

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

Spécialité: Finance Digital and Banking Management

THEME :

**L'impact de la digitalisation des services
bancaires sur la performance
opérationnelle de la banque**

**CAS : Banque de développement Local
BDL**

Présenté par :

Mme Messikh Asma

Encadré par :

Mme. CHAMI Fatima Zohra

Année universitaire

2024-2025

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

Spécialité: Finance Digital and Banking Management

THEME:

**L'impact de la digitalisation des services
bancaires sur la performance
opérationnelle de la banque**

**CAS : Banque de développement Local
BDL**

Présenté par :

Mme Messikh Asma

Encadré par :

Mme. CHAMI Fatima Zohra

Année universitaire

2024-2025

Sommaire

Sommaire	I
Dédicaces	II
Remerciements	III
Liste des figures.....	IV
Liste des tableaux.....	V
Liste des abréviations.....	VI
Résumé	VII
Introduction générale.....	1
Digitalisation bancaire.....	5
Introduction du chapitre	6
Section 1 : Généralités sur la digitalisation dans le secteur bancaire	7
Section 2 : La mesure de la performance opérationnelle de la banque	27
Section 3 : Impact de la digitalisation sur la performance opérationnelle de la banque	48
Conclusion du chapitre	60
Chapitre 2 : étude Empirique sur l'impact de la Digitalisation bancaire sur la Performance opérationnelle au sein de la BDL	61
Introduction du chapitre	62
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	63
Section 2 : Analyse de l'impact de la digitalisation des services bancaires sur la performance opérationnelle : Étude de cas de la BDL.....	70
Conclusion du chapitre	105
Conclusion générale	105

Dédicaces

Je dédie ce travail :

À mon père, mon modèle, mon pilier, mon premier guide. C'est à toi que je dédie ce travail, toi qui m'as toujours encouragé à croire en moi, à viser plus haut et à ne jamais abandonner. Ton courage, ta sagesse et ta persévérance m'inspirent chaque jour. Merci pour tes sacrifices silencieux, ton soutien indéfectible et ton amour sans limite.

Ce mémoire est le reflet des valeurs que tu m'as transmises : le travail, la dignité et l'honnêteté. Puisse ce modeste aboutissement être à la hauteur de tout ce que tu as espéré pour moi.

À ma mère, La femme de ma vie, mon refuge, mon cœur. Je te dédie ce mémoire avec tout l'amour et la gratitude que je te dois. Toi qui as toujours été là, dans les moments de doute comme dans les réussites, Toi dont les prières silencieuses m'ont portée bien plus loin que je ne l'aurais cru possible. Merci pour ta patience, ton amour inconditionnel, tes encouragements et ta force.

À mon frère, Houssem qui me sut à me soutenir et me motiver me faire sourire même dans les moments les plus stressants, Ton encouragement constant, ta confiance en moi et ta présence discrète mais rassurante ont été d'une grande aide tout au long de ce parcours.

À mes amis : Aya, Leticia, Malak, Bouchra, Lilya ma petite sœur, Nour et Ahmed Meriem sans oublier Wiiem , et Thileli , ces compagnons de cœur et d'esprit qui ont su rendre ce chemin plus doux, plus léger, et plus vivant. Je vous dédie ce mémoire avec une immense gratitude pour votre présence, votre soutien, vos mots d'encouragement, et surtout votre amitié sincère. Merci pour les fous rires, les discussions profondes, les moments de stress partagés, et les silences remplis de compréhension.

Que ce mémoire soit un humble témoignage de reconnaissance et de gratitude envers vous tous.

Remerciements

Avant toute chose, je tiens à exprimer ma plus profonde gratitude à **Dieu Tout-Puissant**, qui m'a accordé la santé, la patience et la force nécessaires pour mener à bien ce travail.

Je souhaite exprimer ma gratitude à tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à l'élaboration de ce projet de fin de cycle.

Je souhaite ensuite adresser mes plus sincères remerciements à **Mme CHAMI Fatima Zohra**, mon encadrante, pour son accompagnement, sa disponibilité, ses conseils avisés et ses encouragements tout au long de la réalisation de ce mémoire. Son expertise et ses remarques constructives ont été d'une grande aide.

Je souhaite exprimer une reconnaissance spéciale à **Mr. HACHEM AOUI Mohamed**, directeur de l'école supérieure de gestion et économie numérique **ESGEN**, pour son soutien constant, sa confiance, et ses conseils éclairés qui ont été d'une grande aide tout au long de ce projet.

Mes remerciements vont également à **La banque de développement local BDL** pour m'avoir permis de mener cette étude sur le terrain.

Je remercie tout particulièrement **les responsables et collaborateurs** spécialement mademoiselle **Labidi Asma** chef de département banque digital particuliers et professionnels, qui ont bien voulu répondre à mes questions et partager avec moi leur expérience précieuse.

Enfin, je souhaite exprimer ma reconnaissance à tous mes enseignants et au personnel de l'ESGEN pour leur soutien et leur dévouement.

Liste des figures

Figure 1 : Organigramme de la Direction Monétique et banque digital DMBD.....	68
Figure 2 : Organigramme du département « banque digitale	68
Figure 3 : Evolution du taux d'adoption des services digitaux (2020-2024)	80
Figure 4 : Niveau de la réduction des couts perçus par les responsables	90
Figure 5 : adoption des services digitaux selon le type de la clientèle	91
Figure 6 : temps de traitement des opérations en agence vs en ligne	93
Figure 7 : niveau de satisfaction client vis-à-vis des services en ligne	94
Figure 8 : évolution des plaintes clients avant et après la digitalisation	96
Figure 9 : Rentabilité des services digitaux dans le temps	99
Figure 10 : freins à la digitalisation (perçus par les responsables)	100
Figure 11 : le modèle globale de notre problématique (éléments de réponse).....	108

Liste des tableaux

Tableau 1 : Indicateurs Clés de Performance Bancaire.....	45
Tableau 2 : cout par transaction digitale pour l'année 2023.....	76
Tableau 3 : cout moyen par transaction digitale pour l'année 2024	77
Tableau 4 : taux d'adoption des services digitaux (2020-2024).....	78
Tableau 5 : Evolution du temps moyen de traitement des opérations digitales à la BDL (2020-2024)	81
Tableau 6 : évolution de la productivité par employé dans le cadre de la digitalisation des services bancaires.....	83
Tableau 7 : guide d'entretien –thèmes, questions et types associés dans le cadre de l'enquête qualitative	86
Tableau 8 : synthèse des résultats des responsables de la banque	87
Tableau 9 : niveau de la réduction des couts perçus par les responsables.....	89
Tableau 10 : Adoption des services digitaux selon le type de la clientèle.....	91
Tableau 11 : temps de traitement des opérations (physique vs en ligne).....	92
Tableau 12 : Niveau de satisfaction client selon l'échelle de Likert.....	94
Tableau 13 : L'évolution des plaintes clients avant et après la digitalisation.....	96
Tableau 14 : évolution de la rentabilité des services digitaux en fonction des couts et revenus.....	98
Tableau 15 : les freins à la digitalisation.....	100

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
ESGEN	Ecole supérieure de gestion et d'économie numérique
BDL	Banque de développement Local
KPI	Key Performance Indicator
TIC	Technologies de l'information et de communication
BADR	Banque d'agriculture Développement rurale
CNEP	Caisse national d'épargne et de prévoyance
TPE	Terminal de paiement électronique
IA	Intelligence artificielle
RPA	Robotic Process Automation
CRM	Customer relation management
SI	Système d'information
API	Application programming interface
PME	Petite et moyenne entreprises
PMI	Petite et moyenne institution
PST	Prestataires de services tiers
SaaS	Software as a service
IaaS	Infrastructure as a service
PaaS	Plateform as a service
ROE	Rentabilité des capitaux propres
ROA	Rentabilité des actifs
PNB	Produit net bancaire
CAC	Cout d'acquisition client
CSAT	Customer satisfaction client
NPS	Net promoter score
CES	Customer Effort Score
RPC	Taux de résolution au premier contact
ACPR	Autorités de contrôle prudentiel et de résolution
DMBD	Direction monétique et banque digitale

Résumé

Dans un contexte de transformation numérique accélérée, le secteur bancaire est fortement impacté par la digitalisation de ses services. Ce mémoire vise à analyser l'effet de cette transition digitale sur la performance opérationnelle des banques, à travers une étude de cas appliquée à la Banque de Développement Local (BDL).

Notre recherche s'appuie sur une double approche méthodologique : une approche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs menés auprès de responsables bancaires, et une tentative d'approche quantitative à travers la mesure d'indicateurs clés de performance (KPI).

Les résultats montrent que la digitalisation contribue globalement à une amélioration de la productivité, à une réduction des délais de traitement, et à une meilleure satisfaction de la clientèle. Toutefois, certaines contraintes comme l'indisponibilité des données quantitatives ont limité la portée de l'analyse qualitative.

Ainsi, cette étude met en lumière les perceptions des acteurs bancaires sur les apports réels de la digitalisation, tout en soulignant la nécessité d'un accompagnement stratégique pour garantir une performance durable.

Mots clés : Digitalisation, performance opérationnelle, Indicateurs de performance KPI, productivité, satisfaction clients.

Abstract

In a rapidly evolving digital landscape, the Banking sector is undergoing a significant transformation through the digitalization of its services. This thesis examines the impact of such digital transformation on banks' operational performance, focusing on a case study of the Local Development Bank (BDL).

The Research adopts a dual methodological approach : a qualitative approach based on semi-structured interviews with banking officials, and an attempted quantitative component through the use of Key Performance Indicators (KPIs).

Findings indicate that digitalization generally leads to increased productivity, reduced processing times, and improved customer satisfaction. However, certain limitations, such as the unavailability of quantitative data, constrained the qualitative analysis.

The study highlights how banking professionals perceive the benefits of digitalization, while also emphasizing the need for strategic support to ensure sustainable operational efficiency.

Key words: Digitalization, operational performance, Performance Indicators (KPIs), productivity, customer satisfaction.

الملخص

في ظل التحول الرقمي المتتسارع، يشهد القطاع المصرفي تغيرات جوهرية من خلال رقمنة خدماته. يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الرقمنة على الأداء التشغيلي للبنوك، من خلال دراسة حالة على مستوى بنك التنمية المحلية.

اعتمدنا في هذا البحث على منهج مزدوج: منهج نوعي مبني على مقابلات شبه موجهة مع مسؤولي البنك، ومحاولة لاستخدام منهج كمي من خلال قياس مؤشرات الأداء الرئيسية.

أظهرت النتائج أن الرقمنة تساهم بشكل عام في تحسين الإنتاجية، تقليص آجال معالجة العمليات، وتعزيز رضا الزبائن. ومع ذلك، فإن نقص البيانات الكمية المتاحة حال دون إجراء تحليل نوعي شامل

يُبرز هذه الدراسة تصورات الفاعلين البنكيين حول فوائد الرقمنة، مع التأكيد على ضرورة وجود دعم استراتيجي لضمان فعالية تشغيلية مستدامة.

Introduction générale

À l'heure où la mondialisation économique s'intensifie et où les progrès technologiques bouleversent les pratiques traditionnelles, les banques font face à des mutations profondes qui redéfinissent les dynamiques du secteur financier. La montée en puissance du numérique, catalysée par l'évolution rapide des technologies de l'information et de la communication (TIC), oblige les institutions bancaires à revoir leurs modèles d'organisation, leurs processus internes, ainsi que leur manière d'interagir avec la clientèle. C'est dans ce contexte que la digitalisation des services bancaires s'impose comme un levier stratégique majeur, capable de transformer la banque de l'intérieur tout en répondant aux nouvelles attentes d'un environnement économique et social en perpétuel mouvement.

La digitalisation, entendue comme l'intégration des technologies numériques dans l'ensemble des activités bancaires, ne se limite pas à l'automatisation des services ou à la création d'applications mobiles. Elle recouvre un ensemble de transformations structurelles : dématérialisation des processus, accès instantané à l'information, développement de canaux numériques de relation client, utilisation du Big data et de l'intelligence artificielle pour la personnalisation des services, sécurisation des opérations par la block Chain, et bien plus encore. Ces évolutions transforment non seulement les modalités de prestation de service, mais aussi les processus de prise de décision, de gestion des risques, de gouvernance, et de suivi de la performance.

Dans un tel environnement, les banques doivent désormais conjuguer innovation technologique et performance opérationnelle. L'enjeu n'est plus uniquement d'informatiser les activités, mais d'améliorer l'efficacité, la rapidité, la fiabilité et la qualité des opérations internes. En ce sens, la performance opérationnelle définie comme la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs avec efficacité et efficience devient un indicateur clé pour mesurer l'impact réel de la digitalisation. Elle englobe des dimensions telles que la productivité des employés, la fluidité des processus, la réduction des coûts, la satisfaction des clients et la qualité du service rendu. Ainsi, la digitalisation, si elle est bien pensée et intégrée, peut représenter un facteur de performance décisif pour les banques, mais elle peut aussi engendrer de nouveaux risques si elle n'est pas accompagnée d'un changement organisationnel et culturel profond.

Cependant, il serait simpliste de supposer que la digitalisation mène automatiquement à une amélioration de la performance. De nombreuses banques, notamment dans les pays en

Introduction générale

développement, font face à des défis majeurs : insuffisance des infrastructures technologiques, résistance au changement, manque de formation du personnel, inégalités d'accès aux services numériques, vulnérabilité face aux cyberattaques.

Dans ce contexte, la performance opérationnelle devient un indicateur clé pour apprécier les effets de la digitalisation. Elle se mesure notamment par la productivité, l'efficacité des processus, la rapidité d'exécution, la réduction des coûts, la qualité des services, mais aussi par la satisfaction du client et la capacité de l'organisation à gérer les risques.

Il est donc essentiel d'adopter une approche nuancée et contextualisée pour évaluer l'impact réel de la digitalisation sur la performance opérationnelle. Il ne s'agit pas seulement de mesurer des gains de productivité, mais aussi d'analyser les transformations organisationnelles, humaines et stratégiques induites par cette transition numérique.

C'est en reconnaissant l'importance de cette perspective que nous avons choisi le thème de notre mémoire, intitulé "**l'impact de la digitalisation des services bancaires sur la performance opérationnelle de la banque**".

Notre problématique vise à démontrer : « **Dans quelle mesure la digitalisation des services bancaires influence-t-elle la performance opérationnelle des banques ?** »

Notre recherche vise également à répondre de manière concrète aux questions secondaires qui émergent de notre problématique :

- Qu'est-ce que la digitalisation des services bancaires et quel est son cadre théorique ?
- Quels sont les principaux outils et leviers technologiques utilisés dans la digitalisation des services bancaires ?
- Qu'entend-on par performance opérationnelle dans le secteur bancaire et comment peut-on la mesurer ?
- Quels sont les liens entre la digitalisation des services bancaires et l'amélioration de la performance opérationnelle ?
- Quels avantages et quels risques la digitalisation engendre-t-elle sur le plan opérationnel pour les banques ?
- Comment les responsables bancaires perçoivent-ils l'impact de la digitalisation sur leur fonctionnement quotidien ?

Introduction générale

Pour répondre à notre problématique et fournir des éléments de réponse à nos questions secondaires, nous avons formulé un ensemble d'hypothèses qui seront confirmées ou infirmées après étude. Ces hypothèses peuvent être classées selon leur importance comme suit :

- a) **Hypothèse 1** : la mesure de la performance se traduit par l'augmentation de la productivité, la réduction des délais de traitement, satisfaction client ;
- b) **Hypothèse 2** : les responsables bancaires perçoivent positivement l'impact de la digitalisation sur la performance opérationnelle ;
- c) **Hypothèse 3** : la digitalisation n'a pas d'impact significatif sur la performance opérationnelle de la banque BDL.

Dans ce travail de recherche, notre objectif est d'étudier l'impact de la digitalisation des services bancaires sur la performance opérationnelle des banques, en identifiant les outils numériques utilisés, les changements organisationnels induits, ainsi que les effets mesurables sur les processus internes et la satisfaction des clients.

Nous cherchons également à comprendre comment les acteurs bancaires perçoivent cette transformation, afin de proposer une analyse globale mêlant données objectives et retours d'expérience.

Nous avons opté pour une approche **quantitative et qualitative** :

- **Descriptive**, pour présenter les concepts de digitalisation et de performance opérationnelle dans le secteur bancaire ;
- **Exploratoire**, à travers des entretiens semi-directifs auprès de responsables bancaires afin de mieux cerner les perceptions et les pratiques en lien avec la digitalisation ;
- **Analytique**, grâce à l'utilisation de données chiffrées et d'indicateurs de performance pour évaluer l'impact opérationnel.

Pour atteindre notre objectif, nous avons élaboré un plan divisé en deux chapitres, comme suit :

Chapitre 1 : cadre théorique et conceptuel de la digitalisation bancaire

Ce chapitre est composé de trois sections :

Introduction générale

Première section : Dans cette section, il sera question de revenir sur la définition et l'évolution de la digitalisation bancaire, d'identifier les principales technologies mobilisées dans ce processus, puis d'analyser les enjeux et défis qu'elle représente pour les banques aujourd'hui.

Deuxième section : Cette section propose d'explorer la notion de performance opérationnelle en abordant d'abord sa définition et ses différentes dimensions, notamment l'efficacité, l'efficience, la qualité des services et la capacité d'adaptation. Ensuite, seront présentés les principaux indicateurs utilisés pour évaluer cette performance. Ces indicateurs peuvent être financiers, comme la rentabilité, les coûts d'exploitation ou la productivité, mais également non financiers, à l'image de la satisfaction client, de la rapidité des services ou encore du niveau de sécurité des opérations.

Troisième section : Elle met en lumière comment l'intégration des technologies numériques a permis de transformer les méthodes de travail, d'améliorer l'efficacité des processus internes, de renforcer la sécurité des transactions, et de mieux répondre aux exigences des clients et du marché. Cette section souligne ainsi le rôle stratégique de la digitalisation dans la quête de performance et de compétitivité des institutions bancaires.

Chapitre 2 : étude de cas pratique

Ce chapitre est également constitué de deux sections

Première section : Cette section présente en détail la banque « BDL » (Banque de Développement Local) ainsi que le processus de digitalisation de ses services bancaires. Nous y examinerons les principaux outils numériques mis en place, les domaines concernés par la digitalisation (services à la clientèle, opérations internes, sécurité, etc.), ainsi que le niveau d'adoption de ces technologies au sein de l'institution.

Deuxième section : cette seconde partie analyse l'impact de la digitalisation des services bancaires sur la performance opérationnelle de la BDL. Bien qu'une approche mixte ait été envisagée, des contraintes d'accès aux données ont limité l'analyse quantitative. L'étude repose donc principalement sur une approche qualitative, fondée sur des entretiens avec des responsables bancaires, afin de recueillir leurs perceptions et expériences liées à la digitalisation.

Chapitre 1 : Cadre théorique et Conceptuel de la Digitalisation bancaire.

Introduction du chapitre

À l'ère de la transformation numérique, la digitalisation s'impose comme un levier de modernisation incontournable pour le secteur bancaire. Elle bouleverse les modèles traditionnels en introduisant de nouveaux outils technologiques, en redéfinissant les processus internes et en modifiant profondément la relation entre les banques et leurs clients. Dans un contexte économique globalisé et fortement concurrentiel, les banques sont contraintes de s'adapter pour rester compétitives, tout en répondant aux exigences d'efficacité, de rapidité et de qualité de service.

Ce chapitre théorique vise à établir le socle conceptuel et analytique de notre étude sur l'impact de la digitalisation sur la performance opérationnelle des banques. Dans une première section, nous présentons les fondements de la digitalisation dans le secteur bancaire, en définissant les concepts clés (digital, transformation digitale, e-Banking) et en explorant les principales technologies numériques mobilisées (intelligence artificielle, Big data, block Chain, etc.). Nous abordons également l'évolution de la digitalisation bancaire en Algérie, afin de contextualiser notre recherche.

La deuxième section est consacrée à la notion de performance opérationnelle bancaire. Nous y analysons les différentes dimensions de la performance (efficacité, efficience, qualité, productivité), en mobilisant les indicateurs financiers et non financiers qui permettent de l'évaluer. Cette analyse vise à mieux cerner les critères sur lesquels repose le bon fonctionnement des établissements bancaires.

Enfin, la troisième section explore les liens entre digitalisation et performance opérationnelle. Il s'agit de comprendre comment les innovations numériques influencent concrètement l'organisation, les coûts, la productivité et la qualité des services bancaires. L'objectif est de dégager les principaux apports de la digitalisation sur la performance, tout en identifiant les défis et conditions de réussite de cette transition numérique.

Section 1 : Généralités sur la digitalisation dans le secteur bancaire

La digitalisation est devenue un levier incontournable de transformation dans le secteur bancaire. Elle permet aux établissements financiers d'adapter leurs services aux nouvelles attentes des clients tout en optimisant leurs processus internes. Cette évolution, portée par des technologies innovantes, bouleverse les modèles traditionnels et soulève de nouveaux enjeux.

Dans cette section, il sera question de revenir sur la définition et l'évolution de la digitalisation bancaire, d'identifier les principales technologies mobilisées dans ce processus, puis d'analyser les enjeux et défis qu'elle représente pour les banques aujourd'hui.

1. Définition et évolution de la digitalisation bancaire

La digitalisation bancaire désigne l'usage des technologies numériques pour moderniser les services financiers. Elle a évolué d'opérations simples en ligne vers des services automatisés, mobiles et personnalisés, transformant profondément le secteur bancaire.

1.1 Définition des concepts

La digitalisation bancaire englobe plusieurs concepts tels que le digital, la transformation Digitale, la digitalisation, la banque à distance.... Ces concepts seront définis dans ce qui va suivre Pour mieux comprendre leur signification.

1.1.1 Le digital

Le digital est un mot valise qui regroupe tous les métiers qui utilisent Internet, les supports digitaux et le mobile dans leur activité, leurs produits et services. Si l'on regarde avant toute chose la provenance du mot digital, cela descend de l'anglais « **digit** » dont la signification est « numérique » et dont le sens est « **chiffre** ». La numérique traite les informations. Le mot digital vient du latin « **digitalis** » qui signifie « **qui a l'épaisseur d'un doigt** ». En Français, digital veut dire « **qui appartient aux doigts** » mais son sens commun se rapporte à l'adjectif « **numérique** ».

Ce mot renvoie aussi, au-delà du numérique, au rôle que joue les doigts sur l'écran. Ajouté à cela, le digital est l'ensemble d'un écosystème du point de vue de la communication

d'entreprise. Ainsi, dans le cadre d'une stratégie d'entreprise, le digital pourrait se définir comme la gestion d'une manière globale et structurée à l'aide d'outils dédiés.¹

Le ‘digital’ est la conjonction inédite d’usages et de technologies qui élargissent nos possibilités d’interaction avec le monde.²

Selon Dabi Schwebel, G « *Le digital désigne le processus qui consiste, pour une organisation, à intégrer pleinement les technologies digitales dans l’ensemble de ses activités.*»³

1.1.2 La transformation digitale

La transformation digitale désigne le processus par lequel une entreprise adopte les technologies numériques pour moderniser ses méthodes de travail, réinventer ses processus internes et optimiser son fonctionnement. Elle repose sur une évolution culturelle profonde, incitant les organisations à remettre en question leurs pratiques traditionnelles, à expérimenter continuellement et à s’adapter aux mutations du marché ainsi qu’aux attentes croissantes des clients.

Cette transition intègre diverses technologies telles que le Cloud computing, l’intelligence artificielle ou encore l’analyse de données dans le but d’améliorer l’efficacité opérationnelle, de renforcer l’expérience client, de favoriser l’innovation et de générer de nouveaux modèles économiques.

D’après Océane Mignot, la transformation digitale correspond à l’intégration des outils numériques dans les secteurs d’activité d’une entreprise, modifiant ainsi son mode de fonctionnement et la valeur qu’elle apporte à ses clients. Elle stimule l’agilité, l’engagement et la créativité, des qualités indispensables dans un monde désormais dominé par le numérique. Le succès commercial actuel repose sur l’adoption des nouvelles technologies, l’évolution des

¹ ABC Portage. (s.d.). Digital, digitalisation, numérique... C'est quoi exactement ? ABC Portage. <https://www.abcportage.fr/portage-salarial/guide-du-portage/faq-portage-salarial/digital-digitalisation-numerique-cest-quoi-exactement/> (consulté le 20/04/2025 à 15:00)

² Primel, Y. (2015, 28 décembre). *Qu'est-ce que le ‘digital’, au fait ?* The blog of blog of blogs. <https://yannickprimel.wordpress.com/2015/12/28/qu-est-ce-que-le-digital/> (consulté le 21/04/2025 à 20:00)

³ Dabi Schwebel, G. (2016). *Mémoire sur les enjeux de la transformation digitale* (Mémoire de master). SlideShare. <https://fr.slideshare.net/slideshow/mmoire-sur-les-enjeux-de-la-transformation-digitale/250366576> (consulté le 22/04/2025 à 18:00)

stratégies et un changement de culture d’entreprise. Toute technologie facilitant la connexion entre les individus, les machines ou les données participe à cette révolution digitale.

Un exemple marquant est celui des objets connectés, ou Internet des Objets (IdO), qui transforment les objets physiques en dispositifs intelligents, bouleversant les interactions entre les entreprises et leurs clients, et redéfinissant les modes de relation.

Ainsi, la transformation digitale également appelée transformation numérique consiste à intégrer les technologies numériques dans les produits, les processus et les stratégies pour assurer la compétitivité des organisations dans un environnement en constante évolution. Elle vise principalement à fluidifier les opérations, améliorer la performance et enrichir l’expérience client. Ce changement structurel permet aux entreprises de mieux anticiper les besoins futurs et de s’aligner sur les exigences modernes du marché. Elle représente l’aboutissement de la digitalisation, en transformant les modèles économiques et la culture organisationnelle à travers l’usage des technologies numériques.¹

Donc la transformation digitale est une évolution incontournable qui redéfinit les modes de travail, de consommation et de communication. Elle offre des opportunités immenses en matière d’efficacité, d’innovation et de compétitivité. Toutefois, elle exige une adaptation culturelle, technologique et humaine profonde pour en tirer pleinement parti.

1.1.3 La digitalisation²

La digitalisation est le procédé qui vise à transformer un objet, un outil, un processus ou un métier en un code informatique afin de le remplacer et le rendre plus performant. Il s’agit aussi d’un procédé visant à transformer des processus traditionnels, des objets, des outils ou encore des professions par le biais de technologies digitales afin de les rendre plus performants.

Selon John Mingam, « *le terme de la digitalisation est un concept fondamental qui façonne le monde moderne, influençant profondément les entreprises, les gouvernements, et la société en général. Pourtant, malgré son omniprésence, la digitalisation est souvent mal comprise ou réduite à un simple passage au numérique. Pour bien saisir l’ampleur de ce phénomène,*

¹ Océane Mignot, « La transformation digitale des entreprises : principes, exemples, mise en œuvre et impact social », Maxima, 2019, Paris, P ?

² John Mingam (16août 2024), Dominer le digital, Odyssey Editorial, Paris

il est essentiel de plonger dans ses différentes dimensions et d'en comprendre les implications pour les entreprises privées et publiques. »

En outre, elle est définie comme le processus par lequel une organisation intègre les technologies digitales dans l'ensemble de ses opérations. Cela ne se limite pas à l'automatisation des tâches ou à l'utilisation de logiciels plus performants ; il s'agit d'une transformation en profondeur qui touche à la fois les processus internes, les produits ou services offerts, et les relations avec les clients, les partenaires, et les employés. Il faut valoriser aussi cette définition en donnant un auteur et en la mettant en forme d'une définition.

L'adoption des technologies digitales transforme non seulement la manière dont les tâches sont accomplies, mais elle redéfinit également les modèles d'affaires, les flux de travail, et les méthodes de création de valeur. Par exemple, une entreprise qui passe de la vente de produits physiques à l'offre de services digitaux par abonnement modifie fondamentalement sa relation avec ses clients et ses sources de revenus.

En outre la transformation digitale englobe plusieurs aspects clés :

- **Numérisation des processus** : Automatisation des tâches répétitives, optimisation des flux de travail, et réduction des erreurs humaines grâce à l'utilisation de logiciels et d'outils numériques ;
- **Amélioration de l'expérience client** : Utilisation des données clients pour offrir des services personnalisés, amélioration de l'interaction à travers des canaux digitaux, et réponse rapide aux demandes des clients ;
- **Innovation dans les produits et services** : Création de nouveaux produits ou services basés sur la technologie, tels que les applications mobiles, les plateformes en ligne. Ou les objets connectés ;
- **Transformation des modèles d'affaires** : Adoption de modèles économiques disruptifs, tels que l'économie de l'abonnement, les plateformes de marché en ligne, ou les services à la demande ;
- **Culture d'entreprise et gestion du changement** : Encouragement de L'innovation, adoption d'une culture agile. Et gestion de la résistance au changement parmi les employés.

En essence, la digitalisation n'est pas un processus linéaire ou uniforme. Elle est contextuelle, dépendant des spécificités de l'organisation, de son secteur d'activité, et de sa vision stratégique.

1.1.4 L'E-Banking

Copulsky ET Wolf (1990) Ont défini l'E-Banking comme « *les Operations bancaires par interne est un terme qui implique l'utilisation des ordinateurs, donc une livraison automatique par voie électronique comme "Internet Banking" et tien compte également d'autres dispositif possible comme le mobile "Mobile-Banking", les téléphones, les télévisions numériques "TV Banking" etc.* ».¹

Stamoulis (1994) Définit l'E-Banking comme « *un canal de distribution et de livraison des services financiers par voie de communication multimédia, d'une façon globale et moins couteuse* ».²

DINIZ (1998) Qualifie quant à lui l'E-Banking de « *Service fourni par plusieurs institutions financières, permettant aux clients de mener des transactions bancaires via internet, et ce, en utilisant un moyen comme le PC, le téléphone, Minitel, ou autres.* ».³

Nous pouvons déduire de toutes ces définitions que le E-Banking est l'ensemble des services qu'une banque traditionnelle offre, bien que cette prestation est effectué par voie électronique principalement internet, par exemple, la consultation de comptes, virements, achat de produit financiers et ce, en utilisant les moyens suivant : PC, téléphone ou autre.

1.2 Différence entre le digital et le numérique⁴

En plein cœur d'un processus de développement de la digitalisation, les termes « digital » et « numérique » sont employés indistinctement. Toutefois, ces deux mots n'ont pas exactement le même sens.

Bien que les termes « digitalisation » et « transformation numérique » soient souvent confondus, ils désignent des réalités différentes. La digitalisation consiste à intégrer les

¹ Copulsky ET Wolf. (1990). « Relationship Marketing : Positioning for the future». Journal of Business. Emerald Group Publishing Ltd. PP

² Stamoulis, D. (1994). « How Banks fit In an Internet Commerce Business activities Model » ??

³ DINIZ. (1998). « Web Banking in USA », Journal of Internet Banking and Commerce, vol.3, n°2. PP

⁴ John Mingam (16août 2024), Dominer le digital, Odyssey Editorial, Paris.

technologies digitales dans les processus existants afin de les rendre plus efficaces, sans en modifier fondamentalement la nature.

La digitalisation permet notamment de remplacer les documents papier par des formulaires électroniques. Elle offre des avantages tels que la réduction des coûts, l'amélioration de l'efficacité et la diminution des erreurs. Toutefois, elle n'engendre pas de changement profond dans le fonctionnement global de l'entreprise.

La transformation numérique, quant à elle, implique une refonte globale de l'entreprise. Elle touche aux modèles économiques, à la culture organisationnelle et aux relations avec les parties prenantes. Elle utilise les technologies non seulement pour optimiser, mais surtout pour innover, créer de nouvelles offres et pénétrer de nouveaux marchés.

Dans le secteur manufacturier, la digitalisation pourrait se limiter à l'automatisation de la production. En revanche, une transformation numérique impliquerait l'adoption de l'Internet des objets (IoT), permettant par exemple la mise en place de services de maintenance prédictive. Cela modifierait en profondeur le modèle d'affaires en passant de la vente de produits à la fourniture de services basés sur les données.

En résumé, la digitalisation est souvent vue comme une étape préliminaire à la transformation numérique. Tandis que la première optimise les processus existants, la seconde les repense intégralement pour exploiter pleinement le potentiel des technologies digitales.

2. Définition du concept de la digitalisation dans les banques

La digitalisation bancaire est le processus par lequel les banques utilisent les technologies numériques pour moderniser leurs services. Elle permet aux clients d'accéder plus facilement à leurs comptes, de faire des opérations en ligne et d'améliorer l'expérience utilisateur.

Selon khanboubi F.et Boulmakoul a.2018 « *La transformation digitale désigne « Un changement systémique des processus internes, des modèles commerciaux et des compétences utilisant les technologies et les avancées numériques afin de fournir des produits et services intelligents à la hauteur des attentes des clients ».* »¹

Selon McKinsey « *le digital concerne, aussi bien la création de la valeur, que l'optimisation des processus affectant directement l'expérience client et surtout la mise en place de tous moyens susceptibles de soutenir l'ensemble des initiatives entreprises.* »

¹ Khanboubi, F., & Boulmakoul, A. (2018, décembre 21). Etat de l'art sur la transformation digitale : Focus sur le domaine bancaire.

Chapitre 1 : cadre théorique et conceptuel de la digitalisation bancaire

La définition de McKinsey peut être divisée en trois principes différents ¹:

- Création de la valeur ;
- -Optimisation des processus qui affectent directement l'expérience client ;
- -Mise en place des moyens pour soutenir l'ensemble des initiatives entreprises.

Et encore khanboubi F.et Boulmakoul on définit la transformation comme suit ; « *Un changement systémique des processus internes, des modèles commerciaux et des compétences utilisant les technologies et les avancées numériques afin de fournir des produits et services intelligents à la hauteur des attentes des clients* ».

Nambisan et Watt mettent en évidence que « *la digitalisation des banques peut être définie comme étant la fourniture de produits et de services bancaires digitales disponibles sur différents appareils digitale de manière conviviale.* »²

Donc La transformation digitale des banques est un processus de changement profond qui consiste à adopter des technologies numériques pour

- Automatiser et simplifier les processus bancaires ;
- Développer de nouveaux produits et services innovants ;
- Améliorer l'expérience client ;
- Renforcer la compétitivité.

En d'autres termes, il s'agit de passer d'un modèle bancaire traditionnel, basé sur des interactions physiques et des processus manuels, à un modèle numérique où les clients peuvent effectuer leurs opérations bancaires à distance, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, via des plateformes en ligne, des applications mobiles et d'autres canaux numériques.

¹ McKinsey & Company. (2024). *What is digital transformation?*. Récupéré de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation> (consulté le 26/04/2025 à 12 :00)

² Nambisan, P., & Watt, J. H. (2011). Managing Customer experiences in online product communities. Journal of Business Research, 64(8), 889-895

2.1 Historique et évolution de la digitalisation bancaire en Algérie

La digitalisation bancaire en Algérie a connu une évolution progressive, marquée par plusieurs étapes clés qui ont transformé le secteur financier national. Voici un aperçu de son historique et de son évolution :

2.1.1 Initiatives institutionnelles et réglementaires

Le gouvernement algérien a mis en place des mesures pour moderniser le secteur bancaire :

- Trois banques publiques — la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR), la Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance (CNEP-Banque) et la Banque de Développement Local (BDL) — ont lancé des procédures pour s'équiper d'un système d'information intégré, appelé "Global Banking", visant à numériser leurs opérations et améliorer les services aux clients¹ ;
- En novembre 2024, le gouverneur de la Banque d'Algérie a signé un règlement autorisant la création de banques digitales, définies comme des établissements offrant des services bancaires exclusivement via des canaux numériques, en s'appuyant sur les technologies modernes de l'information et de la communication.²

2.1.2 Développement des infrastructures et des services numériques

Des projets pilotes ont été lancés pour promouvoir le paiement électronique :

- Un projet pilote de e-paiement a été lancé dans la nouvelle ville de Sidi Abdellah, visant à sensibiliser les citoyens, commerçants et opérateurs économiques à l'adoption des modes de paiement modernes. ;
- Les banques algériennes ont entrepris des efforts pour moderniser leurs infrastructures, notamment en développant des moyens de paiement électroniques et en numérisant les

¹ Agence Algérienne de Presse. (2024, 31 juillet). Digitalisation : trois banques publiques vont s'équiper d'un système d'information intégré. <https://www.aps.dz/economie/174069-digitalisation-trois-banques-publiques-vont-s-equiper-d-un-systeme-d-information-integre> (consulté le 20/03/2025 à 20:00)

² La Sentinel. (2024, 24 novembre). Le gouverneur de la Banque d'Algérie vient de signer un nouveau règlement : Tout sur la création de banques digitales en Algérie. <https://lasentinelle.dz/index.php/2024/11/24/le-gouverneur-de-la-banque-dalgerie-vient-de-signer-un-nouveau-reglement-tout-sur-la-creation-de-banques-digitales-en-algerie> (consulté le 20/03/2025 à 17:00)

services bancaires, afin de réduire la nécessité pour les clients de se rendre physiquement dans les agences bancaires.¹

2.1.3 Croissance des paiements électroniques et de l'inclusion financière

La digitalisation a favorisé l'inclusion financière et l'adoption des paiements électroniques :

- Le nombre de comptes bancaires en Algérie a atteint 20 millions en 2022, dont 12 millions de comptes d'épargne. Algérie Poste comptait 27 millions de comptes courants postaux, et le nombre de cartes interbancaires a dépassé 14 millions. Les opérations de paiement via les terminaux de paiement électronique (TPE) ont été multipliées par quatre en six ans, atteignant 2 millions en 2022.²
- Le développement du paiement mobile est devenu une priorité pour les banques algériennes, avec des projets visant à déployer massivement les terminaux de paiement électronique (TPE) et à introduire un "switch mobile" pour l'interopérabilité des paiements mobiles entre différentes banques.³

2.2 Les composants de la digitalisation bancaire⁴

La digitalisation bancaire repose sur plusieurs composants essentiels qui transforment les services financiers traditionnels. Voici les principaux éléments :

- **Modernisation des infrastructures informatiques** : Pour réussir leur transformation digitale, les banques doivent moderniser leurs infrastructures informatiques en abandonnant progressivement les systèmes hérités (legacy systems), souvent obsolètes et coûteux à maintenir. Cela inclut l'adoption de solutions plus agiles basées sur le cloud, offrant une meilleure flexibilité, une évolutivité rapide et une réduction des coûts d'infrastructure ;

¹ Ibid., p.6

² <https://www.nticweb.com/web/10443-la-digitalisation-du-systeme-bancaire-en-plein-essor-en-algerie.html>

³ R., A. (2024, 17 septembre). *Plusieurs projets pour la généralisation du e-paiement : Les banques algériennes à l'ère du digital*. Eco Times. <https://ecotimesdz.com/plusieurs-projets-pour-la-generalisation-du-e-paiement-les-banques-algeriennes-a-lere-du-digital> (consulté le 20/03/2025)

⁴ Manageo. (2024, 4 octobre). *La transformation digitale des banques : un tournant majeur*.

<https://blog.manageo.fr/finance/la-transformation-digitale-des-banques-un-tournant-majeur> (consulté le 20/03/2025 à 18:00)

- **Digitalisation des services bancaires :** La création de plateformes en ligne et d'applications mobiles est devenue une priorité pour toutes les grandes banques. Ces outils permettent aux clients de consulter leurs comptes, d'effectuer des virements, de demander des crédits ou encore de gérer leurs placements, tout cela depuis leur appareil mobile. Cette digitalisation contribue à simplifier l'expérience utilisateur et à répondre aux attentes d'une clientèle toujours plus connectée ;
- **Intégration de l'intelligence artificielle et du Big data :** Les banques utilisent de plus en plus l'intelligence artificielle (IA) et l'analyse de données massives (Big data) pour personnaliser leurs offres et améliorer la prise de décision. Grâce à ces technologies, elles peuvent anticiper les besoins des clients, proposer des produits financiers adaptés à leur profil, et optimiser la gestion des risques ;
- **Automatisation et robotisation des processus :** L'automatisation des processus grâce à la RPA (Robotic Process Automation) permet aux banques d'améliorer leur productivité en prenant en charge les tâches répétitives, comme la gestion des documents ou les réconciliations comptables. Cela permet non seulement de réduire les erreurs, mais aussi de libérer les collaborateurs pour des missions à plus forte valeur ajoutée.

3. Technologies clés utilisées

La digitalisation bancaire s'appuie sur des technologies avancées pour améliorer l'efficacité et la sécurité des services financiers. Par exemple, l'analyse de données massives permet de personnaliser les offres et de détecter les fraudes en temps réel. De même, l'utilisation de registres distribués garantit la transparence et l'intégrité des transactions. Ces innovations, entre autres, redéfinissent le secteur bancaire en offrant des services plus sûrs et adaptés aux besoins des clients modernes. Pour introduire ces technologies clés, nous pouvons aborder les points suivants :

3.1 L'intelligence artificielle (IA)

Le terme «**intelligence artificielle**» a été inventé en 1950 par John McCarthy et Marvin Lee Minsky, deux pionniers de la recherche en data science. Près de 63 ans après, l'IA fait aujourd'hui partie intégrante de notre quotidien et elle ne cesse de se développer.

L'intelligence artificielle est une technologie mise au point pour simuler l'intelligence humaine à travers des algorithmes. Pour se rapprocher le plus possible du fonctionnement du cerveau humain, l'IA fait appel à un certain nombre d'éléments dont les plus importants sont :

- Des algorithmes informatiques ;
- De grandes bases de données ;
- Des systèmes et matériels informatiques performants.

L'utilisation de ces trois éléments permet aux systèmes d'intelligence artificielle d'apprendre et de s'améliorer de manière itérative en analysant et en intégrant les informations qui leur sont fournies.¹

Selon John McCarthy, l'un des pionniers du domaine, c'est « ***la science et l'ingénierie de la fabrication de machines intelligentes*** ». L'intelligence artificielle (IA) est un domaine de l'informatique qui cherche à créer des systèmes capables de réaliser des tâches qui nécessiteraient normalement l'intelligence humaine.

Cependant, l'IA est souvent considérée comme un concept vaste et multidimensionnel, difficile à définir précisément en raison de sa nature étendue et en constante évolution. Par exemple, des technologies allant des simples algorithmes de recommandation utilisés par Netflix, selon Forbes, aux systèmes complexes de conduite autonome développés par des entreprises comme Tesla, sont tous considérés comme de l'IA. Cette diversité rend le domaine à la fois fascinant et énigmatique, avec des définitions qui évoluent au fur et à mesure que la technologie progresse.²

Selon John Mingam « ***L'intelligence artificielle est l'une des technologies les plus transformatrices de notre époque.*** ».

Elle permet aux entreprises de traiter des volumes massifs de données, d'automatiser des tâches complexes, et de créer des expériences client hautement personnalisées. Par exemple, les algorithmes de machine learning peuvent analyser les comportements d'achat des clients pour

¹ IA School. (s.d.). *Intelligence artificielle : définition, usages et enjeux de l'IA*. <https://www.intelligence-artificielle-school.com/ecoile/technologies/intelligence-artificielle-definition-usages-et-enjeux-delia/> (consulté le 25/04/2025 à 21 :00)

² Robert, J. (2024, 3 septembre). *Intelligence Artificielle : Définition, histoire, enjeux*. DataScientest. <https://datascientest.com/intelligence-artificielle-definition>. (consulté le 25/04/2025 à 21 :00)

recommander des produits ou services personnalisés, augmentant ainsi les taux de conversion et la satisfaction client.¹

3.2 L'automatisation

L'automatisation est un concept central de l'industrie et de la technologie modernes. Elle englobe le transfert de tâches des hommes vers des machines et des systèmes. Ces dernières exécutent des processus automatiquement, sans que les employés aient à intervenir. Ils se contentent de surveiller le processus.²

L'automatisation correspond à l'utilisation de technologies pour effectuer certaines tâches avec une intervention humaine réduite. Si l'automatisation est utile à toutes les entreprises pour éliminer les tâches répétitives, cette pratique est plus répandue dans les secteurs de la fabrication, de la robotique et de l'automobile, ainsi que dans les systèmes informatiques.

En effet, l'automatisation n'est pas destinée à remplacer les individus, mais à accroître les capacités humaines. C'est ce qu'on appelle le paradoxe de l'automatisation : à mesure que vous gagnez en efficacité grâce aux systèmes automatisés, l'intervention humaine devient à la fois plus importante et moins fréquente.³

Yves Bouchut et ses co-auteurs définissent l'automatisation comme « *l'intégration progressive de systèmes techniques permettant d'exécuter des tâches de manière autonome, réduisant ainsi l'intervention humaine dans les processus de production et de gestion* ».⁴

Selon John Mingam « *l'automatisation est l'un des principaux moteurs de la digitalisation des processus internes. En intégrant des technologies avancées dans les opérations quotidiennes, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur efficacité, mais aussi réduire les coûts, minimiser les erreurs humaines, et offrir des services plus rapides et plus personnalisés. Cette section explore les différents outils et technologies disponibles pour l'automatisation, ainsi que des études de cas illustrant comment l'automatisation peuvent transformer les opérations internes d'une organisation.*

¹John Mingam (16août 2024), Dominer le digital, Odyssey Editorial, Paris.

² <https://konfuzio.com/fr/automatisation/>

³<https://www.redhat.com/fr/topics/automation#:~:text=L'automatisation%20correspond%20%C3%A0%20l,avec%20une%20intervention%20humaine%20r%C3%A9duite.>

⁴ Yves Bouchut, Daniel Dufort, Jacques-Henri Jacot, Jacques Ruffier, (1980), L'automatisation Formes anciennes et nouvelles, Revue d'économie de gestion Analyse, épistémologie, histoire économiques ,182. <https://presses.univ-lyon2.fr/product/show/automatisation/919> (consulté le 22/03/2025 à 21:00)

Dans le cadre de la transformation digitale. L'automatisation joue un rôle central en permettant aux entreprises de repenser leurs processus internes de manière plus efficiente. L'automatisation consiste à utiliser des technologies telles que l'intelligence artificielle (IA), la machine Learning. La robotique, et le traitement automatisé des données pour exécuter des tâches qui étaient traditionnellement effectuées par des humains, Cette approche permet de libérer des ressources humaines pour des tâches à plus forte valeur ajoutée, tout en augmentant la rapidité et la précision des opérations.¹

3.3 Block Chain

La blockchain est une autre technologie clé qui alimente la digitalisation. Elle offre une solution sécurisée et transparente pour les transactions numériques, en permettant l'enregistrement immuable des données sur un réseau décentralisé. Cette technologie est particulièrement utile dans les secteurs où la sécurité et la transparence sont cruciales, tels que la finance, la logistique, et la gestion des chaînes d'approvisionnement.

Par exemple, dans l'industrie alimentaire, la blockchain permet de suivre l'origine et le parcours des produits depuis la ferme jusqu'au consommateur final. Cela non seulement améliore la traçabilité et la sécurité alimentaire, mais permet également aux entreprises de répondre rapidement en cas de problème, comme un rappel de produit. De même, dans le secteur financier, la blockchain est utilisée pour sécuriser les transactions et réduire le risque de fraude.

Cependant, la blockchain n'est pas sans défis. La technologie est encore relativement nouvelle, et son adoption à grande échelle nécessite des changements importants dans les infrastructures et les processus existants. De plus, la blockchain pose des questions de réglementation et de gouvernance, car elle remet en question les structures de pouvoir traditionnelles et les rôles des intermédiaires.²

La technologie Blockchain est un mécanisme de base de données avancé qui permet un partage transparent des informations au sein d'un réseau d'entreprises. Une base de données 'Blockchain' stocke les données dans des blocs qui sont reliés entre eux dans une chaîne. Les données sont chronologiquement cohérentes, car vous ne pouvez pas supprimer ou modifier la

¹John Mingam (16août 2024), Dominer le digital, Odyssey Editorial, Paris.

² Ibid.

chaîne sans le consensus du réseau. Par conséquent, vous pouvez utiliser la technologie Blockchain pour créer un grand livre inaltérable ou immuable pour le suivi des ordres, des paiements, des comptes et d'autres transactions. Le système dispose de mécanismes intégrés qui empêchent les entrées de transactions non autorisées et créent une cohérence dans la vue partagée de ces transactions.¹

Donc on peut déduire que la Blockchain est une technologie de stockage décentralisé et sécurisé des informations, où les données sont enregistrées sous forme de blocs reliés entre eux. Elle garantit la transparence et l'intégrité des données sans nécessiter d'intermédiaire, grâce à un réseau distribué d'utilisateurs.

3.4 Les crypto monnaies

Les crypto monnaies sont des monnaies numériques qui n'existent que sous forme électronique. Elles offrent un moyen de paiement universel pour les biens, les services et les investissements, sans avoir recours aux systèmes bancaires traditionnels, bouleversant ainsi radicalement le fonctionnement de la finance. Les crypto monnaies fonctionnent sur un réseau décentralisé utilisant la technologie blockchain. Cela signifie que les transactions sont sécurisées sans autorité centrale. Par rapport aux monnaies traditionnelles, il s'agit d'un changement fondamental dans la gestion de la confiance.

La valeur des crypto monnaies comme Bitcoin, Ethereum et litecoin est déterminée par l'offre et la demande. Les crypto monnaies sont intrinsèquement volatiles et sujettes à des fluctuations de prix importantes ce qui peut représenter à la fois une opportunité et un risque pour les investisseurs.²

Donc Les crypto monnaies sont des actifs numériques décentralisés que nous utilisons principalement comme moyen d'échange sécurisé, grâce à la technologie de la blockchain. Elles nous permettent de réaliser des transactions sans l'intervention d'un tiers de confiance, tout en assurant transparence et traçabilité.

¹ Amazon Web Services. (s.d.). *Qu'est-ce que la technologie Blockchain ?* Amazon Web Services.

<https://aws.amazon.com/fr/what-is/blockchain/> (consulté le 20/04/2025 à 14:00)

² N26. (2024, mai 27). *Qu'est-ce que la crypto monnaie ? Guide pour débutants.* N26. <https://n26.com/fr-fr/blog/definition-crypto-monnaie> (consulté le 28/04/2025 à 21:00)

3.5 Big Data

L'expression « Big Data » fait référence aux technologies, processus et techniques permettant à une organisation de créer, manipuler et gérer des données à grande échelle et d'en extraire de nouvelles connaissances pour en créer une valeur économique.

Dans la littérature, le concept de Big Data se définit à travers la théorie des 3V (Volume, Variété et Vélocité des données). Le volume correspond à la taille des flux de données qui proviennent en continu dans une taille exponentielle allant du pétaoctet à l'exaoctet. Ces flux sont variés et émanent de sources protéiformes entre données internes à l'entreprise (CRM, SI interne ...) données externes (médias sociaux, mails, terminaux mobiles ...), données structurées (documents, images...) ou non structurées (tweets, données GPS, capteurs...) et difficilement manipulables à travers les outils classiques de traitement de données. Enfin la troisième caractéristique est la vitesse qui correspond à la rapidité de production des données.¹

Le Big Data désigne des ensembles de données extrêmement vastes et complexes, qui dépassent les capacités des outils traditionnels de gestion et d'analyse, tels que les tableurs classiques. Il englobe des données **structurées** (comme des bases de données d'inventaire ou des listes de transactions financières), des données **non structurées** (comme des publications sur les réseaux sociaux ou des vidéos), ainsi que des données **semi-structurées ou mixtes**, souvent utilisées pour entraîner des modèles d'intelligence artificielle, tels que les grands modèles de langage. Avec les progrès technologiques récents, le coût du stockage et de la puissance de calcul a considérablement diminué, rendant le traitement de ces volumes massifs plus accessible que jamais. Cette évolution permet aux entreprises de tirer des analyses plus précises et pertinentes de leurs données. Référence de cette définition et son auteur

Cependant, la véritable valeur du Big Data ne réside pas uniquement dans l'analyse brute. Elle émerge d'un processus plus large de découverte et d'interprétation, qui mobilise des analystes compétents, des décideurs avisés et des utilisateurs capables de poser les bonnes

¹ Myriam Karoui , Grégoire Davauchelle , Aurélie Dudezert,(2014), « Big Data : Mise en perspective et enjeux pour les entreprises » , revue *Ingénierie des Systèmes d'Information*, volume 19, numéro3,<https://hal.science/hal-02971420> (consulté le 23/03/2025 à 12 :25)

questions, d'identifier les tendances, de formuler des hypothèses éclairées et d'anticiper les comportements futurs.¹

3.5.1 Les cinq « V » du Big data²

Traditionnellement, nous caractérisons le Big data par trois facteurs : la variété, le volume et la vitesse, les « trois V ». Cependant, deux V supplémentaires ont vu le jour ces dernières années : la valeur et la véracité.

Ces ajouts ont du sens parce qu'aujourd'hui, les données sont devenues capitales. Pensez à certaines des plus grandes entreprises de technologie du monde. De nombreux produits qu'ils proposent sont basés sur leurs données, qu'ils analysent en permanence pour produire plus d'efficacité et développer de nouvelles initiatives. Le succès dépend des cinq V qui sont :

- **Volume.** La quantité de données a son importance. Avec le Big data, vous devrez traiter de gros volumes de données non structurées et à faible densité. Il peut s'agir de données de valeur inconnue, comme des flux de données X (anciennement Twitter), des flux de clics sur une page Internet ou une application mobile ou d'un appareil équipé d'un capteur. Pour certaines entreprises, cela peut correspondre à des dizaines de téraoctets de données. Pour d'autres, il peut s'agir de centaines de pétaoctets ;
- **Vitesse.** La vitesse à laquelle les données sont reçues et éventuellement traitées. Normalement, les données haute vitesse sont transmises directement à la mémoire, plutôt que d'être écrites sur le disque. Certains produits intelligents accessibles via Internet opèrent en temps réel ou quasi réel et nécessitent une évaluation et une action en temps réel ;
- **Variété.** La variété fait allusion aux nombreux types de données disponibles. Les types de données traditionnels ont été structurés et trouvent naturellement leur place dans une base de données relationnelle. Avec l'augmentation du Big data, les données ne sont pas nécessairement structurées. Les types de données non structurés

¹ <https://www.oracle.com/fr/big-data/what-is-big-data/>

² Ibid.

et semi-structurés, tels que le texte, l'audio et la vidéo, nécessitent un prétraitement supplémentaire pour en déduire le sens et prendre en charge les métadonnées ;

- **Vérité.** Dans quelle mesure vos données sont-elles véridiques et dans quelle mesure pouvez-vous vous y fier ? Le concept de véracité des données est lié à d'autres concepts fonctionnels, tels que la qualité des données et l'intégrité des données. En fin de compte, tous ces éléments se chevauchent et intègrent l'entreprise dans un référentiel de données qui fournit des données de haute qualité, précises et fiables pour alimenter les informations et les décisions ;
- **Valeur.** Les données possèdent une valeur intrinsèque pour les entreprises. Mais cela ne sert à rien tant que cette valeur n'est pas découverte. Étant donné que le Big data associe à la fois l'étendue et la profondeur des informations, quelque part dans toutes ces informations se trouvent des informations qui peuvent bénéficier à votre entreprise. Il peut s'agir de processus internes, tels que des processus opérationnels qui pourraient être optimisés, ou externes, tels que des suggestions de profil client qui peuvent maximiser l'engagement.

3.6 L'Open Banking

L'Open Banking est l'une des innovations qui permet de grandement moderniser le secteur financier digital : c'est le premier pas vers une finance ouverte.

L'Open Banking ou système bancaire ouvert est un système qui permet aux consommateurs de transférer leurs données de façon sécurisée et efficiente entre institutions financières et tiers fournisseurs de services afin d'accéder à des services qui peuvent les aider à améliorer leurs résultats financiers. De manière plus simpliste, l'Open Banking est une approche sécurisée pour partager ses données financières et bancaires avec des entreprises de technologies financières

Ainsi, elle permet notamment d'éviter le « grattage d'écran ».

Dans un écosystème d'Open Banking il existe trois acteurs principaux qui communiquent entre eux à travers des API (Application Programming Interface). Premièrement, les institutions financières qui sont principalement les banques. Deuxièmement, les consommateurs / clients des institutions financières, il s'agit là de petites ou moyennes entreprises (PME) et de particuliers (gens ordinaires de la population).

Troisièmement, les prestataires de services tiers (PST) offrant de nouveaux services financiers, avec par exemple les entreprises de Fin Tech par exemple. Ces derniers permettent d'innover le secteur de la finance avec de tout nouveaux services.¹

3.6.1 Fonctionnement de l'open Banking²

L'Open Banking marque une nouvelle étape dans la modernisation du secteur financier, en permettant le partage sécurisé des données bancaires avec des tiers. Voyons maintenant comment cela fonctionne :

- L'Open Banking repose sur l'utilisation d'API, qui assure l'interopérabilité des services financiers en permettant un échange sécurisé de données entre les banques et les fournisseurs tiers autorisés. Contrairement aux banques traditionnelles, qui évoluent dans un écosystème fermé, l'Open Banking ouvre l'accès aux services financiers de manière décentralisée ;
- Dans les systèmes bancaires classiques, les données sont souvent confinées au sein d'une seule institution, rendant difficile l'interaction avec des applications externes. L'Open Banking change cette dynamique en introduisant des formats de données uniformes et des protocoles de communication standardisés. Cela permet aux services tiers de se connecter facilement à différentes banques selon des règles et des normes techniques communes.

Donc on peut déduire que L'open banking est une nouvelle approche de la gestion bancaire que nous associons à un partage sécurisé des données financières entre les banques et des prestataires tiers, dans le but de nous offrir des services plus innovants, personnalisés et efficaces.

3.7 Le Cloud Computing

La définition du Cloud computing la plus adopté (est celle du National Institute for Standards and Technologie (NIST) américain: « *Le Cloud Computing est un modèle qui rend possible un accès en tout lieu, pratique et à la demande, par l'intermédiaire des réseaux, à un ensemble partagé de ressources informatiques (re)configurables (i.e. serveurs, stockage,*

¹Moneta, E. (2022). *L'Open Banking, une évolution dangereuse ?* Université de Montréal, Cours de criminalité économique.

https://cms.econcrimelab.com/uploads/Moneta_E_L_Open_Banking_une_evolution_dangereuse_aa74fcf1d3.pdf (consulté le 25/03/2025)

² <https://stripe.com/fr/resources/more/open-banking-explained>

applications et services) qui peuvent être rapidement mises à disposition et diffusées, avec un minimum d'efforts pour gérer ces ressources et un minimum d'interaction avec le prestataire de service »¹

Le Cloud Computing désigne un modèle d'accès à distance, à la demande, à des ressources informatiques partagées via Internet. Il ne se limite pas à une avancée technique, mais implique également des changements organisationnels majeurs. Structuré autour de trois modèles – SaaS (Software as a Service), PaaS (Platform as a Service) et IaaS (Infrastructure as a Service) – il permet une grande flexibilité grâce à la mutualisation des ressources et à la facturation à l'usage. Aujourd'hui, le Cloud est considéré comme un levier stratégique de transformation pour les entreprises, favorisant l'innovation, l'agilité et l'adaptation dans un environnement numérique en constante évolution.

4. Enjeux et Défis pour les banques

Le secteur bancaire algérien est confronté à plusieurs défis majeurs qui freinent son développement et son efficacité. Parmi ces enjeux, on peut citer : (mettez des puces mieux que de numérotation)

4.1 Dépendance aux hydrocarbures : L'économie algérienne repose largement sur les revenus des hydrocarbures, ce qui influence directement le secteur bancaire. Cette dépendance rend le système financier vulnérable aux fluctuations des prix du pétrole et du gaz, affectant ainsi la stabilité et la croissance du secteur bancaire.²

4.2 Gouvernance bancaire : Des problèmes de gouvernance, tels que le manque de transparence et des pratiques douteuses, ont affecté la confiance dans le système bancaire. Des affaires comme celle de la banque Khalifa ont mis en lumière les vulnérabilités du secteur face à la corruption et à la mauvaise gestion.³

4.3 Économie informelle : Une part significative de l'économie algérienne opère dans le secteur informel, ce qui réduit la base de clients bancaires et complique la collecte de fonds pour les institutions financières. Cette situation limite les ressources disponibles

¹ Mell, P., & Grance, T. (2011). *The NIST Definition of Cloud Computing* (Special Publication 800-145). National Institute of Standards and Technology.<https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/Legacy/SP/nistspecialpublication800-145.pdf> (consulté le 21/05/2025 à 11:00)

² Banque mondiale. *Aperçu du pays : Algérie. Banque mondiale.* <https://www.banquemonde.org/fr/country/algeria/overview>, (consulté le 19 mai 2025 à 14h30).

³ https://fr.wikipedia.org/wiki/Corruption_en_Alg%C3%A9rie

pour le crédit et les investissements, entravant ainsi le développement du secteur bancaire.¹

4.4 Adoption des technologies numériques : L'intégration des technologies numériques dans le secteur bancaire est essentielle pour améliorer l'efficacité et l'accessibilité des services financiers. Cependant, des défis subsistent en matière de cyber sécurité et d'infrastructure technologique. La Banque d'Algérie impose des normes strictes pour encadrer les banques digitales, reflétant les préoccupations liées à la sécurité et à la fiabilité des services numériques.²

¹ Financial Afrik. (3 décembre 2024). Rapport de la Banque d'Algérie : l'extension de la sphère informelle, produit de la bureaucratie et enjeux de la réforme du système financier. Financial Afrik. <https://www.financialafrik.com/2024/12/03/rapport-de-la-banque-dalgerie-lextension-de-la-sphere-informelle-produit-de-la-bureaucratie-et-enjeux-de-la-reforme-du-systeme-financier/>, (consulté le 19 mai 2025 à 14h30).

² Agence Ecofin. (7 mars 2024). Algérie : la Banque centrale instaure de nouvelles règles pour les banques digitales. Agence Ecofin. <https://www.agenceecofin.com/actualites-finance/0703-126443-algerie-la-banque-centrale-instaure-de-nouvelles-regles-pour-les-banques-digitales>, (consulté le 19 mai 2025 à 14h30).

Section 2 : La mesure de la performance opérationnelle de la banque

Dans un environnement bancaire en pleine mutation, marqué par l'essor des technologies numériques et l'évolution rapide des attentes des clients, la performance opérationnelle s'impose comme un enjeu stratégique majeur. La digitalisation des services bancaires, en automatisant certaines tâches, en fluidifiant les processus et en améliorant l'expérience client, transforme en profondeur les modes de fonctionnement internes des établissements financiers.

Cette section propose d'explorer la notion de performance opérationnelle en abordant d'abord sa définition et ses différentes dimensions, notamment l'efficacité, l'efficience, la qualité des services et la capacité d'adaptation. Ensuite, seront présentés les principaux indicateurs utilisés pour évaluer cette performance. Ces indicateurs peuvent être financiers, comme la rentabilité, les coûts d'exploitation ou la productivité, mais également non financiers, à l'image de la satisfaction client, de la rapidité des services ou encore du niveau de sécurité des opérations.

1. La notion de la performance opérationnelle

Avant de définir la performance opérationnelle, encore faut-il définir la notion même de performance.

1.1 Définition de la performance

Selon Pesqueux, le terme *performance* tire son origine de l'ancien français *performer*, signifiant « accomplir » ou « exécuter ». Il désigne ainsi la réussite dans l'exécution d'un processus, d'une tâche ou dans l'atteinte d'un objectif. La performance renvoie à un **résultat mesurable**, généralement exprimé de manière **quantitative**, et évalué **par rapport à un référentiel** préalablement défini (objectif, norme, moyenne sectorielle, etc.).¹

La performance est définie par Notat comme « *un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant T, toujours en référence à un objectif et un résultat attendu.* »²

¹ Yvon Pesqueux,(2005). La notion de performance globale. 5° Forum international ETHICS, Déc. 2004, Tunis, Tunisie, 6-7. <https://shs.hal.science/halshs-00004006v1> (consulté le 26/04/2025 à 21:20)

² Notat NN., “Une question centrale”, Acteurs de l’Économie, dossier spécial performance, octobre 2007, p. 72. Pestieau Pierre, Gathon Henry-Jean. La performance des entreprises publiques. Une question de propriété ou de concurrence ? Revue économique. Volume 47, n°6, 1996. pp. 1225-1238.

Selon Gibert, P., « *La performance est au centre du triangle (Triangle de la performance) regroupant les notions d'efficience, d'efficacité et de pertinence. Ces notions pouvant se définir dans le triptyque : moyens, objectifs et résultats.* »¹

Selon Bourguignon, « Le terme « *performance* », était essentiellement utilisé dans deux champs spécifiques : le sport pour préciser les résultats d'une compétition ou d'une course, et la mécanique pour préciser les potentialités et les capacités techniques d'une machine. Selon cet auteur le terme *performance* dans les domaines de la gestion indique divers sens, classés en trois catégories ; Sens " résultat " qui doit être rapprochée d'un référentiel (l'objectif). La performance représente " le niveau de réalisation des objectifs. Sens " action " qui permet de distinguer la compétence (capacité d'agir, de réaliser une production) de la performance (production réelle), Sens " succès " le succès n'étant pas immédiatement l'attribut de la performance car il faut tenir compte du caractère plus ou moins ambitieux de l'objectif fixé et des conditions sociales d'appréciation d'un succès et donc introduire les catégories d'un jugement d'évaluation au regard d'un référentiel. »²

Selon BESSIR, « Le terme *performance* est souvent utilisé dans un contexte d'évaluation. La performance est donc étroitement liée à la valeur. Cette dernière est celle qui prévaut dans la définition de la performance comme résultat. »

« *La performance est souvent mise en relation avec la cohérence et la pertinence, La performance, la cohérence et la pertinence sont respectivement la dimension objective, la dimension rationnelle et la dimension subjective de toute évaluation valide.* »³

Selon Machesnay , la performance désigne « *le degré de réalisation du but recherché et préfixé par une entreprise* »,

Et a soulevé trois éléments représentatifs :⁴

¹ Gibert, P., 1980. Le contrôle de gestion dans les organisations publiques. Les Éditions d'organisation, Paris.

² Bourguignon A. (1995). Peut-on définir la performance ? Revue Française de Comptabilité, Juillet Août, p. 61-66.

³ Dominique Bessire, (1999).Définir la performance, revue de la comptabilité, /Tome 5 -Volume 2 -septembre 1999 (p.127 à150) , <https://shs.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-1999-2-page-127?lang=fr> (consulté le 27/04/2025 à 22 :32)

⁴ Machesnay, M. (1991), Economie d'entreprise, Paris : édition Eyrolles, p 110.

- **L'efficience** : représente le résultat obtenu par rapport aux moyens qui sont mis en œuvre pour l'atteindre ;
- **L'efficacité** : désigne le résultat obtenu par rapport aux objectifs fixés ;
- **L'effectivité** : nous renseigne sur le niveau de satisfaction par rapport aux résultats obtenus.

Selon Patrick Gibert, « *La performance peut être représentée par le triangle de la performance, qui repose sur trois dimensions complémentaires : l'efficacité, l'efficience et la pertinence. Être performant consiste ainsi à atteindre les objectifs fixés (efficacité), à mobiliser les ressources de manière optimale (efficience) et à s'assurer que les moyens engagés sont adaptés aux finalités poursuivies (pertinence).*

- **L'efficacité** renvoie au degré de réalisation des objectifs. Elle peut s'apprécier à deux niveaux : une efficacité **macro**, qui concerne l'impact global sur les objectifs stratégiques de l'organisation, et une efficacité **micro**, qui évalue la performance locale au regard des résultats opérationnels d'une unité donnée ;
- **L'efficience**, quant à elle, mesure le rapport entre les résultats obtenus (outputs) et les ressources mobilisées (inputs). Cette notion, parfois négligée, reste essentielle, notamment dans le secteur public, où la logique budgétaire domine souvent l'évaluation réelle des performances. Elle met l'accent sur la productivité et l'usage optimal des moyens disponibles ;
- **La pertinence** porte sur l'adéquation entre les ressources déployées et les objectifs visés. Elle implique une programmation cohérente et un suivi rigoureux de l'utilisation des moyens, afin de garantir que ceux-ci servent efficacement les finalités définies.¹

1.1.1 Définition de la performance opérationnelle

D'après les définitions suscitées, La performance opérationnelle désigne donc la capacité d'une entreprise à exécuter efficacement ses activités et ses processus afin d'atteindre ses objectifs stratégiques. Cela implique l'optimisation des ressources, des processus et des performances pour maximiser l'efficacité, la productivité et la rentabilité globale de l'entreprise.

La performance opérationnelle concerne tous les aspects de l'organisation, des opérations quotidiennes à la chaîne d'approvisionnement en passant par la gestion des

¹ Ibid., p24

ressources humaines. En améliorant la performance opérationnelle, les entreprises peuvent gagner en compétitivité, en réactivité et en qualité, ce qui se traduit par une meilleure satisfaction client et une croissance durable.¹

1.1.2 La performance opérationnelle dans le contexte bancaire

La performance opérationnelle dans le secteur bancaire se réfère à l'efficacité avec laquelle une institution financière atteint ses objectifs stratégiques en optimisant l'utilisation de ses ressources. Elle englobe divers aspects, notamment l'efficacité des processus internes, la qualité du service client, la gestion des risques et la rentabilité.

La performance dans le secteur bancaire revêt un caractère multidimensionnel, car elle prend en compte les résultats des différentes entités, les produits, ainsi que les clients les plus rentables. Elle peut être mesurée de manière anticipée ou rétrospective, et englober des aspects financiers ou non financiers, selon l'horizon d'analyse et le référentiel utilisé (objectif, norme, etc.). Toutefois, la performance reste une notion floue qu'il est essentiel de définir avant de l'évaluer.

Selon Silem et Albertini, elle correspond à « *l'accomplissement des buts, des plans ou des programmes que s'est consciemment fixé une personne ou une organisation* ».²

L'entreprise fonctionne par cycles d'activités guidés par des objectifs stratégiques, mis en œuvre à l'aide de ressources appropriées. En fin d'exercice, elle évalue les résultats obtenus et mesure sa performance. Cette évaluation nécessite d'abord l'identification de l'entité concernée, c'est-à-dire le centre de responsabilité et de décision. Dans une banque commerciale à réseau, l'agence représente cette cellule de base, véritable vitrine de l'établissement et premier point de contact avec la clientèle. Mesurer la performance des agences est donc essentiel pour appréhender la performance globale de la banque.

Cette évaluation repose sur des référentiels variés : objectifs fixés ou négociés, comparaison avec des agences similaires ou encore normes sectorielles. Elle permet un pilotage efficace, en rapprochant les objectifs, les moyens mobilisés et les résultats obtenus. Comme le

¹ Kicklox. (2023, juillet 18). *Tout savoir sur la performance opérationnelle : définition, bénéfices, facteurs clés*. Kicklox. <https://www.kicklox.com/blog-platform/tout-savoir-sur-la-performance-operationnelle-definition-benefices-facteurs-cles/> (consulté le 27/04/2025 à 19 :20)

² SILEM. A, ALBERTINI. JM, « Lexique d'économie », 10ème édition, Edition Dalloz, Italie, 2008, P139.

soulignent Bescos et al., « *la production de mesures et de données est au cœur du processus de contrôle de gestion* », car c'est à partir de celles-ci que la performance peut être pilotée.¹

Donc La performance opérationnelle d'une banque désigne sa capacité à utiliser efficacement ses ressources pour offrir des services financiers tout en maîtrisant ses coûts, en optimisant ses processus internes, et en atteignant des résultats financiers satisfaisants, tels que la rentabilité, la qualité du service et la productivité ,ainsi que la satisfaction de ses clients.

2. Les indicateurs de performance opérationnelle

Pour évaluer l'efficacité de la digitalisation sur la performance bancaire, il est essentiel d'analyser certains indicateurs de performance opérationnelle. Ces indicateurs permettent de mesurer l'impact concret sur les activités internes de la banque

2.1 Les indicateurs financiers

Un indicateur financier est une donnée chiffrée qui permet de mesurer la performance d'une entreprise. Il permet de vérifier la viabilité d'un projet ou de s'assurer de la bonne santé financière à un instant T. C'est aussi un outil de comparaison avec des structures équivalentes ou avec les prévisions financières.

C'est pourquoi l'élaboration d'un budget prévisionnel en amont est fortement recommandée, notamment dans le cadre de l'établissement de votre business plan. Généralement, les principaux indicateurs financiers sont regroupés dans un tableau de bord.²

Et pour évaluer la performance opérationnelle d'une banque, il est courant d'analyser des indicateurs financiers tels que la rentabilité, les coûts et la productivité. Ces éléments fournissent une vision complète de l'efficacité et de la rentabilité des opérations bancaires.

2.1.1 Rentabilité :

La rentabilité est un indicateur financier qui mesure la capacité d'une banque à générer des bénéfices par rapport à ses investissements. Elle permet de mesurer l'efficacité de l'entreprise à utiliser ses ressources pour générer des profits.³

¹ Bessai Kessouh, F. (2020). *Analyse de la performance des banques publiques et privées en Algérie / Analysis of the performance of public and private banks in Algeria*. **Revue Finance & Marchés / Review Markets & Finance**, 07(02), 71–87.

² <https://www.legalstart.fr/fiches-pratiques/comptabilite-entreprise/indicateur-financier>

³ <https://agicap.com/fr/glossaire/definition-rentabilite>

Selon Jean-Paul PIROU, « *la rentabilité c'est la capacité d'un capital à obtenir un revenu. On compare le profit obtenu (un flux) au capital engagé (un stock), ce qui permet de calculer un taux de profit.* »¹

Pour Alain Beiton et Ali, « *la rentabilité est un rapport entre les gains et les fonds engagés. Elle mesure l'aptitude d'une opération économique à produire un flux de revenus actualisés supérieurs aux dépenses engagées. Elle s'expire, d'une part, par un taux de rentabilité économique qui est une évaluation de la rentabilité qui ne tient pas compte de l'origine des capitaux engagés dans l'opération et d'autre part, par le taux de rentabilité tenant compte seulement des capitaux propre de l'entreprise.* »¹

2.1.2 Rentabilité des capitaux propres (ROE)

De l'anglais "Return on Equity", la rentabilité des capitaux propres est une mesure qui représente la capacité d'une société à faire des profits à partir des capitaux propres.

ROE est le ratio des bénéfices net au total des capitaux propres. Ce ratio permet d'évaluer le rendement des fonds investis par les actionnaires dans la banque, c'est pourquoi il est appelé aussi la rentabilité des actionnaires.

La rentabilité des capitaux propres est un pourcentage, calculé comme suit :

$$\boxed{(\text{Résultat net / capitaux propres}) * 100}$$

Ces valeurs peuvent être facilement trouvées dans le bilan et le compte de résultat. Elles sont fiables, si tu fais en sorte que tes données soient bien à jour et soient exactes.²

Dans ce contexte, Gaver et Gaver indiquent que le (ROE) constitue une mesure importante pour les actionnaires de la banque.³

En effet un (ROE) élevé exprime une utilisation efficace des fonds propres de la banque et indique une meilleure performance managériale (Abel et Le Roux (2016), Chinoda (2014)). De même, plus le (ROE) est élevé, plus les bailleurs de fonds seront encouragés à investir dans le capital de la banque, ceci va lui permettre de lever plus facilement de nouveaux capitaux.

¹ Afric Mémoire. (s.d.). *Chapitre I : Revue de la littérature.*, à partir de <https://www.africmemoire.com/part.3-chap-i-revue-de-la-litterature-1078.html> Consulté le 27/04/ 2025 à 22 :14)

²Debitoor. (s.d.). Rentabilité des capitaux propres (RCP). à partir de <https://debitoor.fr/termes-comptables/rentabilite-des-capitaux-propresdebitoor.fr>.(Consulté le 27/04/2025 à 22 :15)

³ Gaver, J. J., & Gaver, K. M. (1998). *The relation between nonrecurring accounting transactions and CEO cash compensation.* The Accounting Review, 73(2), 235–253.

Cependant, si le (ROE) est faible, les actionnaires auront tendance à revendre leurs parts pour les réinvestir dans d'autres entreprises ou banques plus rentables, ce qui va avoir un impact défavorable sur les capitaux de la banque.¹

2.1.3 Rentabilité des actifs (ROA)

La rentabilité des actifs (Return on Assets en anglais) évalue à quel point l'entreprise peut générer des bénéfices en mobilisant des ressources matérielles et immatérielles. Il donne également une indication importante sur la façon dont laquelle l'entreprise utilise ses ressources. Ceci est une information bien sûr essentielle pour piloter ton activité le plus intelligemment possible.

Ce ratio est calculé par le rapport entre le résultat net de banque et son total actif, il détermine le rendement des actifs de la banque. Il permet de mesurer si la banque utilise d'une manière optimale ses actifs. Dans ce contexte, Khrawish (2011) a défini ce ratio comme étant l'aptitude de la banque à dégager des revenus en utilisant efficacement les actifs mis à sa disposition.²

Par ailleurs, Wen (2010) indique que plus le (ROA) est élevé, plus la banque utilise efficacement ses ressources.³

La valeur du ROA est généralement combinée à celle du ROE (Return on Equity) et du Retour sur investissement pour obtenir une idée plus précise et complète du revenu d'un investissement et de l'actif.

La rentabilité des actifs se calcule en divisant :

(Les Résultat net et le total des actifs/ La valeur des actifs)

Plus le ROA est élevé, plus l'entreprise est efficace dans l'utilisation de ses ressources. Cela veut aussi dire que l'entreprise peut augmenter ses prix.⁴

¹ Abel, S., & Le Roux, P. (2016). Determinants of Banking sector profitability in Zimbabwe. International Journal of Economics and Financial Issues, 6(3), 845–854.

Chinoda, T. (2014). *Determinants of bank profitability in Zimbabwe: A case of commercial banks*.

University of Zimbabwe, Department of Economics (Master's thesis or working paper, selon la version utilisée).

² Khrawish, H. A. (2011). *Déterminants of Commercial Banks Performance : Evidence from Jordan*.

International Research Journal of Finance and Economics, Issue 81, pp. 148-159.

³ Wen, W. (2010). *Ownership Structure and Bank Performance in China*, Master's thesis, University of Leicester.

⁴ Debitoor. (s.d.). Rentabilité des actifs. Disponible sur : <https://debitoor.fr/termes-comptables/rentabilite-des-actifs> (consulté le 28/04/2025 à 22:10).

2.1.4 Coefficient d'exploitation

Est un indicateur utilisé dans la profession bancaire qui correspond au rapport des charges d'exploitation (frais de personnel, dotation aux amortissements et aux provisions sur les immobilisations corporelles et incorporelles, autres services externes) divisé par le produit net bancaire. Il mesure l'efficacité de l'exploitation d'une banque.

Il est calculé comme suit :

$$\text{(Frais généraux / PNB)} \times 100.^1$$

Le coefficient d'exploitation est un indicateur de rentabilité. C'est le nerf de la guerre. Il permet de mesurer la proportion des gains bancaires absorbés par les coûts fixes. Depuis 2008, les banques réduisent leurs charges pour améliorer leur rentabilité. Le coefficient d'exploitation permet de juger cet effort. Plus il est faible, plus la banque est rentable.²

2.1.5 Le Produit Net Bancaire (PNB)³

Mesure les revenus nets dégagés par une banque. Il est égal à la différence entre les intérêts reçus, les commissions reçues et les autres produits d'exploitation bancaires d'une part, et les intérêts versés, les commissions payées et les autres charges d'exploitation bancaires d'autre part.

Et sa formule :

$$\text{PNB} = \text{Marges d'intérêt} + \text{Commissions nettes}$$

¹ Finance Club. (s.d.). *Coefficient d'exploitation*. Disponible sur : <https://www.finance-club.eu/definitions/coefficient-dexploitation> (consulté le 28/04/2025 à 22:14)

² PagesJaunes. (s.d.). Coefficient d'exploitation : calcul et rentabilité. <https://banque.pagesjaunes.fr/astuce/voir/511213/coefficient-d-exploitation> (consulté le 28/04/2025 à 22:18).

³ La finance pour tous. (s.d.). Produit net bancaire. Disponible sur : <https://www.lafinancepourtous.com/outils/dictionnaire/produit-net-bancaire> (consulté le 28/04/2025 à 22:20).

2.2 Les coûts

Les coûts constituent des indicateurs financiers essentiels pour évaluer l'efficacité et la rentabilité des initiatives numériques. Ils permettent de mesurer l'investissement requis pour adopter des technologies numériques et d'analyser leur impact sur la performance.

2.2.1 Le coût d'acquisition client (CAC)

Le coût d'acquisition client représente le montant total dépensé par une entreprise ou une banque pour attirer et convertir un nouveau client. Il inclut tous les coûts de marketing et de vente nécessaires pour attirer un prospect, le convertir en client, et le conserver. Ces coûts comprennent les dépenses publicitaires, les salaires des équipes de vente et de marketing, les outils de marketing, et autres coûts associés.¹

C'est l'ensemble des coûts qui ont été générés par les services commerciaux et marketing pour acquérir un nouveau client. Il peut inclure les seuls coûts variables comme la création des supports, des contenus, l'achat d'espaces média, mais aussi des coûts fixes comme celui d'une équipe marketing ou commerciale.

Il se calcule en divisant les coûts nécessaires à l'acquisition des clients par le nombre de clients obtenus. La formule est :

$$\text{Coût d'acquisition client (CAC)} = \frac{\text{Coût des campagnes marketing et commerciale}}{\text{Nombre de nouveaux clients acquis sur la Période}}$$

Ce CAC peut très fortement varier en fonction du secteur d'activité.²

2.2.2 Coût par transaction digitale

Désigne les dépenses associées au traitement d'une transaction effectuée par des moyens électroniques, tels que les paiements en ligne, les virements bancaires électroniques ou les transactions via des portefeuilles mobiles. Ces coûts englobent diverses charges supportées par les entreprises pour faciliter ces transactions sans utilisation de numéraire.

Et se calcule comme si :

¹ Marketing Management. (s.d.). *Coût d'acquisition client : définition, calcul et leviers d'optimisation*. Disponible sur : <https://www.marketing-management.io/blog/cout-acquisition-client> (consulté le 28/04/2025 à 21 :10).

² Arthur de Montmarin (23Novembre2021), Le Marketing digital, Formation et pratiques pro, Éditions Ellipses, France.

Coût par transaction = (Frais fixe +Frais variable)/Nombre totale de transactions

Frais de traitement : Ces frais sont facturés par les prestataires de services de paiement pour chaque transaction traitée. Ils comprennent généralement un pourcentage du montant de la transaction et un montant forfaitaire par opération. Les taux peuvent varier en fonction de facteurs tels que le type de carte utilisé, le mode de saisie de la transaction (présentielle, en ligne, etc.) et le secteur d'activité de l'entreprise.¹

Frais de plateforme : Les entreprises utilisant des plateformes de paiement en ligne, comme Stripe ou Shopify Payments, peuvent être soumises à des frais spécifiques. La plateforme préleve une commission chaque fois qu'un client fera un paiement. Vous aurez la plupart du temps une part fixe et une part variable, qui dépend du montant.²

Frais de conversion de devise : Dépenses associées à la conversion monétaire lors de transactions internationales.³

Frais de charge back : Coûts engendrés par le processus de rétro facturation, lorsque le client conteste une transaction. Une rétro facturation (charge back) se produit lorsqu'un client conteste une transaction et demande le remboursement du montant. Ce processus peut entraîner des frais pour l'entreprise, qui varient selon le prestataire de services de paiement. Par exemple, Shopify facture des frais de 15 \$ par charge back.⁴

2.2.3 Coût d'investissement

Ces dépenses concernent les investissements à long terme nécessaires à la mise en place de solutions numériques. Elles incluent :

- ✓ **Infrastructure technologique** : elle offre une alternative rentable aux infrastructures traditionnelles. Grâce aux services de Cloud, les banques et autres prêteurs peuvent transférer une partie de leurs opérations en dehors de leurs locaux, réduisant ainsi les

¹Stripe. (s.d.). Systèmes de paiement numériques : ce qu'ils sont et comment ils fonctionnent. Disponible sur : <https://stripe.com/fr/resources/more/digital-payment-systems-101-what-they-are-and-how-they-work4> (consulté le 29/04/2025 à 22:30).

² Wise. (s.d.). Quels sont les frais bancaires liés à un site e-commerce ?. Disponible sur : <https://wise.com/fr/blog/frais-bancaire-site-e-commerce> (consulté le 29/04/2025 à 22:34).

³Ibid.

⁴Ibid.

coûts liés à une infrastructure informatique interne et les coûts de maintenance qui en découlent¹ ;

- ✓ **Développement logiciel** : Conception ou acquisition de plateformes bancaires numériques, applications mobiles et systèmes de gestion de données nécessite des investissements initiaux significatifs² ;
- ✓ **Sécurité informatique** : Investir dans des solutions de cyber sécurité est crucial pour protéger les transactions et les données sensibles des clients. S'engager avec des experts juridiques qui se spécialisent dans Exigences légales pour la banque numérique pour garantir la conformité à la réduction des heures de conseil. Envisagez des partenariats avec les banques existantes pour partager les coûts réglementaires.³

2.2.4 Coût d'exploitation⁴

Le coût d'exploitation reflète les dépenses engagées pour maintenir les opérations quotidiennes d'une banque. Il est essentiel d'être conscient des dépenses importantes qui peuvent avoir un impact sur les performances financières. Voici les coûts d'exploitation les plus importants associés à la gestion d'une entreprise bancaire numérique :

- ✓ **Salaires et avantages sociaux du personnel** : Les ressources humaines sont primordiales dans le secteur bancaire numérique. Investir dans des employés qualifiés est vital pour les innovations dans les services ;
- ✓ **Infrastructure technologique et maintenance** : L'épine dorsale de toute banque numérique est sa technologie ;
- ✓ **Coûts de conformité réglementaire** : Le respect des réglementations du secteur financier entraîne souvent des frais lourds, totalisant parfois 10-15% des coûts opérationnels. Cela comprend des consultations juridiques, des audits et des systèmes pour assurer la conformité ;
- ✓ **Opérations de service à la clientèle** : Une expérience de service client transparente est vitale. Investir dans le logiciel de service à la clientèle et le personnel d'assistance peut représenter 5 à 10% des coûts de fonctionnement pour les banques numériques ;

¹SBS Software. (s.d.). Comment la numérisation réduit les coûts pour les banques. Disponible sur : <https://sbs-software.com/fr/insights/numerisation-reduit-couts-banques> (consulté le 29/04/2025).

² Business Plan Templates, « Digital Banking : coûts de démarrage pour une banque numérique », Businessplan-templates.com, <https://businessplan-templates.com/fr/blogs/startup-costs/digital-banking> (consulté le 29/04/2025 à 22:45)

³Ibid.

⁴ Business Plan Templates, « Digital Banking : coûts de fonctionnement d'une banque numérique », Businessplan-templates.com, <https://businessplan-templates.com/fr/blogs/running-costs/digital-banking> (consulté le 29/04/2025 à 22:45).

- ✓ **Frais de marketing et d'acquisition** : Pour attirer et retenir les clients, les banques numériques allouent souvent 20 à 30% de leur budget Vers les activités marketing, y compris la publicité numérique et les promotions ;
- ✓ **Prévention de la fraude et mesures de sécurité** : Assurer la sécurité des données et prévenir la fraude nécessite des investissements importants. Cela comprend les investissements technologiques dans le cyber sécurité et l'assurance contre les pertes de fraude ;
- ✓ **Frais de traitement des transactions** : Chaque transaction traitée entraîne des frais, impactant la rentabilité globale ;
- ✓ **Développement et mises à jour de logiciels** : L'innovation continue exige que les banques numériques investissent régulièrement dans de nouvelles fonctionnalités et mises à jour ;
- ✓ **Espace de bureau et services publics** : Bien que les banques numériques minimisent les emplacements physiques, certaines dépenses fixes pour l'espace de bureau et les services publics s'appliquent.

2.3 Productivité¹

La productivité est le rapport entre la production (les biens et/ou services produits) et les facteurs de production (le travail, le capital technique, les consommations intermédiaires, le capital financier investi, etc.).

On calcule souvent la productivité du travail et ses variations (productivité en valeur du travail, productivité horaire du travail, etc.). Pour avoir une vision plus globale, il faut calculer la productivité du capital (rapport valeur ajoutée/capital fixe).

Le progrès technique est l'un des principaux facteurs d'amélioration de la productivité (perfectionnement des moyens de production).

Productivité du travail : Lorsqu'on mesure la seule productivité du travail, on compare une production donnée avec la quantité de travail nécessaire à cette production. On peut ainsi calculer :

Productivité du travail = Total des résultats /Total des ressources

¹ Vie publique, « Qu'est-ce que la productivité ? », [vie-publique.fr, https://www.vie-publique.fr/fiches/270203-quest-ce-que-la-productivite](https://www.vie-publique.fr/fiches/270203-quest-ce-que-la-productivite) (consulté le 29/04/2025 à 22:48)

La productivité physique du travail = (quantité de productions / quantité du facteur travail)

Et

La productivité en valeur du travail = (valeur de la production / quantité du facteur travail).

On peut également calculer :

La valeur ajoutée par tête = (valeur ajoutée / effectifs employés)

Ou

La productivité horaire du travail = (valeur ajoutée / nombre d'heures travaillées).

Productivité de capital : Le calcul de la seule productivité du travail peut être insuffisant, car il ne donne qu'une vision partielle de l'efficacité du facteur travail. L'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee) parle alors de productivité apparente du travail. Si une entreprise utilise, par exemple, des équipements plus modernes qu'une autre entreprise concurrente, la performance des salariés ne sera pas équivalente. Pour obtenir une vision plus précise de la performance des deux entreprises il faut alors mesurer la productivité (apparente) du capital qui s'obtient en rapportant la richesse créée (mesurée par la valeur ajoutée) au facteur capital (le capital fixe). On calcule également une productivité totale (productivité globale des facteurs) qui est une moyenne des productivités apparentes.

Productivité du capital= Produit Net Bancaire (PNB)/ Total des actifs ou fonds propres

3. Indicateurs non financiers

Les indicateurs non financiers sont plus difficiles à quantifier, sont tout aussi importants. Ils peuvent inclure l'amélioration de la satisfaction et de la fidélité des clients, l'augmentation de la part de marché, le renforcement de la marque employeur ou encore l'accélération de l'innovation. Pour mesurer ces aspects, on peut utiliser des méthodes telles que les enquêtes de satisfaction, les études de marché ou les analyses de sentiment sur les réseaux sociaux. Il est ensuite possible de traduire ces bénéfices non-financiers en valeur monétaire estimée, par

exemple en calculant la valeur à vie d'un client fidélisé ou le coût évité grâce à une meilleure rétention des employés.¹

3.1 Satisfaction et fidélisation des clients : (décalage)

Daniel RAY cite la définition de HOWARD et SHETH qui définissent la satisfaction comme étant « *l'impression d'être convenablement ou non récompensé par les sacrifices supportés lors d'une situation d'achat*»²

Selon KOTLER, DUBOIS, KELLER et MANCEAU : « *la satisfaction est comme l'impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ou de consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance perçue*».³

La satisfaction client est un indicateur clé de performance qui mesure le degré de contentement des clients vis-à-vis des produits ou services offerts par une entreprise. Elle est souvent évaluée à travers des enquêtes de satisfaction, des feedbacks clients, et des études de la relation client. La satisfaction client ne se limite pas à une simple appréciation ; elle englobe la perception globale de l'expérience client, de la qualité de service, et du service client. Et Fidéliser ses clients consiste à créer une relation durable avec eux à travers de multiples dispositifs et pas seulement un programme de fidélité. Une démarche de fidélisation réussie engendre de nombreux effets positifs.⁴

Mesurer la satisfaction client est essentiel pour comprendre comment vos clients perçoivent votre entreprise et identifier les domaines où des améliorations sont nécessaires. Les indicateurs les plus couramment utilisés sont le CSAT (Customer Satisfaction Score) , le NPS (Net Promoter Score) , et le CES (Customer Effort Score) :

- **CSAT (Customer Satisfaction Score)** : Cet indicateur mesure la satisfaction immédiate des clients après une interaction ou un achat spécifique. Il est souvent utilisé

¹ Banque Publique, « Digitalisation et ROI : Mesurer l'Impact pour Maximiser la Performance », *Banque Publique*, <https://banquepublique.be/digitalisation-et-roi-mesurer-limpact-pour-maximiser-la-performance/> (consulté le 29/04/2025 à 22 :50).

² Daniel Ray, « mesurer et développer la satisfaction clients », éditions d'organisations, 3ème tirage, Paris, 2002, p24

³ P. Kotler et B. Dubois : « Satisfaire la clientèle à travers la qualité, le service et la valeur », RFM n°144-145, 1993, p15

⁴ Symétrie Consulting, « Satisfaction client : définition et enjeux majeurs », Symétrie Consulting, <https://www.symetrie-consulting.com/satisfaction-client-definition-enjeux/> (consulté le 29/04/2025 à 22 :53).

pour évaluer la satisfaction à court terme par le biais d'un questionnaire où les clients notent leur satisfaction sur une échelle de 1 à 5. Plus le score CSAT est élevé, plus les clients sont satisfaits ;

- **NPS (Net Promoter Score)** : Le NPS évalue la fidélité des clients en leur demandant quelle est la probabilité qu'ils recommandent l'entreprise à un ami ou à un collègue. Le score varie de -100 à 100, avec des clients classés en trois catégories : promoteurs (score de 9 à 10), passifs (score de 7 à 8), et détracteurs (score de 0 à 6). Un NPS élevé est généralement associé à une forte croissance des revenus ;
- **CES (Customer Effort Score)** : Cet indicateur mesure l'effort que les clients doivent fournir pour interagir avec l'entreprise, résoudre un problème ou effectuer un achat. Il est souvent utilisé pour évaluer l'efficacité du service client et des processus internes.¹

3.2 La qualité de service client :

Selon BERRACHE « *La qualité est l'ensemble des propriétés, est caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent à satisfaire les besoins exprimés ou implicites* ».²

Selon LENDREVI et LEVI « *La qualité de service peut être définie à partir de ses caractéristiques objectives et sa capacité à remplir parfaitement ses fonctions* ».³

HEROVITZ définit comme « *La qualité de service est le niveau d'excellence que l'entreprise a choisi d'atteindre pour satisfaire sa clientèle ciblée, c'est en même temps la mesure dans laquelle elle s'y conforme* ».⁴

L'une des principales raisons pour lesquelles la qualité est essentielle dans le secteur bancaire est d'améliorer la satisfaction des clients. Les banques sont des institutions axées sur les services et leur succès dépend en grande partie de la satisfaction et de la fidélité de leurs clients. En fournissant des services de haute qualité, les banques peuvent répondre aux attentes des clients et instaurer la confiance, conduisant ainsi à des relations à long terme.

Les clients s'attendent à ce que leurs transactions soient traitées avec précision et efficacité. Ils apprécient également une assistance personnalisée et une résolution rapide de tout problème ou préoccupation. Lorsque les banques privilient la qualité, elles sont mieux

¹ Arthur Sagols(2024), La satisfaction client : Un enjeu stratégique pour la croissance de votre entreprise, <https://uptoo.fr/blog/satisfaction-client-enjeu-strategique/> (consulté le 30/04/2025 à 10 :00)

²BERRACHE Jean pierre, « La qualité de service dans l'entreprise » Edition organisat, France, 1992, P.22

³LENDREVI, LEVI « Mercator » 10é édition, Dunod, Paris, 2012, P.567.

⁴ HEROVITZ Jack, « La qualité de service à la conquête de client », inter Edition, Paris, 1987, P.34

équipées pour répondre à ces attentes, ce qui se traduit par des niveaux de satisfaction client plus élevés.¹

- **Tangibilité** : Cette dimension concerne l'apparence physique des installations, du personnel et du matériel de communication de la banque. Des installations soignées et un personnel professionnel renforcent la confiance des clients.
- **Fiabilité** : Elle fait référence à la capacité de la banque à fournir des services précis et fiables, tels que des transactions exactes et des informations cohérentes.
- **Réactivité** : Cette dimension mesure la volonté et la capacité du personnel à aider les clients et à répondre rapidement à leurs demandes. Une réponse rapide aux préoccupations des clients est essentielle pour maintenir leur satisfaction.
- **Assurance** : Elle englobe les compétences, la courtoisie et la capacité du personnel à inspirer confiance. Les clients doivent se sentir en sécurité et confiants dans les services fournis.
- **Empathie** : Cette dimension reflète la capacité de la banque à comprendre et à prendre en charge les besoins individuels de ses clients, offrant des services personnalisés et attentionnés.

Ces cinq dimensions, identifiées par Parasuraman et al. (1988) dans le modèle SERVQUAL, sont fondamentales pour évaluer et améliorer la qualité du service client dans le secteur bancaire.

Et pour mesurer la performance de qualité de service client on distingue :

- **Taux de résolution au premier contact** : Le taux de résolution au premier contact est un KPI de plus en plus utilisé dans le cadre du management des services clients. Il mesure la proportion des demandes traitées et solutionnées en un seul contact. Le taux de RPC se calcule en divisant le nom d'événements traités et résolus au premier contact par le nombre total d'événement traités (en multipliant le tout par 100) comme ceci ;

$$\text{Nombre d'interactions résolues au premier contact}) \div (\text{Nombre total d'interactions}) \times 100$$

¹ Khatir Hadhami, « L'importance de la qualité dans le secteur bancaire », LinkedIn, <https://fr.linkedin.com/pulse/limportance-de-la-qualit%C3%A9-dans-le-secteur-bancaire-khatir-hadhami-vufte> (consulté le 30/04/2025 à 10 :05).

- **Taux de réclamations ou plaintes :** Le taux de réclamation est le rapport entre le nombre de plaintes clients (pour cause de non-conformité produit, livraison et/ou facture) dûment formulées (par lettre recommandée avec AR ou par e-mail) et le nombre total de commandes ou de lignes de commande livrées.

Formule :

$$\text{(Nb de réclamations / Nb total de commandes ou lignes de commande)} \times 100.^1$$

3.3 Innovation et développement de nouveaux produits :

Sont essentiels pour les banques souhaitant répondre aux besoins changeants des clients et se démarquer dans un environnement concurrentiel. Ces processus impliquent l'introduction de nouvelles idées, services ou produits financiers, souvent facilités par l'adoption de technologies avancées. Et on a des Initiatives et réalisations notables :

- **Modernisation des systèmes financiers :** Les autorités bancaires ont renforcé la stabilité et la rentabilité du secteur en modernisant les systèmes d'information et de paiement – refonte des plateformes e-Banking de la BEA et adoption de normes interbancaires (réseau SATIM) pour améliorer la qualité, l'interopérabilité et la sécurité des services bancaires ;²
- **Promotion de la numérisation bancaire :** Le gouvernement a accordé une priorité au développement du secteur bancaire numérique. Des mesures ont été prises, telles que l'introduction du e-paiement et de la monnaie numérique dans la législation monétaire et bancaire, favorisant la création d'entreprises spécialisées dans les services de paiement³
- **Mise en place de programmes d'innovation :** (hackathon InnovPost fin 2024) et incitation à l'introduction de solutions d'e-paiement et de monnaies numériques, favorisant l'émergence de prestataires spécialisés (Baridi Pay, WIMPAY DZ) ;⁴

¹ Supply Chain Masters. Taux de réclamation. Supply Chain Masters. <https://www.supplychain-masters.fr/indicateur/taux-de-reclamation>, (consulté le 19 mai 2025 à 14h30).

² LAHOUARI RAHALI, DG DE LA BEA « La BEA est à la pointe de l'innovation bancaire » [Entretien réalisé par H. Nait Amara]. *Indjazat* (n° 77), 50–53. Récupéré de <https://bea.dz/article21>

³ Radio Algérie. (2024, octobre 8). *Faid* : « L'Algérie a accompli des progrès significatifs en matière de transition numérique ». <https://news.radioalgerie.dz/fr/node/53207> (consulté le 30/04/2025 à 15:20)

⁴ Algérie Poste. (s.d.). Carte Edahabia : Demande et services de la carte. <https://www.poste-dz.com/carte-dahabia.html> (consulté le 30/04/2025 à 15:20)

- **Lancement de produits innovant :** Algérie Poste lance la carte Edahabia qui permet d'effectuer tous types de transactions financières et commerciales via internet.

Depuis décembre 2016, la carte EDAHABIA (EMV) permet d'effectuer toutes transactions financières et commerciales via Internet, de retirer des fonds aux GAB et de régler des achats en TPE, délivrée aux titulaires de comptes CCP.¹

3.4 Rapidité des transactions

La rapidité des transactions fait référence à la vitesse à laquelle les fonds sont transférés d'un compte à un autre. Avec l'avènement des technologies numériques, des systèmes tels que le virement instantané ont été développés, permettant des transferts quasi immédiats entre comptes bancaires. Contrairement aux virements traditionnels qui peuvent prendre plusieurs heures ou jours, le virement instantané est exécuté en quelques secondes, offrant ainsi une efficacité accrue pour les clients et les entreprises.²

3.5 Sécurité des transactions

La sécurité des transactions, également appelée sécurité des paiements, désigne un ensemble de pratiques, de protocoles, d'outils et d'autres mesures de sécurité utilisés pendant et après les transactions pour protéger les informations sensibles et assurer un transfert sûr et sécurisé des données des clients.³

Pour faire face à ces menaces, les banques en ligne ont renforcé leurs mesures de cyber sécurité. : Authentification forte, chiffrement des données, surveillance continue des transactions, tout est mis en œuvre pour protéger les clients des cyber menaces. Les établissements mettent également l'accent sur la sensibilisation des utilisateurs, car la sécurité des transactions passe aussi par la vigilance de chacun.⁴

La sécurité est un enjeu majeur dans le secteur bancaire, et la digitalisation offre des solutions avancées pour protéger les transactions financières. Les technologies telles que le cryptage, l'authentification biométrique et les systèmes de détection de fraude en temps réel renforcent la sécurité des opérations bancaires en ligne. Par exemple, l'utilisation de

¹ Algérie Poste. (s.d.). *Services monétiques (Edahabia)*. <https://www.poste.dz/services/particular/edahabia> (consulté le 30/04/2025 à 15:20)

² Fintecture. (s.d.). *Le virement instantané expliqué : rapidité, tarifs et avantages*. Fintecture.<https://www.fintecture.com/virement-instantane> (consulté le 30/04/2025 à22:00)

³ BM. (2024, avril 15). *Qu'est-ce que la sécurité des transactions ?*. IBM. <https://www.ibm.com/fr-fr/topics/transaction-security> (consulté le 30/04/2025 à 22:00)

⁴ Banque mondiale. (2024, juillet 23). Le rôle de la cybersécurité dans la protection des transactions bancaires en ligne. Banque mondiale. <https://www.banque-mondiale.com/produits-en-ligne/1714400374-Le-role-de-la-cybersecurite-dans-la-protection-des-transactions-bancaires-en-ligne.html> (consulté le 29/04/2025 à 22 :00)

Chapitre 1 : cadre théorique et conceptuel de la digitalisation bancaire

l'authentification à deux facteurs (2FA) ajoute une couche supplémentaire de protection lors de l'accès aux comptes en ligne, rendant plus difficile pour les cybercriminels d'accéder aux informations sensibles.

En outre, la digitalisation permet également une surveillance proactive des transactions. Les algorithmes d'apprentissage automatique peuvent analyser les comportements transactionnels pour détecter toute activité suspecte et alerter immédiatement les responsables de la sécurité. Cela permet non seulement de prévenir les fraudes, mais aussi d'instaurer un climat de confiance entre les clients et leur banque.

En garantissant la sécurité des transactions, les banques peuvent fidéliser leur clientèle et attirer de nouveaux clients soucieux de protéger leurs actifs.¹

Nous présentons ci-dessous un tableau synthétique des principaux concepts mobilisés dans notre étude :

Tableau 1 : Indicateurs Clés de Performance Bancaire

Rubrique	Indicateur / Concept	Définition / Description Résumée
Rentabilité financière	Rentabilité générale	Capacité de la banque à générer des profits à partir de ses ressources et investissements (PIROU, Beiton & Ali).
	Rentabilité des capitaux propres (ROE)	Rendement des fonds propres investis par les actionnaires. Formule : (Résultat net / Capitaux propres) × 100.
	Rentabilité des actifs (ROA)	Efficacité d'utilisation des actifs pour générer du profit. Formule : Résultat net / Total actif.
	Coefficient d'exploitation	Ratio mesurant les charges d'exploitation par rapport au produit net bancaire (Frais)

¹ BABYLONE CONSULTING. Pourquoi investir dans la digitalisation de vos processus bancaires. Disponible sur : <https://www.babyloneconsulting.fr/nos-articles/pourquoi-investir-dans-la-digitalisation-de-vos-processus-bancaires> (consulté le 29/04/2025 à 23 :00)

Chapitre 1 : cadre théorique et conceptuel de la digitalisation bancaire

		généraux / PNB) × 100. Plus il est bas, plus la banque est efficiente.
	Produit Net Bancaire (PNB)	Revenu net généré par les activités bancaires : Marges d'intérêts + Commissions nettes.
Coûts	Coût d'acquisition client (CAC)	Coût moyen pour acquérir un nouveau client (dépenses marketing / nombre de clients acquis).
	Coût par transaction digitale	Coût unitaire d'une transaction électronique incluant frais de traitement, plateforme, conversion et charge back.
	Coût d'investissement	Dépenses à long terme liées aux infrastructures numériques (cloud, sécurité, logiciels, conformité...).
	Coût d'exploitation	Dépenses courantes pour faire fonctionner la banque numérique (RH, maintenance, marketing, conformité, prévention fraude...).
Productivité	Productivité du travail	Production générée par unité de travail. Formules : production/ressources, VA/effectifs, VA/heures travaillées.
	Productivité du capital	Rendement du capital engagé. Formule : PNB / Total actifs ou fonds propres.
Indicateurs non financiers	Satisfaction et fidélité des clients	Mesure du contentement client (CSAT, NPS, CES) influant sur la fidélité et la perception de l'entreprise.

Chapitre 1 : cadre théorique et conceptuel de la digitalisation bancaire

	Qualité de service client	Niveau de service perçu par les clients, mesuré via 5 dimensions : tangibilité, fiabilité, réactivité, assurance, empathie.
--	---------------------------	---

Source : réalisé par nous-mêmes élaboré sur la base de nos propres définitions et formules

Section 3 : Impact de la digitalisation sur la performance opérationnelle de la banque

La digitalisation a profondément transformé le secteur bancaire, redéfinissant les méthodes opérationnelles et renforçant la compétitivité des institutions financières. En intégrant des technologies numériques, les banques ont amélioré l'efficacité de leurs processus internes, optimisé la gestion des risques et renforcé la sécurité des transactions. Cette transition vers le numérique a permis de mieux répondre aux attentes croissantes des clients tout en s'adaptant aux évolutions rapides du marché et aux exigences réglementaires. Ainsi, l'adoption de solutions digitales est devenue essentielle pour les banques souhaitant maintenir leur pertinence et leur performance dans un environnement financier en constante évolution.

1. Gains en efficacité et réduction des coûts

Dans un contexte marqué par une transformation numérique accélérée, la digitalisation des services bancaires s'impose comme un levier stratégique incontournable pour améliorer la performance opérationnelle des institutions financières. L'un des aspects les plus significatifs de cette transition est la quête de gains en efficacité et de réduction des coûts. En automatisant les processus, en optimisant la gestion des ressources et en dématérialisant les services, la digitalisation permet aux banques de rationaliser leurs opérations tout en répondant plus efficacement aux attentes des clients. Cette dynamique contribue non seulement à renforcer la compétitivité des établissements bancaires, mais également à assurer leur pérennité dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

1.1 Automatisation des processus

L'IA automatise des tâches répétitives et administratives, réduisant les coûts et augmentant l'efficacité. Par exemple, l'automatisation des processus de vérification de documents et de traitement des transactions utilisant la Robotisation des Processus Automatisés (RPA) permet d'automatiser des tâches répétitives et manuelles, réduisant ainsi le temps de traitement et les risques d'erreurs humaines. Par exemple, la RPA peut diminuer de 40 % la durée moyenne des cycles de traitement, améliorant l'efficacité opérationnelle.¹

Il s'agit de la mise en œuvre de technologies avancées pour effectuer automatiquement les tâches et procédures bancaires. De l'ouverture de compte au traitement des prêts, en passant par

¹ Mission CES. (s.d.). *Impact des innovations digitales sur les métiers des banques*. Mission CES. <https://www.missionces.com/articles/article-xd-2> (consulté le 02/05/2025 à 14 :00)

les transactions quotidiennes ou la gestion des risques, le tout peut désormais se faire sans intervention manuelle.

Les objectifs sont clairs : Simplifier les opérations, Réduire les erreurs humaines, Améliorer l'efficacité opérationnelle, Permettre aux banques de se concentrer sur leur valeur ajoutée pour leurs clients.¹

L'automatisation des processus bancaires joue un rôle crucial dans la réduction des coûts opérationnels. En remplaçant les tâches manuelles par des systèmes automatisés, les banques peuvent diminuer leurs dépenses liées à la main-d'œuvre et améliorer l'efficacité de leurs opérations, par exemple :

Les processus de traitement des demandes de prêt, de vérification des documents et de gestion des dossiers clients peuvent être automatisés pour accélérer le service tout en réduisant les coûts associés. Grâce à des workflows entièrement automatisés, les équipes bancaires sont libérées des tâches chronophages et peuvent se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée, telles que la relation client et le conseil personnalisé. Cette optimisation des ressources humaines et techniques apparaît ici comme essentielle pour maintenir la compétitivité et préserver les marges.²

1.2 La réduction des coûts opérationnels

La digitalisation des processus bancaires entraîne une réduction significative des coûts opérationnels. En automatisant des tâches telles que le traitement des transactions ou la gestion des dossiers clients, les banques peuvent diminuer leurs dépenses liées à la main-d'œuvre et à l'infrastructure physique. Par exemple, une banque qui adopte un système de gestion électronique des documents peut réduire ses coûts d'impression et de stockage tout en améliorant l'efficacité du traitement des informations.

De plus, la digitalisation permet également d'optimiser les processus internes. Les outils de gestion de la relation client (CRM) et d'analyse de données permettent aux banques d'identifier les inefficacités et d'améliorer leurs opérations. En analysant les données clients,

¹ CertEurope, (2024, 17 septembre), Automatisation des processus bancaires. <https://www.certeurope.fr/blog/automatisation-des-processus-bancaires/> (consulté le 02/05/2025 à 15:20)

² L'équipe Sqalia. (2024, 12 novembre). Automatisation des processus bancaires et IA : une réponse pour préserver les marges ? Sqalia. <https://www.sqalia.com/ressources/automatisation-des-processus-bancaires-et-ia-une-reponse-pour-preserver-les-marges/> (consulté le 02/05/2025 à 22:20)

une banque peut mieux comprendre les comportements d'achat et ajuster ses offres en conséquence, ce qui peut également conduire à une augmentation des revenus.

En somme, la réduction des coûts opérationnels grâce à la digitalisation est un avantage stratégique qui permet aux banques de réinvestir dans l'innovation et l'amélioration continue de leurs services.¹

1.3 L'amélioration de l'efficacité et la productivité

L'un des résultats les plus tangibles de la digitalisation est l'amélioration de l'efficacité et de la productivité au sein des institutions financières. En remplaçant les processus manuels par des solutions numériques, les banques peuvent traiter un volume beaucoup plus élevé de transactions en un temps réduit.

Par exemple, l'utilisation de chatbots pour répondre aux questions courantes des clients permet aux agents humains de se concentrer sur des cas plus complexes, augmentant ainsi leur productivité globale.

De plus, la digitalisation favorise une meilleure collaboration entre les équipes. Les outils numériques permettent un partage d'informations en temps réel, ce qui facilite la prise de décision et améliore la réactivité face aux demandes des clients. Par exemple, une équipe de gestion des risques peut accéder instantanément aux données financières pertinentes pour évaluer une demande de crédit, ce qui réduit le temps nécessaire pour prendre une décision éclairée.²

1.4 La personnalisation des services bancaire

La personnalisation est devenue un élément clé dans le secteur bancaire grâce à la digitalisation. Les banques peuvent désormais collecter et analyser une multitude de données sur leurs clients pour offrir des services sur mesure adaptés à leurs besoins spécifiques. Par exemple, grâce à l'analyse comportementale, une banque peut proposer des produits financiers personnalisés basés sur les habitudes d'achat et les préférences individuelles d'un client.

Cette approche personnalisée ne se limite pas seulement aux produits financiers, mais s'étend également à la communication avec les clients. Les campagnes marketing ciblées

¹ BABYLONE CONSULTING. Pourquoi investir dans la digitalisation de vos processus bancaires. Disponible sur :<https://www.babyloneconsulting.fr/nos-articles/pourquoi-investir-dans-la-digitalisation-de-vos-processus-bancaires> (consulté le 02/05/2025 à 14 :00)

² Ibid.

peuvent être élaborées en fonction des données démographiques et comportementales, garantissant que chaque client reçoit des informations pertinentes au bon moment. En offrant une expérience personnalisée, les banques renforcent leur relation avec leurs clients et augmentent leur fidélité.¹

La digitalisation des services bancaires a permis une personnalisation accrue de l'expérience client, transformant ainsi le secteur financier et personnalisant les services bancaires on a :

1.4.1 Analyse des données clients pour des offres sur mesure

Les banques exploitent le Big Data et l'intelligence artificielle pour analyser les comportements et préférences des clients. Cela leur permet de proposer des produits financiers adaptés, tels que des prêts ou des assurances, au moment opportun. Par exemple, un client envisageant un achat immobilier pourrait recevoir une offre de prêt hypothécaire personnalisée avant même de la solliciter.²

1.4.2 Tarification dynamique et segmentation avancée

Grâce à l'analyse des habitudes de consommation, les banques peuvent offrir des tarifs adaptés à chaque client. Un client effectuant fréquemment des transactions internationales pourrait bénéficier de conditions avantageuses, tandis qu'un autre, ayant des besoins plus basiques, se verrait proposer une offre simplifiée.³

1.4.3 Personnalisation de l'interface utilisateur

Les applications bancaires adaptent leur interface en fonction des préférences et habitudes de chaque utilisateur. Les fonctionnalités les plus utilisées sont mises en avant, et l'affichage est optimisé pour offrir une expérience fluide et intuitive.⁴

¹ Ibid.

² Actu Banque : "Big data : personnalisation des services bancaires"

Disponible sur : <https://www.actubanque.fr/comment-les-banques-utilisent-elles-le-big-data-pour-personnaliser-les-services-clients/> (consulté le 03/05/2025)

³ FasterCapital : "Banque de détail : personnalisation de la finance"

Disponible sur : <https://fastercapital.com/fr/contenu/Banque-de-detail---personnalisation-de-la-finance---la-transformation-des-services-bancaires-de-detail.html> (consulté le 03/05/2025)

⁴ Particeep Blog : "Digitalisation et Personnalisation : La clé de l'Expérience Client dans les Services Financiers"

Disponible sur : <https://blog.particeep.com/digitalisation-et-personnalisation-la-cle-de-lexperience-client-dans-les-services-financiers/> (consulté le 03/04/2025 à 22 :59).

1.4.4 Expérience omnicanale cohérente :

Les banques intègrent les données clients sur tous les canaux (mobile, web, agence) pour offrir une expérience homogène. Ainsi, un client peut commencer une opération sur son application mobile et la finaliser en agence sans perte d'information ni de continuité.¹

1.4.5 Anticipation des besoins grâce à l'analyse prédictive

En analysant les données transactionnelles, les banques peuvent anticiper les besoins futurs des clients. Par exemple, si un client commence à économiser régulièrement, la banque peut lui proposer des produits d'investissement adaptés à ses objectifs financiers.²

1.5 L'amélioration de l'expérience client

La digitalisation offre des services plus rapides et plus précis, ce qui améliore l'expérience client. Par exemple, le développement d'applications mobiles intuitives permet aux utilisateurs d'effectuer des paiements instantanés ou d'accéder à leurs relevés bancaires en quelques clics. De plus, cette adaptation aux nouveaux modes de consommation inclut également l'intégration de services financiers dans d'autres plateformes numériques.³

2. L'amélioration de l'expérience client

L'expérience client (CX) dans les services financiers correspond à la manière dont le client se sent lors de chaque interaction avec votre service financier, et ce, tout au long de son parcours. Il peut s'agir d'un appel à l'assistance, de la réalisation d'un virement dans votre application mobile ou tout simplement du paiement d'une facture. Chaque échange avec votre service financier modifie la perception des clients de votre banque et leur fidélité est sans cesse remise en jeu.

¹ World Investment Report : "Comment la personnalisation des services bancaires améliore-t-elle l'expérience client ?"
Disponible sur : <https://worldinvestmentreport.org/comment-la-personnalisation-des-services-bancaires-ameliore-t-elle-lexperience-client.php> (consulté le 03/05/2025 à 22:59).

² Moneythor : "La personnalisation au service de la banque numérique"

Disponible sur : <https://www.moneythor.com/fr/avis-danalyse/personnalisation-des-services-bancaires-numeriques/> (consulté le 25/04/2025)

³ BABYLONE CONSULTING. Pourquoi investir dans la digitalisation de vos processus bancaires. Disponible sur:

<https://www.babyloneconsulting.fr/nos-articles/pourquoi-investir-dans-la-digitalisation-de-vos-processus-bancaires> (consulté le 03/05/2025 à 23:00).

Quel que soit le secteur, les clients exigent une expérience client irréprochable. Ils ne comparent pas leurs expériences d'une banque à une autre, voire d'un canal à un autre, mais par rapport à la meilleure expérience qu'ils ont vécu récemment.¹

L'important sera de montrer à vos clients que vous comprenez et vous adaptez à leurs besoins. Dans cette optique, les outils digitaux doivent être présentés comme une manière de simplifier la vie de vos clients et surtout pas comme une façon pour l'entreprise de faire des économies. Pour cela, n'hésitez pas à cumuler un canal de contact traditionnel (tel que le téléphone) avec un canal digital (le chat par exemple) pour une requête donnée (la demande d'information sur un crédit par exemple). Ensuite, faites en sorte que les avantages de la solution digitale (rapidité de traitement, absence d'attente...) soient mis en avant de sorte que le client sélectionne par lui-même le choix digital.²

2.1 Automatisation des processus et efficacité opérationnelle

L'automatisation des processus bancaires est un levier stratégique majeur pour améliorer l'expérience client dans un environnement de plus en plus digitalisé. Elle permet aux établissements financiers de répondre aux attentes croissantes des consommateurs en matière de rapidité, de fiabilité et de personnalisation des services. Voici comment ce concept est abordé :

Selon Alexis Roncier et Antoine Choukroun, consultants chez Wavestone, l'automatisation des processus bancaires est devenue incontournable pour améliorer la qualité de service et la relation client. Ils soulignent que des processus plus rapides et fiables répondent aux attentes des clients, notamment en matière de souscriptions et d'accompagnement des projets de vie.³

Les nouvelles technologies sont plus qu'une tendance : elles sont porteuses d'une réelle transformation pour le secteur bancaire. En associant des outils tels que l'intelligence artificielle, l'apprentissage automatique et la robotisation des processus métier, les banques peuvent progressivement automatiser de nombreuses tâches opérationnelles, souvent

¹ Zendesk, *Les 5 tendances de l'expérience client dans les services financiers digitaux en 2024*. Zendesk. <https://www.zendesk.fr/blog/customer-experience-in-banking> (consulté le 03/05/2025 à 23 :51)

² DialOnce. (2023, janvier 12). Banques : améliorer l'expérience client en boostant le digital ? DialOnce. <https://dialonce.ai/fr/blog-ia/tendances/ameliorer-experience-client-banques.html> (consulté le 03/05/2025 à 23 :52)

³ Roncier, A., & Choukroun, A. (2018, 27 juillet). L'automatisation des processus bancaires : une nécessité ? BankObserver. Wavestone. <https://www.bankobserver-wavestone.com/lautomation-processus-bancaires-necessite/> (consulté le 04/05/2025 à 15 :52)

répétitives. Cette automatisation leur permet de gagner considérablement en efficacité grâce à une réduction des délais et des erreurs, et offre un gain de temps pour les collaborateurs afin qu'ils se concentrent sur les demandes les plus complexes des clients. Grâce à une analyse en temps réel des données et à une meilleure anticipation des besoins, les banques sont en mesure de proposer des services personnalisés qui améliorent la satisfaction de chacun.

Par exemple, l'intelligence artificielle permet de répondre 24 h/24 aux questions simples des clients via les interfaces conversationnelles. Quant à l'apprentissage automatique et à la robotisation des processus, ils améliorent en permanence la détection des fraudes et l'instruction automatisée des demandes courantes comme les prêts. En intégrant ces technologies de manière harmonieuse, les banques optimisent leurs opérations internes et assurent une expérience client exemplaire basée sur l'efficacité, l'agilité et la réactivité. Tout en mettant l'accent sur la relation client et le conseil financier, elles redéfinissent les nouveaux standards du secteur bancaire. L'avenir est digital ; l'hyper automatisation est la clé pour en profiter à son plein potentiel.

L'expérience client devient de plus en plus fluide et personnalisée grâce à ces avancées technologiques qui offrent aux banques la possibilité d'optimiser leurs processus internes pour assurer des services de qualité avec moins d'attente et d'erreurs pour les clients.¹

2.2 Gestion efficace des réclamations

La transformation numérique n'est pas une finalité en soi, mais plutôt un cheminement qui nécessite de faire évoluer régulièrement les outils et les façons de travailler. En plaçant l'humain (collaborateur ou client) au cœur de leurs préoccupations, les banques peuvent moderniser leurs prestations tout en maintenant leur rentabilité

La recherche d'une meilleure expérience client se place au cœur de tout changement numérique. Les technologies modernes comme l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique permettent de résoudre les problèmes de façon efficace et de traiter les réclamations rapidement, ce qui assure un parcours client fluide et sans embûche.²

Et nous observons 3 bonnes pratiques pour gérer efficacement les réclamations

¹ Lefebvrein Eva, (2024, juillet 29), L'alliance de l'essor digital et de l'efficacité opérationnelle : vers une expérience bancaire exemplaire. ITCurated. <https://itcurated.fr/editorial/lalliance-de-lessoir-digital-et-de-lfficacite-operationnelle-vers-une-experience-bancaire-exemplaire/> (consulté le 04/05/2025 à 16:32)

²Ibid.

- Simplifier le processus de réclamation : Les banques devraient investir dans des interfaces utilisateur conviviales et intuitives, permettant aux clients de soumettre facilement leurs réclamations en ligne. Les formulaires de réclamation doivent être clairs et simples. Cela permet de réduire les délais de traitement et d'améliorer l'efficacité globale de la gestion des réclamations de la banque ;
- Mettre en place un suivi transparent des réclamations : Cela permet aux clients de savoir l'état d'avancement de leurs réclamations et demandes et de recevoir des mises à jour et notifications régulières. Les banques devraient mettre en place des outils de suivi en ligne, qui permettent aux clients de consulter l'état de leur réclamation à tout moment. Cela aide à renforcer la confiance des clients et à réduire l'anxiété liée à l'attente ;
- Utilisation de l'intelligence artificielle et du Big Data : L'IA et le Big Data jouent un rôle de plus en plus important dans la gestion des réclamations bancaires. Ces technologies permettent une analyse automatisée, une détection des fraudes plus efficace, une personnalisation des réponses et des solutions (Chatbots intelligents...), ainsi qu'une amélioration continue du processus décisionnel basée sur les données.¹

2.3 Personnalisation des services :

L'intégration des technologies de l'information dans le secteur bancaire est une véritable révolution qui redéfinit l'efficacité opérationnelle. L'adoption des solutions comme l'hyper automatisation et l'unification des systèmes aide les banques à proposer des expériences client exemplaires et à optimiser leurs processus internes. L'avenir passera de plus en plus par le numérique et les institutions financières qui intègreront ces innovations de manière humaine et bienveillante seront celles qui définiront les meilleures pratiques de demain, au service de toutes les parties prenantes.

Il existe différentes solutions IT développées pour optimiser les opérations bancaires. ServiceNow Financial Services Operations propose une plateforme intégrée pour digitaliser les processus bancaires et améliorer l'efficacité opérationnelle. L'automatisation robotisée des processus (RPA) élimine les tâches répétitives, réduit les erreurs humaines et accélère les délais de traitement. L'analyse pilotée par l'IA (AI-driven Analytics) utilise l'intelligence artificielle pour analyser les données, prédire les tendances et faciliter une prise de décision rapide et précise.

¹ ADDINN Group, (20 avril2023), *La gestion des réclamations bancaires à l'ère de la digitalisation*, ADDINN Group. Disponible sur : <https://www.addinn-group.com/2023/04/20/la-gestion-des-reclamations-bancaires-a-lere-de-la-digitalisation/> (consulté le 04/05/2025 à 16 :58)

Enfin, les systèmes de gestion de la relation client (CRM) permettent d'avoir une vue unifiée des clients et personnalisent les interactions pour renforcer la satisfaction et la fidélisation des clients.¹

2.4 Simplification du parcours client

La digitalisation permet de simplifier les démarches bancaires, comme l'ouverture de compte en ligne, réduisant ainsi le besoin de déplacements physiques en agence. Les banques utilisent des technologies telles que la reconnaissance faciale pour l'authentification, et certaines offrent des cartes virtuelles utilisables instantanément, améliorant ainsi l'expérience client.²

Avec une combinaison astucieuse des diverses solutions technologiques, les banques ont la possibilité d'améliorer leur efficacité opérationnelle et de concevoir des parcours client fluides et personnalisés. En plaçant l'expérience utilisateur au cœur de leur transformation numérique, elles peuvent ainsi affirmer leur place dans cette ère digitale où les relations humaines évoluent. L'enjeu est de toujours garder l'humain au centre de ces changements afin de continuer à bâtir une société orientée vers le progrès au service de tous.³

3. Risques et limites de la digitalisation bancaire

La digitalisation a transformé de manière spectaculaire le paysage bancaire, offrant des services plus rapides, plus accessibles et souvent plus efficaces. Cependant, cette transition vers le numérique n'est pas exempte de défis et de limitations. Comprendre ces limites est crucial pour les consommateurs comme pour les professionnels du secteur.

3.1 Risques liés à la sécurité et à la fraude⁴

¹ Lefebvraint, E. (2024, juillet 29). L'alliance de l'essor digital et de l'efficacité opérationnelle : vers une expérience bancaire exemplaire. *ITCurated*. <https://itcurated.fr/editorial/lalliance-de-lessoir-digital-et-de-lfficacite-operationnelle-vers-une-experience-bancaire-exemplaire/> (consulté le 04/05/2025 à 16:59)

² Dupiellet, G. (2024, octobre 18). Banques : peut-on vraiment tout faire en ligne ? *Le Monde*. https://www.lemonde.fr/argent/article/2024/10/18/banques-peut-on-vraiment-tout-faire-en-ligne_6354774_1657007.html (consulté le 04/05/2025 à 17:55)

³ Lefebvraint, E. (2024, juillet 29), L'alliance de l'essor digital et de l'efficacité opérationnelle : vers une expérience bancaire exemplaire, *ITCurated*. <https://itcurated.fr/editorial/lalliance-de-lessoir-digital-et-de-lfficacite-operationnelle-vers-une-experience-bancaire-exemplaire/> (consulté le 04/05/2025 à 17:55)

⁴ Sopra Banking Software. (2024, février 9). Fraude bancaire digitale : nouveaux défis pour les banques. Sopra Banking Software. <https://sbs-software.com/fr/insights/fraude-bancaire-digitale/> (consulté le 04/05/2025 à 18:55)

Grâce aux progrès technologiques, de nouvelles méthodes de paiement digital sont apparues ces dernières années. Elles rendent nos transactions quotidiennes plus rapides et plus pratiques. Elles permettent également aux banques et aux institutions financières (IFs) de réduire leurs coûts et de rationaliser leurs opérations. Cependant, ces changements s'accompagnent de nouveaux défis : avec l'essor des transactions sans numéraire, la fraude bancaire digitale s'est accrue dans le monde entier.

Et pour les risques liés à la sécurité on a :

- Augmentation des cyberattaques sophistiquées : Les cybercriminels exploitent des technologies avancées, telles que l'intelligence artificielle et les deepfakes, pour mener des attaques plus réalistes et difficiles à détecter. Par exemple, une entreprise basée à Hong Kong a perdu 25 millions de dollars après que des escrocs ont utilisé des avatars deepfake pour se faire passer pour des cadres supérieurs et ordonner un transfert de fonds ;
- Exploitation des appareils mobiles et des applications bancaires : Une nouvelle escroquerie mobile, "SuperCard X", permet aux hackers de vider instantanément les comptes bancaires des victimes en utilisant la technologie NFC. Les attaquants incitent les victimes à installer une application de vérification frauduleuse, capturant ainsi les données de la carte bancaire via leur téléphone Android infecté ;
- Vulnérabilités des systèmes numériques et des infrastructures : Les banques font face à des défis liés à l'intégration des systèmes hérités, à la gestion des risques des fournisseurs, à la conformité réglementaire en évolution et à la protection des données sensibles.

Les stratégies pour atténuer ces risques incluent des contrôles d'accès robustes, une surveillance continue des menaces, une formation des employés et le chiffrement des données.

3.2 Dépendance technologique et risques opérationnels¹

Bien que la technologie offre de nombreuses opportunités, elle est également soumise à des limitations techniques. La mise à jour constante des systèmes informatiques est non seulement coûteuse, mais également complexe. Certains établissements peuvent avoir des infrastructures vieillissantes qui ne sont pas compatibles avec les nouvelles technologies. Par exemple, de nombreuses banques peinent encore avec des systèmes hérités qui entravent l'innovation.

De plus, les bugs logiciels et les pannes peuvent entraîner des interruptions de service, frustrant les clients qui s'attendent à une expérience sans faille.

La digitalisation bancaire apporte indéniablement son lot de révolutions et de transformations.

Cependant, ses limites doivent être comprises et prises en compte pour garantir que tous les clients, quelle que soit leur situation, puissent bénéficier de ces avancées. Les banques doivent naviguer habilement entre innovation et responsabilité pour bâtir un avenir où l'accès aux services financiers demeure inclusif et sécurisé.

3.3 Défis liés à la conformité réglementaire

La réglementation bancaire est une autre barrière potentielle à la digitalisation. Avec l'émergence de nouveaux acteurs dans le domaine financier, tels que les fintechs, les autorités doivent constamment adapter les lois existantes pour garantir un cadre concurrentiel tout en protégeant les consommateurs. Par exemple, l'introduction du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) a obligé les banques à réévaluer leurs pratiques de collecte et de traitement des données. L'adaptation à ces nouvelles normes peut entraîner des coûts supplémentaires et nécessiter du temps pour les banques, sans compter les risques de non-conformité qui peuvent entraîner des sanctions sévères.

3.4 Risques liés à la gestion des données

L'un des aspects les plus critiques de la digitalisation bancaire est la sécurité des données. Les banques traitent des quantités massives d'informations sensibles, et toute faille de sécurité

¹ Formassion. (s.d.). *Quelles sont les limites de la digitalisation bancaire ?* Formassion.

<https://formassion.com/faq/quelles-sont-les-limites-de-la-digitalisation-bancaire/> (consulté le 04/05/2025 18 :59)

peut avoir des conséquences désastreuses. Par exemple, des piratages récents ont mis en lumière la vulnérabilité des systèmes informatiques face aux cyberattaques. Les consommateurs peuvent perdre confiance dans les institutions qui échouent à protéger leurs données. Par conséquent, des investissements massifs dans des technologies de sécurité renforcées sont nécessaires, mais ces coûts peuvent alourdir les budgets.

3.5 Risques d'exclusion numérique

La digitalisation fait courir le risque d'exclure certaines catégories de la population, notamment les seniors et ceux qui n'ont pas un accès régulier à la technologie. Beaucoup de personnes âgées, par exemple, préfèrent encore les interactions humaines et peuvent être mal à l'aise avec les applications bancaires. Un rapport de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR) a constaté qu'une proportion significative de seniors continue d'utiliser les agences bancaires classiques, ce qui montre une fracture numérique potentiellement dangereuse. Les banques doivent donc trouver un équilibre entre la modernisation de leurs services et la préservation d'un accès simple et direct à leurs clients.¹

¹ Ibid., p54

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons exploré les fondements théoriques nécessaires à la compréhension de notre problématique. Nous avons d'abord cerné la notion de digitalisation, ses principales composantes ainsi que son évolution dans le secteur bancaire, en mettant en évidence les transformations qu'elle entraîne sur les plans technologique, organisationnel et relationnel. Nous avons ensuite étudié la notion de performance opérationnelle, en insistant sur ses dimensions clés telles que l'efficacité, l'efficience, la productivité et la qualité du service.

À travers cette analyse, nous avons compris que la digitalisation constitue un levier important pour améliorer la performance des banques, mais qu'elle implique également des enjeux majeurs en termes de gestion du changement, de formation, de sécurité et d'adaptation stratégique.

Cette synthèse théorique nous a permis de construire un cadre de référence solide, qui guidera notre démarche empirique. Nous pourrons ainsi, dans le chapitre suivant, confronter ces éléments conceptuels à la réalité du terrain, à travers l'étude de cas de la Banque de Développement Local (BDL).

**Chapitre 2 : étude
Empirique sur l'impact de la
Digitalisation bancaire sur la
Performance opérationnelle
au sein de la BDL**

Introduction du chapitre

Après avoir exposé, dans le premier chapitre, les fondements théoriques liés à la digitalisation des services bancaires ainsi que ses effets potentiels sur la performance opérationnelle des établissements financiers, nous passons à présent à l'application concrète de ces concepts dans un cadre spécifique : la Banque de Développement Local (BDL).

Ce second chapitre a pour objectif principal de mettre en œuvre les éléments abordés précédemment à travers une étude de cas centrée sur la BDL. L'analyse se basera notamment sur une enquête qualitative menée auprès des responsables de la banque, afin de mieux comprendre l'impact réel de la digitalisation sur la performance opérationnelle.

Pour une meilleure clarté, ce chapitre est structuré en deux grandes sections. La première section sera dédiée à une présentation détaillée de la BDL, en mettant en évidence son contexte organisationnel, sa stratégie de transformation digitale, ainsi que les outils numériques qu'elle a adoptés. La seconde section portera sur l'étude de terrain réalisée, comprenant le guide d'entretien, les réponses des participants, ainsi que l'analyse des résultats obtenus.

L'objectif final de ce chapitre est d'évaluer, à travers les témoignages et données recueillies, les effets de la digitalisation sur la performance opérationnelle de la BDL, en identifiant ses points forts mais aussi les faiblesses ou limites rencontrées dans le processus.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans le cadre de ce mémoire portant sur l'impact de la digitalisation des services bancaires sur la performance opérationnelle, il est essentiel de présenter l'organisme au sein duquel cette étude a été menée. La Banque de Développement Local (BDL), en tant qu'établissement financier public majeur en Algérie, constitue un cadre pertinent pour observer les dynamiques de transformation numérique dans le secteur bancaire.

Créée dans une optique de soutien au développement économique local, la BDL joue un rôle central dans le financement des projets publics et privés, notamment à travers l'octroi de crédits aux collectivités locales, aux entreprises, ainsi qu'aux particuliers. Aujourd'hui, face aux évolutions technologiques et aux nouvelles attentes des clients, la BDL s'engage progressivement dans un processus de digitalisation de ses services, visant à améliorer la qualité de ses prestations, à optimiser ses processus internes, et à renforcer sa compétitivité sur le marché.

Cette section a donc pour objectif de présenter la BDL dans ses grandes lignes son historique, sa mission, son organisation, ainsi que les principales étapes de sa digitalisation afin de mieux comprendre le contexte institutionnel dans lequel s'inscrit notre étude.

1. Présentation de la structure d'accueil

1.1. L'historique de la BDL

La Banque de Développement Local par abréviations (BDL), une banque commerciale été fondée le 30 avril 1985 par le décret n° 85-85¹.

À l'origine, elle avait pour vocation de soutenir le développement des collectivités locales et de financer de divers projets , Au fil des années, la banque a élargi son champ d'action pour devenir une institution financière polyvalente, offrant une gamme complète de produits et services bancaires (*Accueil - Banque de Développement Local, 2019*).

¹ Document interne de la BDL

Chapitre 2 : étude empirique sur l'impact de la digitalisation bancaire sur la performance opérationnelle au sein de la BDL

1.2. Les missions principales de la BDL

Les missions principales de la BDL incluent :

- ✓ Soutenir les entrepreneurs et les entreprises, qu'il s'agisse de PME, de PMI ou de grandes entreprises, en leur proposant des solutions financières adaptées à leurs besoins ;
- ✓ Faciliter les projets d'investissement en accompagnant les porteurs de projets dans leurs démarches de financement ;
- ✓ Proposer des services dédiés aux professionnels, tels que la Carte Corporate BDL, conçue pour simplifier les opérations professionnelles ;
- ✓ Développer un réseau commercial étendu sur l'ensemble du territoire national, permettant à ses clients d'accéder facilement à ses services.

1.3 Organigramme et effectif de la BDL

La BDL s'appuie sur une organisation rigoureuse pour mener à bien ses missions. Avec un effectif de 4543 collaborateurs en fin de 2023, L'organigramme général de la BDL repose sur une structure centralisée et un réseau étendu, Ces entités travaillent en assurant ainsi une gestion cohérente et efficace, chacune étant responsable d'un ensemble de tâches spécifiques pour atteindre les objectifs fixés par les pouvoirs publics(*Accueil - Banque de Développement Local*, 2019).

La structure générale de la BDL se compose des éléments suivants :

- Les directions centrales (PDG et Directions Centrales) : Pilote la stratégie globale et supervise les opérations ;
- Le Pôle Opérationnel (Back Office) : c'est l'ensemble des directions générales qui gèrent les processus internes et les opérations bancaires ;
- Le Réseau d'Agences (Front Office) : Assure la relation client et la distribution des services sur le terrain.

En tant qu'organisme financier public, la BDL dispose en 2025 d'un réseau national impressionnant, comprenant plus de 170 agences commerciales (Voir annexe 1).

1.4 Services et Produits Bancaires de la BDL

La BDL propose une large palette de services, on citera :

Chapitre 2 : étude empirique sur l'impact de la digitalisation bancaire sur la performance opérationnelle au sein de la BDL

- ✓ Crédits aux entreprises : financement de projets industriels, commerciaux et agricoles ;
- ✓ Crédits aux particuliers : crédits immobiliers, crédits à la consommation, etc ;
- ✓ Produits d'épargne et d'investissement : comptes d'épargne, dépôts à terme, etc ;
- ✓ Fiance islamique ;
- ✓ Bancassurance ;
- ✓ Services bancaires monétique et digitaux innovants ;
- ✓ Opération de commerce internationale ;
- ✓ Il faut note que la BDL est l'unique banque qui exerce l'activité prêt sur gage en Algérie.

1.5 Les objectifs de la BDL

L'objectif principal de la BDL est de renforcer sa part de marché et d'optimiser sa marge d'intermédiation bancaire afin d'assurer une rentabilité durable, garantissant ainsi sa pérennité et sa croissance. Pour y parvenir, la banque accorde une priorité absolue à l'élargissement et à la diversification de son portefeuille clientèle, en ciblant notamment les secteurs industriel et commercial¹.

Afin de consolider sa position, la BDL s'attache à fidéliser sa clientèle existante, en particulier les petites et moyennes entreprises (PME), tout en cherchant à attirer de nouveaux clients pour accroître sa part de marché. Dans un environnement bancaire de plus en plus concurrentiel, il est essentiel pour la BDL de moderniser son réseau commercial, d'améliorer la qualité de ses services et de répondre aux attentes d'une clientèle toujours plus exigeante.

Pour atteindre ces objectifs, la BDL a mis en place plusieurs actions stratégiques :

- ✓ Informer efficacement sa clientèle en utilisant des moyens de communication rapides pour notifier l'exécution des opérations bancaires ;
- ✓ Gérer rigoureusement les échéanciers afin de garantir le respect des délais de paiement ;
- ✓ Assurer une tenue précise des registres et répertoires pour une gestion transparente et fiable ;
- ✓ Élargir son réseau d'agences pour renforcer sa proximité géographique avec ses clients ;

¹ Document interne de la BDL

Chapitre 2 : étude empirique sur l'impact de la digitalisation bancaire sur la performance opérationnelle au sein de la BDL

- ✓ Accorder une attention particulière à la prise en charge de la clientèle, en cernant précisément leurs besoins, en maîtrisant les délais de traitement et en offrant un accompagnement personnalisé pour une expérience client optimale.

En somme, les objectifs de la BDL sont variés, allant du renforcement de sa position sur le marché à l’élargissement de son réseau, tout en plaçant la satisfaction des besoins de ses clients au cœur de ses priorités.

1.5.1 L'ouverture du capital de la BDL : une stratégie implicite pour promouvoir inclusion financière

L’introduction en Bourse de la Banque de Développement Local (BDL) en janvier 2025 a été perçue, à première vue, comme une opération visant à renforcer ses fonds propres et à moderniser sa structure financière.

Cependant, au-delà de cet objectif apparent, cette démarche a eu des répercussions bien plus profondes, notamment en matière d’inclusion financière. En ouvrant son capital aux investisseurs via la Bourse, la BDL a non seulement consolidé sa position sur le marché bancaire, mais elle a également contribué à inclure financièrement des acteurs économiques autrefois exclus financièrement.

Les fonds levés ont été utilisés pour renforcer les fonds propres de la BDL, soutenir son développement, accroître sa capacité de financement de nouveaux projets ambitieux et consolider sa position financière. Cette initiative a ainsi contribué à renforcer le rôle clé de la BDL dans le soutien de l’économie nationale.¹

Cette opération s’inscrivait dans une vision stratégique visant à moderniser la banque, élargir ses horizons et mieux répondre aux attentes de ses clients et partenaires. Grâce à l’engagement des investisseurs, cette ouverture de capital a été une véritable réussite.

Selon les données du GIE Monétique, en janvier 2025, le nombre de porteurs de cartes CIB BDL s’élevait à 200 114. Après cette date, en mars 2025, le site officiel de la BDL a indiqué un nombre de 243 000 porteurs de cartes CIB BDL. Cette augmentation significative

¹ Agence Algérienne de Presse, « Introduction en Bourse de la Banque de Développement Local (BDL) : une étape stratégique pour l’inclusion financière », APS, janvier 2025. Disponible sur : <https://www.aps.dz/> (consulté le 25/05/2025 à 11 :52)

Chapitre 2 : étude empirique sur l'impact de la digitalisation bancaire sur la performance opérationnelle au sein de la BDL

peut être interprétée comme une preuve que l'introduction en Bourse de la BDL a contribué à une certaine inclusion financière.¹

En définitive, L'introduction en Bourse de la BDL avait pour objectif principal de renforcer ses fonds propres et de moderniser sa structure financière. Toutefois, cette opération a également eu un impact significatif sur l'inclusion financière des prospects.

1.6 Présentation de La Direction de la Monétique et de la Banque Digitale

La Direction de la Monétique et de la Banque Digitale (DMBD) est une entité clé au sein de la Banque de Développement Local (BDL), créée dans le cadre de la Décision PDG N°21/2019 du 13 février 2019. Cette structure est rattachée à la Direction Générale Adjointe « Commercial » de la BDL.

La DMBD a pour mission principale d'assurer la gestion de l'activité monétique et les évolutions des services « banque digitale » via internet (web) et application mobile (DIGIT BDL), ainsi que tout autre canal de distribution en rapport avec les nouvelles technologies relatives à la modernisation des instruments de paiements².

1.6.1 Les missions de la DMBD

Les missions principales de la DMBD se présentent comme suit³ :

- ✓ Contribuer à la définition de la stratégie de la Banque en matière de distribution multi-canal et d'exploitation des nouvelles technologies ;
- ✓ Définir les évolutions souhaitées par la Banque afin d'améliorer les services reliés à la monétique et à la banque digitale, et ce en participant à la conception de nouveaux produits et services, suivre leur mise en œuvre et/ou leur commercialisation, animer leur lancement et veiller à leur utilisation ainsi qu'à leur optimisation en collaboration avec les Directions « Banque Classique », « Développement des Paiements Electroniques » et « Marketing et Communication » ;

¹ Banque de Développement Local. (2025). Carte CIB. <https://www.bdl.dz/carte-cib/> consulté le 25/05/2025 à 11:58

² Document interne de la DMBD

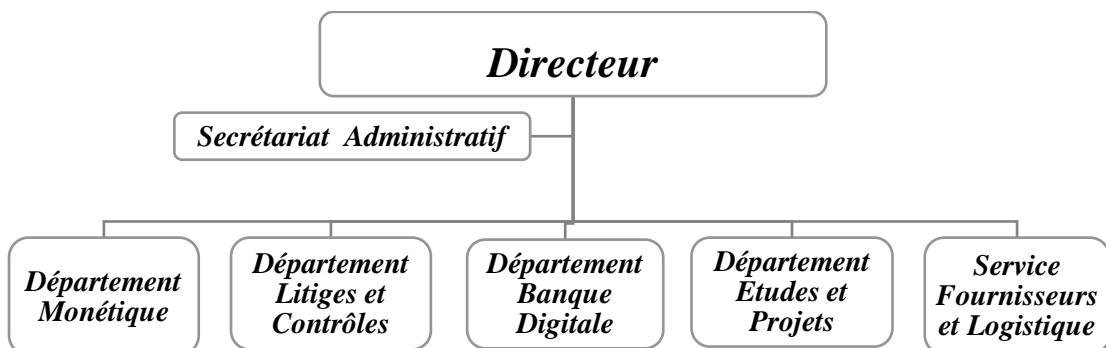
³ Document interne de la DMBD

Chapitre 2 : étude empirique sur l'impact de la digitalisation bancaire sur la performance opérationnelle au sein de la BDL

- ✓ Assurer une veille technologique et déceler les produits qui pourraient être mis en œuvre dans le cadre du développement de nouvelles activités monétiques ;
- ✓ Assurer les relations avec les partenaires internes de la Banque, les partenaires externes liés à l'activité monétique ainsi que les réseaux internationaux dans le cadre des activités de monétique et de banque digitale.

1.6.2 Macrostructure de la DBMD

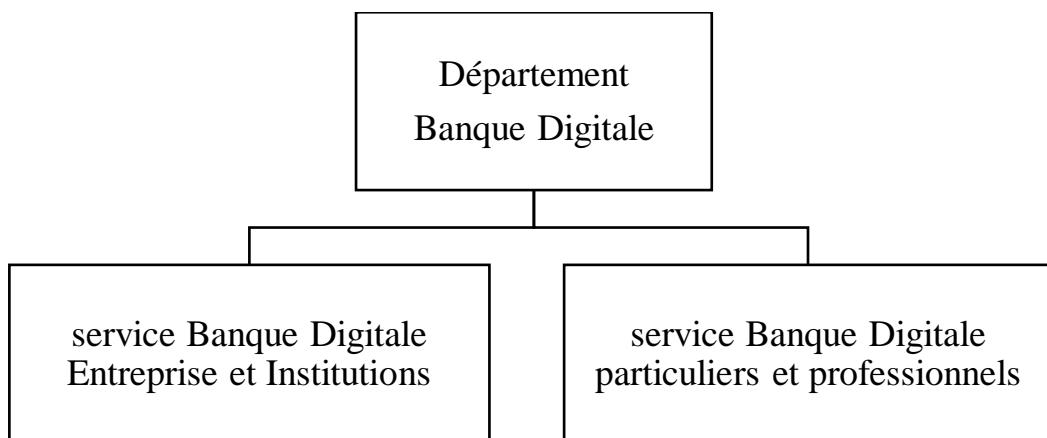
Figure 1 : Organigramme de la DBMD



Source : Document interne de la DBMD.

1.6.3 Microstructures composant le Département « Banque Digitale »

Figure 2 : Organigramme du département « Banque Digitale »



Source : Document interne de la DBMD.

1.6.4 Missions spécifiques du département « Banque Digitale »

A) Mission du Service Banque Digitale Entreprises et Institutions

- ✓ Contrôler les données portées sur les contrats Digitale Banking « DIGIT BDL » concernant les clients « Entreprises et institutions », émanant des agences, les

Chapitre 2 : étude empirique sur l'impact de la digitalisation bancaire sur la performance opérationnelle au sein de la BDL

transmettre au prestataire « AEBS » pour prise en charge et traitement, tout en procédant à leur archivage ;

- ✓ Prendre en charge les réclamations émanant de la clientèle de la banque digitale « Entreprises et Institutions », les analyser, indiquer les corrections à effectuer et les résoudre ;
- ✓ Piloter les échanges dans les systèmes de traitement des virements de masse de la banque digitale ;
- ✓ S’assurer du respect du plan d’assurance qualité.

B) Mission du Service Banque Digitale Particuliers et Professionnels

- ✓ Assurer la gestion et le suivi de Digitale Banking « DIGIT BDL » ainsi que de tous les autres produits en relief avec l’acquisition à travers les prestations de service de la banque digitale proposés par la banque à sa clientèle « Particuliers et Professionnels » ;
- ✓ Assurer l’assistance aux agences dans l’utilisation des outils permettant la gestion des abonnements des clients de la banque digitale ;
- ✓ Garantir le bon fonctionnement et veiller à l’amélioration continue de la qualité des produits et de services de la banque digitale ;
- ✓ Élaborer des rapports d’activité et des comptes rendus périodiques sur l’état de mise en œuvre des plans d’actions du service.

Section 2 : Analyse de l'impact de la digitalisation des services bancaires sur la performance opérationnelle : Étude de cas de la BDL.

Dans cette seconde partie, nous nous intéressons à l'analyse de l'impact de la digitalisation des services bancaires sur la performance opérationnelle, à travers une étude appliquée au sein de la Banque de Développement Local (BDL). Pour ce faire, nous avons adopté une double approche méthodologique : une analyse qualitative, basée sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès de responsables bancaires, et une approche quantitative, initialement prévue pour compléter les résultats par des données chiffrées.

Cependant, en raison de contraintes liées à l'accès aux données internes, nous n'avons pas pu exploiter pleinement l'analyse quantitative. Nous avons donc choisi de centrer notre étude sur une analyse qualitative approfondie, afin de mettre en évidence les perceptions, les expériences et les observations des acteurs de la BDL face au processus de digitalisation.

1. Méthodologie de recherche

1.1. Objectif de la recherche

L'objectif central de cette étude est d'évaluer de manière approfondie l'impact de la digitalisation des services bancaires sur la performance opérationnelle au sein de la Banque de Développement Local (BDL). Cette évaluation vise à formuler une opinion fondée sur les transformations induites par l'intégration des technologies numériques dans les processus bancaires, en mettant en lumière les effets de cette transition sur l'efficience, l'efficacité et la qualité des services offerts par la banque.

Cette démarche s'inscrit dans une perspective d'analyse organisationnelle et stratégique, en lien avec les enjeux contemporains de modernisation du secteur bancaire en Algérie. Elle ambitionne d'apporter une contribution modeste mais pertinente à l'amélioration des pratiques de digitalisation, en proposant des pistes de réflexion et des recommandations adaptées au contexte spécifique de la BDL.

Pour atteindre cet objectif, une approche mixte a été envisagée, combinant une étude quantitative basée sur l'analyse d'indicateurs de performance (dont certains n'ont malheureusement pas pu être exploités en raison du manque de données accessibles) et une

Chapitre 2 : étude empirique sur l'impact de la digitalisation bancaire sur la performance opérationnelle au sein de la BDL

étude qualitative, reposant sur un guide d’entretien mené auprès des responsables bancaires. Cette dernière vise à recueillir des perceptions, des retours d’expérience et des analyses internes sur les apports, les limites et les défis de la digitalisation, afin d’évaluer sa contribution réelle à la performance opérationnelle de la BDL.

1.2. L’étude quantitative (les indicateurs clés de performance)

Dans la deuxième section du premier chapitre, nous avons identifié les principaux indicateurs de performance opérationnelle pertinents pour évaluer l’impact de la digitalisation des services bancaires. Cette présente section vise à exposer la démarche adoptée pour le traitement quantitatif de ces indicateurs dans le cadre de notre étude sur la banque BDL.

Le traitement quantitatif se base sur une logique méthodologique rigoureuse, structurée autour des étapes suivantes :

- Une définition claire et précise des indicateurs clés, en lien direct avec la digitalisation des services ;
- La collecte de données internes issues des rapports d’activité de la Direction Monétique et de la Banque Digitale de la BDL (2022 jusqu’au 2024), dans la limite des informations disponibles ;
- Le calcul des indicateurs suivants, selon les données accessibles ou, à défaut, leur estimation ou leur mention comme limites de l’étude :

Indicateurs choisis :

1. Coût moyen par transaction digitale

→ Calculé comme :

$$\text{Cout moyen} = \text{charges totales} / \text{nombre total des transactions}$$

2. Taux d’adoption des services digitaux

→ Représente la proportion des clients utilisant les services digitaux (e-Banking, cartes, virements en ligne) par rapport au total des clients. Ce taux sera estimé ou discuté qualitativement en raison du manque de données précises.

→ Calculé comme :

Taux d'adoption des services digitaux = (nombre d'abonnés de DIGITBDL/nombre total des clients) *100

3. Temps moyen de traitement des opérations digitales

→ Idéalement mesuré en minutes ou secondes selon les types d'opérations (virement, demande de crédit en ligne, etc.).

4. Taux de satisfaction client

→ Normalement basé sur des enquêtes ou des sondages. Ce taux sera évoqué de manière indicative à partir des commentaires clients ou de la perception interne, en l'absence de données chiffrées.

5. Nombre de plaintes liées aux services digitaux

→ Permet de mesurer l'efficacité et la fiabilité des canaux digitaux. Ce critère sera abordé de manière qualitative, sauf si des éléments chiffrés peuvent être extraits de rapports ou entretiens.

6. Productivité par employé

→ Calculé par le volume de transactions digitales gérées par agent, ou par l'évolution des tâches automatisées. Ce ratio restera indicatif, en l'absence de chiffres sur les effectifs ou la charge de travail.

7. Taux de rentabilité des services digitaux

→ Calculé selon la formule :

Taux de rentabilité des services digitaux = (Revenus - Charges) ÷ Charges × 100

En conclusion, bien que l'inaccessibilité de certaines données limite la précision de certains indicateurs, l'approche quantitative reste un levier fondamental pour évaluer l'impact économique et opérationnel de la digitalisation. Cette analyse sera complétée et renforcée par

une étude qualitative, notamment à travers les retours des responsables bancaires, permettant ainsi de croiser les résultats et de dégager des conclusions cohérentes.

1.3. L'étude qualitative (L'enquête d'opinion)

L'étude qualitative vise à recueillir les perceptions internes concernant l'impact de la digitalisation des services bancaires sur la performance opérationnelle au sein de la BDL. Cette enquête a été réalisée sous forme d'entretiens semi-directifs, structurés autour d'un guide d'entretien thématique conçu spécifiquement pour ce travail de recherche (voir Annexe X).

Les questions posées permettent d'explorer divers aspects opérationnels et stratégiques de la digitalisation, tels que la réduction des coûts, la rapidité de traitement, la satisfaction client, la productivité du personnel ou encore la rentabilité des services numériques.

L'analyse des réponses obtenues vise à identifier les points forts et les freins de la digitalisation, ainsi qu'à formuler des recommandations concrètes pour améliorer la performance globale des services digitaux.

1.3.1. Le choix des questions

Dans un souci de clarté et d'équilibre, le guide d'entretien comprend à la fois :

- **Des questions fermées**, permettant une évaluation directe, rapide et comparable des réponses (oui/non, échelles, pourcentages) ;
- **Des questions ouvertes**, offrant aux répondants la liberté d'exprimer leur point de vue, de développer leurs idées et de partager leur expérience de manière approfondie.

Le guide comporte **8 questions au total : 3 fermées et 5 ouvertes**, réparties comme suit :

A) Les questions fermées :

- **Temps de traitement** : Les services digitaux ont-ils permis de réduire le temps de traitement des opérations ? (Oui / Non + justification)
- **Adoption digitale** : Selon vous, quelle part des clients utilisent les canaux digitaux de manière régulière ? (Réponse en % à choisir)

Chapitre 2 : étude empirique sur l'impact de la digitalisation bancaire sur la performance opérationnelle au sein de la BDL

- **Satisfaction client** : Avez-vous observé une amélioration de la satisfaction client liée à l'utilisation des services en ligne ? (Échelle de Likert de 1 à 5)

B) Les questions ouvertes :

- **Coût opérationnel** : Avez-vous constaté une baisse des coûts de traitement des opérations depuis l'introduction des services digitaux ?
- **Plaintes clients** : Le nombre de plaintes liées aux opérations a-t-il diminué depuis la digitalisation ?
- **Productivité** : La digitalisation a-t-elle contribué à améliorer la productivité du personnel ? (*avec demande de justification*)
- **Rentabilité** : Pensez-vous que les services digitaux sont aujourd'hui rentables pour la banque ?
- **Freins rencontrés** : Quels sont les principaux défis que vous avez rencontrés dans le processus de digitalisation ?

1.3.2. L'objectif de la recherche

Cette enquête qualitative poursuit plusieurs objectifs spécifiques :

- Évaluer la perception interne de la rentabilité des services digitaux ;
- Identifier les effets de la digitalisation sur les performances opérationnelles (temps de traitement, coûts, productivité) ;
- Comprendre l'évolution de la relation client à travers les canaux digitaux (satisfaction, plaintes) ;
- Mesurer le taux d'adoption perçu des outils numériques par les clients ;
- Recueillir les obstacles ou résistances internes à la mise en œuvre du digital.

L'ensemble de ces éléments permettra d'avoir une vision complémentaire à l'analyse quantitative, en mettant en lumière les réalités de terrain, les expériences concrètes des acteurs impliqués, ainsi que les axes potentiels d'amélioration de la stratégie digitale de la banque.

2. Analyse de l'impact de la digitalisation sur la performance opérationnelle de la BDL

2.1. Les indicateurs de performance

Afin de mesurer concrètement l'impact de la digitalisation sur la performance opérationnelle de la Banque de Développement Local (BDL), il est essentiel de s'appuyer sur des indicateurs spécifiques, quantifiables et en lien direct avec les objectifs de modernisation des services.

Dans cette section, nous présentons une série d'indicateurs clés permettant d'évaluer plusieurs dimensions de la performance, telles que l'efficience économique, la qualité du service, la productivité interne et la rentabilité globale des services digitaux. Les indicateurs retenus sont les suivants :

- Le coût moyen par transaction digitale ;
- Le taux d'adoption des services digitaux ;
- Le temps moyen de traitement des opérations ;
- Le taux de satisfaction client ;
- Le nombre de plaintes liées aux services digitaux ;
- La productivité par employé ;
- Le taux de rentabilité des services digitaux.

Cependant, il est important de noter que l'analyse repose sur des données partiellement disponibles. En effet, certaines informations nécessaires au calcul précis de certains indicateurs n'ont pas pu être obtenues dans leur intégralité. De ce fait, l'étude repose sur une combinaison de données chiffrées extraites des rapports d'activité (lorsqu'elles sont disponibles), d'estimations raisonnables et d'éléments qualitatifs issus des entretiens menés avec les responsables bancaires.

Malgré ces limites, cette démarche permet de fournir un aperçu pertinent de la manière dont les outils digitaux influencent la performance opérationnelle de la BDL, tout en identifiant les axes d'amélioration possibles.

Chapitre 2 : étude empirique sur l'impact de la digitalisation bancaire sur la performance opérationnelle au sein de la BDL

2.1.1. Le coût moyen par transaction digitale

Le coût moyen par transaction digitale est un indicateur fondamental pour mesurer l'efficience économique des services digitalisés. Il permet d'évaluer dans quelle mesure la digitalisation contribue à la réduction des charges opérationnelles, en rapportant le volume total des charges liées aux services numériques au nombre total de transactions digitales réalisées sur une période donnée.

Formule de calcul :

$$\text{Coût moyen par transaction} = \frac{\text{Charges digitales totales}}{\text{Nombre totale de transaction digitales}}$$

Pour cette étude, les données ont été collectées à partir des rapports d'activité semestrielle (2023) et annuelle (2024) de la BDL, émis par la Direction Monétique et de la Banque Digitale. Les charges prises en compte correspondent aux dépenses connues et directement liées à la digitalisation, notamment :

- Pour l'année 2023, les données disponibles ne couvrent que le premier semestre. En se basant sur un volume de 7 147 659 transactions digitales et une estimation proportionnelle des charges ($\approx 133\ 690\ 020$ DZD). Et le calcul du cout moyen par transaction digitale se résume dans ce tableau

Tableau2 : coût par transaction digitale pour l'année 2023

Année	Indicateur	Mode de calcul	Données utilisées	résultat	Interprétation de la performance
2023 (S1)	Cout moyen par transaction digitale	Charges digitales estimées \div Nombre total de transactions digitales	Charges estimées : 133690 020DZD Transactions digitales(S1) : 7 147 659 DZD	18.70DZD	Coût unitaire faible, signe d'une bonne efficience. Les coûts sont bien maîtrisés malgré un volume d'activité en hausse.

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données fournies par la banque voir annexe 1

Chapitre 2 : étude empirique sur l'impact de la digitalisation bancaire sur la performance opérationnelle au sein de la BDL

Pour l'année 2024 Les charges prises en compte correspondent aux dépenses connues et directement liées à la digitalisation, notamment :

- L'acquisition de 30 GAB pour un montant de 45 696 000 DZD (2024),
- L'acquisition de 300 000 cartes domestiques pour 239 189 405 DZD (2024), soit un total de 284 885 405 DZD.

Le nombre total de transactions digitales enregistrées en 2024 (y compris les retraits, paiements sur TPE, paiements internet, virements et prélèvements) est estimé à 15 450 843 transactions, et le calcul du cout moyen par transaction digitale se résume dans ce tableau

Tableau 3 : cout moyen par transaction digitale pour l'année 2024

Année	Indicateur	Mode de calcul	Données utilisée	Résultat	Interprétation de la performance
2024	Cout moyen par transaction digitale	Charges digitales connues ÷ Nombre totale de transactions digitales	Charges connues : 284 885 405 DZD (achat GAB + cartes) Transactions digitales : 15 450 843 DZD	18,44	Efficience confirmée, la stabilité du cout malgré l'augmentation du volume d'opérations traduit une bonne performance.

Source : réalisée par nous-mêmes d'après les données fournis par la banque.

Interprétation

La relative stabilité du coût moyen entre 2023 et 2024, malgré l'augmentation du volume d'opérations, laisse supposer une maîtrise des coûts liés à la digitalisation. Cette performance peut être attribuée à une infrastructure digitale plus optimisée, à une meilleure répartition des charges fixes et à l'efficacité croissante des outils numériques.

Cependant, il convient de rappeler que ce calcul repose sur des charges partielles, faute d'accès à l'ensemble des coûts d'exploitation (maintenance, personnel, sécurité informatique, etc.). Le coût réel pourrait donc être légèrement plus élevé.

Chapitre 2 : étude empirique sur l'impact de la digitalisation bancaire sur la performance opérationnelle au sein de la BDL

Par ailleurs, les données relatives aux années 2020, 2021 et 2022 ne sont pas disponibles dans les rapports consultés, ce qui limite la possibilité d'établir une évolution longitudinale complète de cet indicateur. En conséquence, l'analyse comparative s'est concentrée uniquement sur les années 2023 et 2024.

Malgré ces limites, cet indicateur reste un repère pertinent pour apprécier l'évolution de l'efficience économique des services digitaux de la BDL.

2.1.2. Taux d'adoption des services digitaux

Le taux d'adoption des services digitaux permet de mesurer dans quelle proportion les clients d'une banque utilisent les canaux digitaux mis à leur disposition. Il s'agit d'un indicateur clé pour évaluer la portée réelle de la digitalisation et le niveau d'appropriation par la clientèle.

Cet indicateur est calculé à partir du nombre d'abonnés aux services en ligne (notamment la plateforme DigitBDL) rapporté au nombre total de clients de la banque.

Formule de calcul :

Taux d'adoption des services digitaux = (Nombre d'abonnés de digitbdl/nombre total des clients) *100

Afin d'évaluer l'appropriation des services digitaux par la clientèle de la BDL, nous avons calculé le taux d'adoption des services digitaux sur une période de cinq années (2020 à 2024).

Cet indicateur est obtenu en rapportant le nombre d'abonnés à la plateforme DigitBDL au nombre total de clients de la banque, puis en le multipliant par cent.

Et ce tableau résume le calcul du taux d'adoption des services digitaux du 2020 jusqu'au 2024

Chapitre 2 : étude empirique sur l'impact de la digitalisation bancaire sur la performance opérationnelle au sein de la BDL

Tableau 4 : Taux d'adoption des services digitaux (2020–2024)

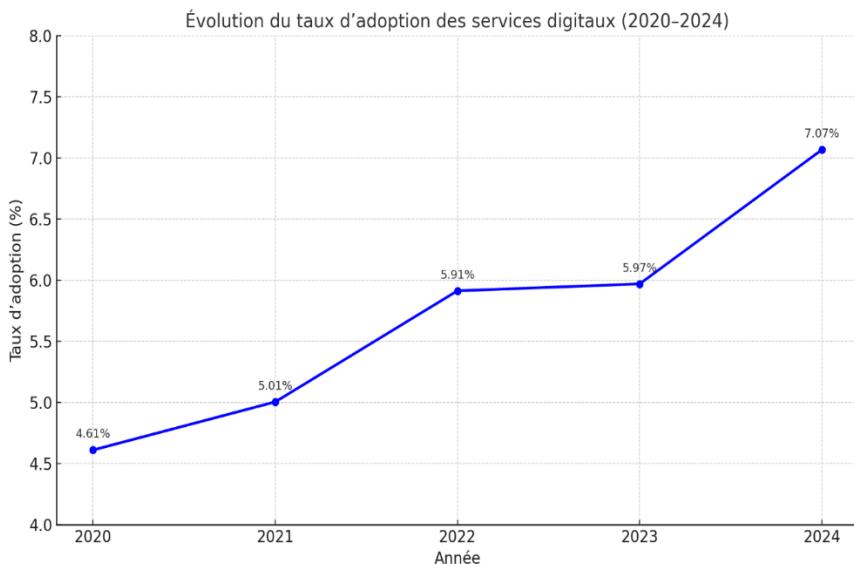
Année	Indicateur	Mode de calcul	Données utilisées	Résultat	Interprétation de la performance
2020	Taux d'adoption des services digitaux	(Nombre d'abonnés DigitBDL ÷ Nombre total de clients) × 100	Abonnés DIGITBDL : 84370 Clients : 1829596	4,6114 106	Le taux d'adoption reste très faible, ce qui reflète une phase d'initiation des services digitaux. La culture digitale chez les clients est encore peu développée.
2021	Taux d'adoption des services digitaux	(Nombre d'abonnés DigitBDL ÷ Nombre total de clients) × 100	Abonnés DIGITBDL : 91572 Clients : 1829596	5,0050 503	Une progression timide se dessine, témoignant d'un début d'intérêt pour les services digitaux probablement stimulé par les restrictions liées à la pandémie.
2022	Taux d'adoption des services digitaux	(Nombre d'abonnés DigitBDL ÷ Nombre total de clients) × 100	Abonnés DIGITBDL : 108200 Clients : 1829596	5,9138 868	Légère accélération de l'adoption. Ce taux traduit une montée en visibilité des canaux digitaux, mais l'engagement des clients reste encore limité.
2023	Taux d'adoption des services digitaux	(Nombre d'abonnés DigitBDL ÷ Nombre total de clients) × 100	Abonnés DIGITBDL : 109229 Clients : 1829596	5,9701 288	Le taux reste pratiquement stable par rapport à l'année précédente, indiquant une phase de consolidation, mais aussi un besoin de relance des efforts de sensibilisation.
2024	Taux d'adoption des services digitaux	(Nombre d'abonnés DigitBDL ÷ Nombre total de clients) × 100	Abonnés DIGITBDL : 129303 Clients : 1829596	7,0673 133	La hausse enregistrée en 2024 marque une reprise encourageante. L'amélioration de l'expérience utilisateur et les campagnes de digitalisation semblent commencer à porter leurs fruits.

Source : établis par nous-mêmes selon les données fournis par la banque BDL voir annexe 2

Chapitre 2 : étude empirique sur l'impact de la digitalisation bancaire sur la performance opérationnelle au sein de la BDL

Voici le graphique représentant l'évolution du **taux d'adoption des services digitaux** à la BDL entre **2020 et 2024** :

Figure 3 : Evolution du taux d'adoption des services digitaux (2020-2024)



Source : réalisé par nous-mêmes d'après les résultats du calcul du taux d'adoption des services digitaux

Interprétation :

Le graphique montre une progression lente mais constante du taux d'adoption des services digitaux par la clientèle de la BDL entre 2020 et 2024. Après un démarrage modeste en 2020 (4,61 %), l'adoption augmente légèrement jusqu'en 2022, avant de stagner en 2023. En 2024, une reprise notable est observée, atteignant 7,07 %. Cette évolution suggère que les efforts de digitalisation commencent à produire des effets, mais que des freins structurels ou culturels subsistent encore, limitant une adoption massive des services numériques.

2.1.3. Temps moyen de traitement des opérations digitales

Le temps moyen de traitement d'une opération est un indicateur clé pour évaluer l'efficacité opérationnelle apportée par la digitalisation. Il permet de mesurer le gain de rapidité dans l'exécution des services bancaires, en particulier ceux réalisés via les canaux digitaux (virement, consultation de solde, demande de financement, etc.).

Une réduction de ce temps est généralement synonyme de fluidité, d'automatisation et d'amélioration de l'expérience client. Plus le temps moyen diminue, plus cela témoigne de la performance des outils numériques mis en place.

Chapitre 2 : étude empirique sur l'impact de la digitalisation bancaire sur la performance opérationnelle au sein de la BDL

**Tableau 5 : Évolution du temps moyen de traitement des opérations digitales à la BDL
(2020–2024)**

Année	Temps moyen de traitement
2020	15 minutes
2021	12minutes
2022	10minutes
2023	7minutes
2024	5minutes

Source : élaborer par nous-mêmes

Analyse et interprétation

On observe une baisse continue et significative du temps moyen de traitement des opérations digitales entre 2020 et 2024, passant de 15 minutes à seulement 5 minutes. Cette évolution traduit plusieurs avancées importantes :

- Une automatisation accrue des processus (ex. virements instantanés, gestion des demandes en ligne) ;
- Une amélioration des systèmes informatiques et de l'infrastructure digitale de la BDL (notamment la migration vers une nouvelle plateforme en 2024) ;
- Une réduction des interventions humaines, rendant les services plus rapides et disponibles 24h/24.

Le gain de 10 minutes en cinq ans représente une amélioration notable de l'efficacité opérationnelle. Cette évolution contribue non seulement à l'optimisation interne, mais aussi à la satisfaction client, qui bénéficie d'un service plus fluide et immédiat.

2.1.4. Taux de satisfaction client (Net promoter score (NPS))

Le Net Promoter Score (NPS) est un indicateur largement utilisé pour mesurer la satisfaction **et** la fidélité des clients vis-à-vis d'un service ou d'une entreprise. Il repose sur une question simple posée aux clients :

"Recommanderiez-vous les services digitaux de la banque à un proche ou un collègue ?"

Les réponses se notent sur une échelle de 0 à 10 et sont ensuite classées comme suit :

Chapitre 2 : étude empirique sur l'impact de la digitalisation bancaire sur la performance opérationnelle au sein de la BDL

- **Promoteurs (note 9–10)** : clients satisfaits, fidèles et susceptibles de recommander la banque.
- **Passifs (note 7–8)** : clients globalement satisfaits, mais peu engagés.
- **Détracteurs (note 0–6)** : clients insatisfaits ou critiques.

Formule de calcul du NPS

$$\text{NPS} = \% \text{ de promoteurs} - \% \text{ de détracteurs}$$

Limite rencontrée :

Malgré sa pertinence, cet indicateur n'a pas pu être calculé dans le cadre de cette étude, en raison de l'absence de données issues d'enquêtes de satisfaction client spécifiques aux services digitaux. Aucun NPS n'a été communiqué dans les rapports internes de la BDL, et aucune enquête structurée auprès des clients n'a été accessible.

2.1.5. Nombre de plaintes liées aux services :

Le nombre de plaintes enregistrées en lien avec les services digitaux constitue un indicateur important pour évaluer la fiabilité, la qualité et la satisfaction client. Il permet de mesurer la fréquence des dysfonctionnements techniques, des erreurs de traitement ou des insatisfactions vécues par les utilisateurs lors de l'utilisation des services en ligne (applications, virements, cartes, accès comptes, etc.).

Difficulté rencontrée :

Dans le cadre de cette étude, les données précises concernant le nombre annuel de plaintes liées aux services digitaux ne sont pas disponibles dans les rapports d'activité consultés. Aucun rapport spécifique aux réclamations clientèles n'a été publié dans les documents internes, et aucune ventilation entre les plaintes générales et celles spécifiquement liées au digital n'a été communiquée.

2.1.6. Productivité par employé :

Dans le cadre de l'évaluation de l'impact de la digitalisation sur la performance opérationnelle de la BDL, un indicateur pertinent analysé est la **productivité par employé**, calculée comme suit :

Chapitre 2 : étude empirique sur l'impact de la digitalisation bancaire sur la performance opérationnelle au sein de la BDL

Productivité par employé = Nombre total de transactions /Nombre d'employé de service (banque digital)

Ce ratio permet d'apprécier l'efficience opérationnelle du service de la banque digitale, en mesurant la charge de travail moyenne assumée par un employé.

Pour évaluer la performance du service de la banque digitale, nous avons calculé la productivité par employé, en tenant compte de l'ensemble des interactions avec les clients via la plateforme Digit-BDL : **virements, prélèvements et abonnements**, pour les années 2021 jusqu'au 2024.

Sachant que le nombre d'employé du service est environ 30 employée.

Le tableau suivant illustre l'évolution de cet indicateur :

Tableau 6 : Évolution de la productivité par employé dans le cadre de la digitalisation des services bancaires.

Année	Total des transactions digitales	Productivité par employée
2021	5 579 568	185 986
2022	6 446 157	214 872
2023	7 147 659	238 255
2024	7 526 893	250 896,43

Source : réalisé par nous-mêmes selon les données des rapports fournis par la banque voir annexe 3

Interprétation du tableau : Évolution de la productivité par employé dans le cadre de la digitalisation des services bancaires

Ce tableau met en évidence une progression continue à la fois du volume total des transactions digitales et de la productivité par employé entre 2021 et 2024. Plusieurs éléments clés se dégagent de ces données :

Chapitre 2 : étude empirique sur l'impact de la digitalisation bancaire sur la performance opérationnelle au sein de la BDL

- **Croissance constante des transactions digitales** : Le total des transactions traitées par la banque digitale est passé de 5 579 568 en 2021 à 7 526 893 en 2024, soit une augmentation de près de **35 %** sur quatre ans. Cette croissance témoigne d'une adoption progressive et soutenue des services numériques par la clientèle.
- **Amélioration de la productivité par employé** : La productivité moyenne par employé a connu une hausse significative, passant de 185 986 transactions en 2021 à 250 896,43 transactions en 2024. Cela représente une augmentation d'environ **35 %**, ce qui indique une efficacité accrue des ressources humaines, probablement liée à l'automatisation, à l'optimisation des processus, et à une meilleure maîtrise des outils digitaux.
- **Lien entre digitalisation et performance opérationnelle** : Cette évolution montre que la digitalisation permet non seulement de gérer un volume plus important de transactions, mais aussi de réduire la charge de travail individuelle tout en maintenant une performance élevée. L'impact positif sur la productivité reflète ainsi une amélioration de l'efficacité opérationnelle de la banque.

En conclusion, ces résultats confirment que la digitalisation des services bancaires a eu un effet favorable sur la performance globale, permettant aux employés de gérer un nombre croissant de transactions avec une efficacité renforcée.

2.1.7. Taux de rentabilité des services digitaux

Le taux de rentabilité est un indicateur financier qui permet de mesurer la performance économique d'un service ou d'un produit. Dans le cadre de ce mémoire, le taux de rentabilité des services digitaux est calculé selon la formule suivante :

$$\text{Taux de rentabilité} = (\text{Revenus} - \text{Charges}) \div \text{Charges} \times 100$$

Cet indicateur permet d'évaluer la capacité des services digitaux à générer un excédent par rapport aux coûts engagés. Bien que les données complètes ne soient pas disponibles pour toutes les années, les rapports d'activité consultés indiquent que la rentabilité des services digitaux, notamment l'e-Banking, est positive et croissante, traduisant une optimisation progressive des ressources investies dans la digitalisation.

Chapitre 2 : étude empirique sur l'impact de la digitalisation bancaire sur la performance opérationnelle au sein de la BDL

2.2. Synthèse de l'enquête d'opinion

2.2.1. Introduction

Dans un contexte de transformation numérique rapide, la Banque de Développement Local (BDL) s'inscrit dans une démarche de digitalisation de ses services. Ce changement structurel impacte profondément son organisation interne, ses processus, ainsi que ses ressources humaines. Dans ce mémoire, nous avons opté pour une approche qualitative à travers une enquête d'opinion menée auprès de responsables internes, afin d'évaluer l'impact de cette digitalisation sur la performance opérationnelle de la banque.

2.2.2. Méthodologie

Cette analyse repose sur une enquête qualitative basée sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès de 12 cadres et responsables d'agence de la BDL. Cette méthode a été choisie en raison de la nature exploratoire du sujet et du manque de données quantitatives fiables. Le choix de cette méthode s'inscrit dans une logique exploratoire, en cohérence avec la nature du sujet étudié, à savoir l'impact de la digitalisation des services bancaires sur la performance opérationnelle. En effet, cette problématique soulève des dimensions organisationnelles, humaines et technologiques complexes, qui nécessitent une compréhension fine des perceptions, des pratiques et des dynamiques internes au sein de l'institution bancaire.

L'approche qualitative s'est également imposée en raison de la relative indisponibilité de données quantitatives pertinentes et actualisées, limitant la portée d'une analyse strictement statistique. Les entretiens semi-directifs ont ainsi offert un cadre méthodologique souple, permettant d'explorer en profondeur les représentations des acteurs concernés tout en suivant une trame thématique préétablie. Ce type d'entretien favorise l'émergence d'éléments contextuels et subjectifs, souvent absents des approches quantitatives, mais essentiels pour appréhender les enjeux liés à la transformation digitale.

Par ailleurs, le choix d'interroger des cadres et responsables d'agence vise à recueillir les points de vue d'acteurs clés, à la croisée des orientations stratégiques et des réalités opérationnelles. Leurs témoignages permettent de mettre en lumière les effets concrets de la digitalisation sur les processus internes, la qualité du service, la gestion du personnel, ainsi que sur les indicateurs de performance.

Chapitre 2 : étude empirique sur l'impact de la digitalisation bancaire sur la performance opérationnelle au sein de la BDL

Le tableau ci-dessous vient en conclusion du guide d'entretien, en synthétisant les principaux éléments abordés avec les participants :

Tableau 7 : Guide d'entretien – Thèmes, questions et types associés dans le cadre de l'enquête qualitative

Thème	Question	Type
Coût opérationnel	Avez-vous constaté une baisse des coûts de traitement des opérations depuis introduction des services digitaux ?	Question ouverte
Adoption digitale	Selon vous, quelle part des clients utilisent les canaux digitaux de manière régulière ?	Question fermée (choix %)
Temps de traitement	Les services digitaux ont-ils permis de réduire le temps de traitement des opérations ?	Question fermée (oui/non) + Justification
Satisfaction client	Avez-vous observé une amélioration de la satisfaction client liée à l'utilisation des services en ligne ?	Échelle de Likert (1 à 5)
Plaintes clients	Le nombre de plaintes liées aux opérations a-t-il diminué depuis la digitalisation ?	Question ouverte
Productivité	La digitalisation a-t-elle contribué à améliorer la productivité du personnel ?	Question fermée + Justification
Rentabilité digitale	Pensez-vous que les services digitaux sont aujourd'hui rentables pour la banque ?	Question ouverte
Freins rencontrés	Quels sont les principaux défis que vous avez rencontrés dans le processus de digitalisation ?	Question ouverte

Source : réalisé par nous-même.

2.2.3. Résultat de l'enquête

Le tableau suivant présente une synthèse des résultats recueillis lors des entretiens, en mettant en évidence les principales opinions, tendances et points récurrents exprimés par les répondants :

Chapitre 2 : étude empirique sur l'impact de la digitalisation bancaire sur la performance opérationnelle au sein de la BDL

Tableau 8 : synthèse des résultats des responsables de la banque

Thème	Question posé	Type de réponse	Résumé de la réponse
Cout opérationnel	Avez-vous constaté une baisse des coûts de traitement des opérations ?	Ouverte	Réduction des coûts liés à l'impression, au papier et à la gestion manuelle. Certaines opérations sont automatisées , ce qui diminue le besoin en personnel et en guichet.
Adoption digital	Quelle part des clients utilisent les canaux digitaux régulièrement ?	Fermé (choix%)	50 à 70 %. Forte adoption chez les jeunes et les actifs. Clients retraités et ruraux restent attachés aux agences.
Temps de traitement	Les services digitaux ont-ils réduit le temps de traitement des opérations ?	Fermée (oui/non) + ouverte	Oui. Les opérations prennent quelques secondes au lieu de plusieurs minutes. Moins d'interventions manuelles libèrent du temps pour les tâches complexes
Satisfaction client	Avez-vous observé une amélioration de la satisfaction client liée aux services en ligne ?	Échelle de Likert (1 à 5)	Moyenne estimée : 4,2 / 5. Clients satisfaits de la rapidité et de la disponibilité.

Chapitre 2 : étude empirique sur l'impact de la digitalisation bancaire sur la performance opérationnelle au sein de la BDL

			Quelques critiques techniques (bugs, manque d'accompagnement).
Plaintes clients	Le nombre de plaintes a-t-il diminué avec la digitalisation ?	Ouverte	Légère baisse globale. Moins de plaintes sur les délais en agence. Nouvelles plaintes liées aux bugs, difficultés d'accès ou manque de maîtrise des outils digitaux.
Productivité employé	La digitalisation a-t-elle amélioré la productivité du personnel ?	Fermée + justification	Oui. Le personnel se concentre sur des tâches à valeur ajoutée (conseil, gestion). Moins de surcharge grâce à l'automatisation
Rentabilité	Les services digitaux sont-ils rentables pour la banque ?	Ouverte	Oui à long terme. Après des investissements initiaux élevés, la banque observe un retour progressif via réduction des charges fixes et augmentation des opérations sans personnel.

Chapitre 2 : étude empirique sur l'impact de la digitalisation bancaire sur la performance opérationnelle au sein de la BDL

Freins rencontrés <p>Quels sont les principaux défis de la digitalisation ?</p>	Ouverte	Résistance au changement, manque de formation continue, accès limité à Internet dans certaines agences, problèmes techniques initiaux. Réticence de certains clients âgés.
---	----------------	--

Source : réalisé par nous-mêmes.

Voici les résultats principaux perçus dans le tableau, résumant l'impact de la digitalisation sur la performance opérationnelle de la banque :

a) Réduction des coûts opérationnels

La digitalisation a permis de réduire les coûts liés à la gestion manuelle, à l'impression de documents et à l'utilisation du papier. De plus, l'automatisation des processus a permis de diminuer le besoin en personnel, en particulier au niveau des guichets.

D'après les responsables de la banque on peut résumer le niveau de réduction des coûts perçus dans ce tableau :

Tableau 9 : Niveau de la réduction des couts perçus par les responsables

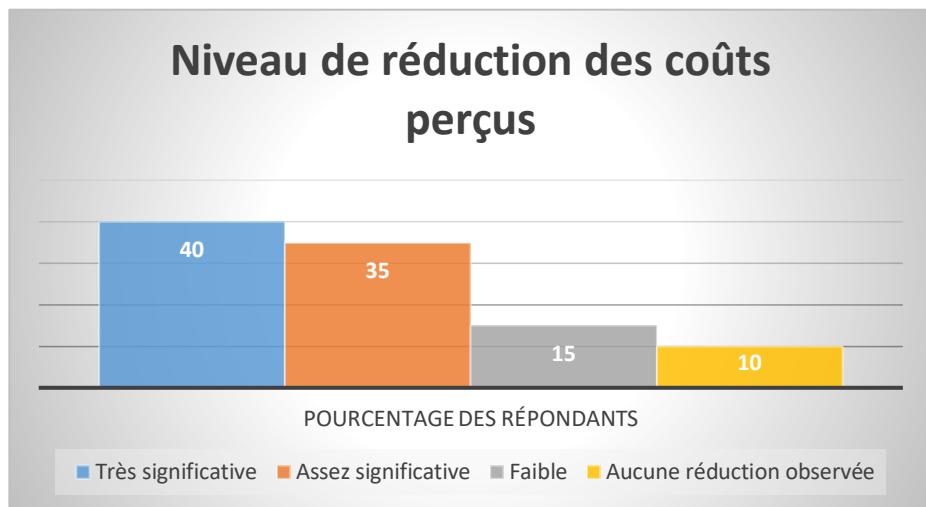
Niveau de réduction perçue	Pourcentage des répondants
Très significative	40
Assez significative	35
Faible	15
Aucune réduction observée	10

Source : élaboré nous-mêmes

Le graphique ci-dessous illustre ces résultats :

Chapitre 2 : étude empirique sur l'impact de la digitalisation bancaire sur la performance opérationnelle au sein de la BDL

Figure 4: niveau de réduction des coûts perçus par les responsables



Source : réalisé par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Interprétation :

Ce graphique illustre la perception des responsables interrogés concernant la réduction des coûts engendrée par la digitalisation des services bancaires.

Les résultats montrent que 40 % des répondants considèrent que cette réduction est très significative, tandis que 35 % l'estiment assez significative. Ainsi, une large majorité (75 %) des personnes interrogées perçoivent un impact positif notable de la digitalisation sur la maîtrise des coûts.

En revanche, 15 % des répondants jugent cette réduction faible, et 10 % affirment n'avoir observé aucune réduction.

Ces données traduisent une perception globalement favorable des effets de la digitalisation sur la performance économique de la banque, en particulier en matière de réduction des charges. Elles renforcent l'idée que les investissements dans les technologies digitales contribuent significativement à l'amélioration de l'efficience opérationnelle.

b) Adoption variable des services digitaux :

Entre 50 % et 70 % des clients utilisent régulièrement les canaux digitaux. L'Adoption est particulièrement forte chez les jeunes Et les actifs, mais elle reste plus faible chez les clients âgés et ceux vivant dans des zones rurales.

Chapitre 2 : étude empirique sur l'impact de la digitalisation bancaire sur la performance opérationnelle au sein de la BDL

D'après les résultats de l'enquête on peut résumer l'adoption des services digitaux selon le type de la clientèle dans ce tableau :

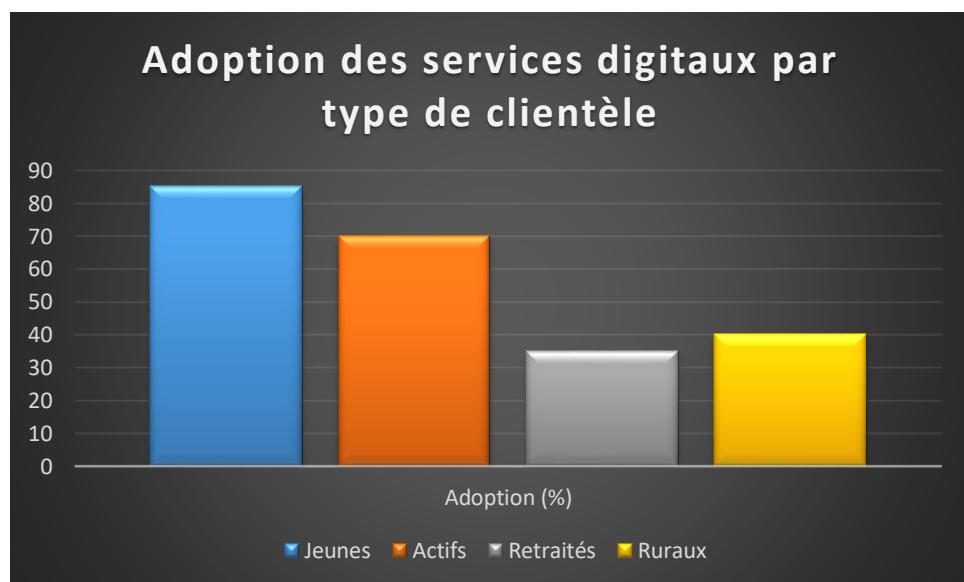
Tableau 10 : Adoption des services digitaux selon le type de clientèle

Clientèle	Adoption (%)
Jeunes	85
Actifs	70
Retraités	35
Ruraux	40

Source : élaboré par nous-mêmes

Le graphique ci-dessous illustre ces résultats

Figure 5 : Adoption des services digitaux selon le type de clientèle



Source : réalisé par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête.

Interprétation

Le graphique met en évidence les disparités d'adoption des services digitaux au sein des différents segments de clientèle de la BDL.

Il ressort clairement que les jeunes constituent la catégorie la plus enclue à utiliser les services digitaux, avec un taux d'adoption atteignant 85 %. Cette forte appropriation s'explique par leur familiarité avec les technologies numériques, leur besoin de mobilité, et leur préférence pour des solutions rapides et accessibles à distance.

Chapitre 2 : étude empirique sur l'impact de la digitalisation bancaire sur la performance opérationnelle au sein de la BDL

Les clients actifs affichent également un taux d'adoption élevé, à hauteur de 70 %, ce qui témoigne d'une intégration progressive des outils digitaux dans leur routine bancaire, motivée par un gain de temps et une efficacité accrue dans la gestion de leurs opérations.

En revanche, les retraités et les clients en milieu rural montrent un taux d'adoption plus faible, respectivement 35 % et 40 %. Ces résultats traduisent l'existence de freins à la digitalisation pour ces groupes, notamment :

- un manque de compétences numériques ;
- une méfiance envers la technologie ;
- ou encore des difficultés d'accès à internet ou aux équipements adaptés dans les zones rurales.

Ces écarts soulignent l'importance pour la banque d'adopter une stratégie d'inclusion numérique, en renforçant l'accompagnement de ces segments via des actions de formation, de simplification des interfaces ou le maintien d'un service humain complémentaire.

En somme, ce graphique met en évidence une adoption différenciée des services digitaux selon les profils, nécessitant une approche personnalisée pour assurer une transition numérique équitable et efficace.

c) Amélioration du temps de traitement des opérations :

Les services digitaux ont permis de réduire considérablement le temps de traitement des opérations, passant de plusieurs minutes en agence à quelques secondes, grâce à l'automatisation.

D'après les résultats de l'enquête on peut résumer le temps de traitement des opérations dans ce tableau :

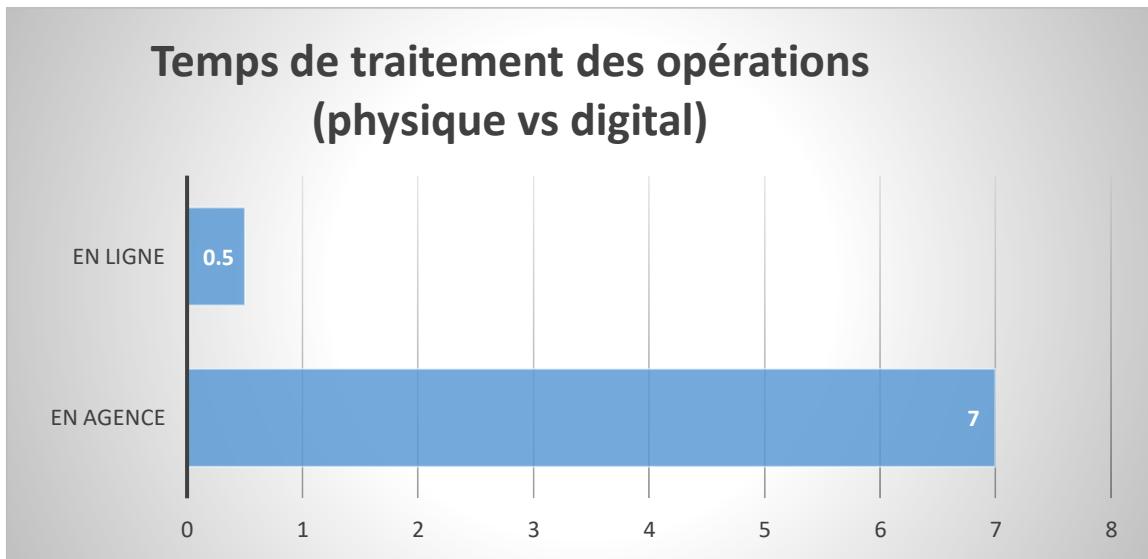
Tableau 11: temps de traitement des opérations (physique vs en ligne)

Type d'opération	Temps moyen (minutes)
En agence	7
En ligne	0,5

Source : élaboré par nous-mêmes

Le graphique ci-dessous illustre les résultats obtenus dans le tableau

Figure 6: Temps de traitement des opérations en agence vs en ligne



Source : réalisé par nous-mêmes d'après les résultats obtenus

Interprétation

Le graphique met en évidence une comparaison directe entre le temps moyen de traitement des opérations réalisées en agence (mode physique) et celles effectuées via les canaux digitaux (en ligne).

Il apparaît que le temps de traitement en ligne est nettement inférieur, avec une moyenne de 0,5 minute par opération, contre 7 minutes pour une opération en agence physique. Cette différence marquée illustre de manière flagrante l'efficacité opérationnelle accrue permise par la digitalisation des services bancaires.

Cette réduction du temps s'explique par plusieurs facteurs :

- **Automatisation des processus**, limitant les interventions humaines et les délais d'attente ;
- **Accessibilité immédiate** des services en ligne, évitant les files d'attente et les procédures manuelles ;
- **Simplification des étapes** grâce à des interfaces utilisateur optimisées.

Cette amélioration est doublement bénéfique : d'une part, elle permet à la banque de gagner en productivité en réduisant la charge de travail des agents, et d'autre part, elle contribue à une meilleure expérience client, en offrant des services rapides et disponibles à tout moment.

Chapitre 2 : étude empirique sur l'impact de la digitalisation bancaire sur la performance opérationnelle au sein de la BDL

En somme, le graphique met en lumière l'un des avantages les plus tangibles de la digitalisation : la réduction significative du temps de traitement, facteur clé dans l'amélioration globale de la performance opérationnelle.

d) Satisfaction client généralement élevée :

La satisfaction des clients à l'égard des services digitaux est élevée, avec une note moyenne de 4,2/5. Les clients sont satisfaits de la rapidité et de la disponibilité des services, mais des critiques techniques subsistent, notamment concernant les bugs et un manque d'accompagnement.

Le tableau ci-dessous illustre les résultats obtenus de l'enquête :

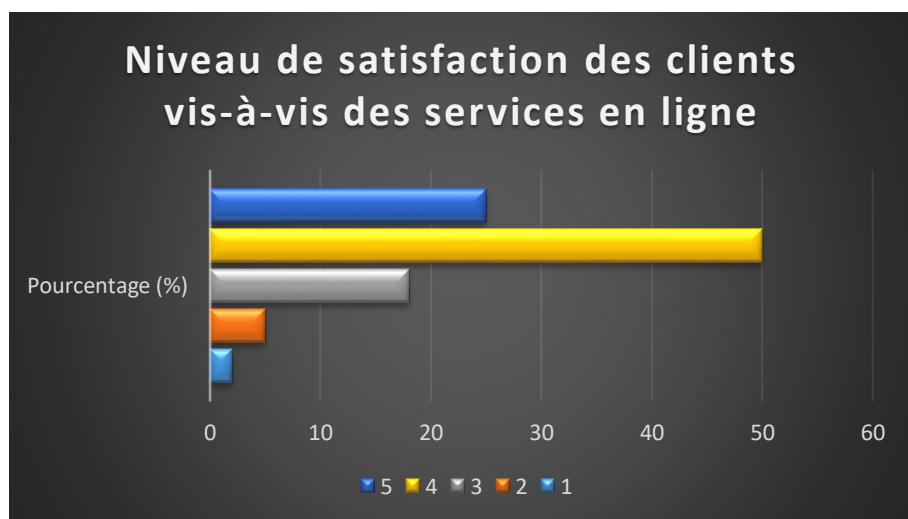
Tableau 12 : Niveau de satisfaction client selon l'échelle de likert

Niveau de satisfaction (échelle de likert)	Pourcentage (%)
1	2
2	5
3	18
4	50
5	25

Source : réalisé par nous-mêmes

Le graphique ci-dessous illustre l'évolution des plaintes clients Avant et après digitalisation

Figure 7: Niveau de satisfaction des clients vis-à-vis des services en ligne



Source : réalisé par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Interprétation

Le graphique présente la répartition des réponses des clients concernant leur **niveau de satisfaction** à l'égard des services en ligne proposés par la BDL, selon une échelle de Likert allant de 1 (très insatisfait) à 5 (très satisfait).

Il ressort de manière nette que la majorité des clients interrogés expriment une satisfaction élevée :

- 50 répondants ont attribué une note de **4**,
- tandis que 25 répondants ont donné la note maximale de **5**.

Ces résultats montrent qu'environ 75 % des clients se déclarent satisfaits ou très satisfaits des services en ligne, ce qui constitue un indicateur fort de l'acceptabilité et de l'efficacité perçue de la digitalisation au niveau de l'expérience client.

À l'inverse, les niveaux de satisfaction faibles restent marginaux :

- Seuls 5 clients ont donné la note de **2**,
- et 2 clients ont exprimé une très forte insatisfaction (note de 1).

Ces chiffres suggèrent que les cas de mécontentement sont peu fréquents et probablement liés à des dysfonctionnements spécifiques ou à une familiarité insuffisante avec les outils digitaux.

Enfin, 20 clients ont attribué la note de **3**, traduisant une satisfaction modérée, qui peut indiquer une attente d'améliorations, notamment en termes de stabilité des plateformes, d'ergonomie, ou de disponibilité des services.

En somme, cette analyse met en lumière une perception globalement positive des services bancaires en ligne, qui sont bien accueillis par les usagers et qui contribuent significativement à la satisfaction client un enjeu central dans la performance opérationnelle des banques à l'ère du numérique.

Chapitre 2 : étude empirique sur l'impact de la digitalisation bancaire sur la performance opérationnelle au sein de la BDL

e) Réduction modeste des plaintes :

Il y a une légère baisse des plaintes liées aux délais d'attente en agence, mais de nouvelles plaintes ont émergé, surtout liées à des problèmes techniques (bugs, accès difficile) et à la maîtrise des outils numériques, particulièrement parmi les clients plus âgés.

Le tableau ci-dessous illustre les résultats obtenus de l'enquête :

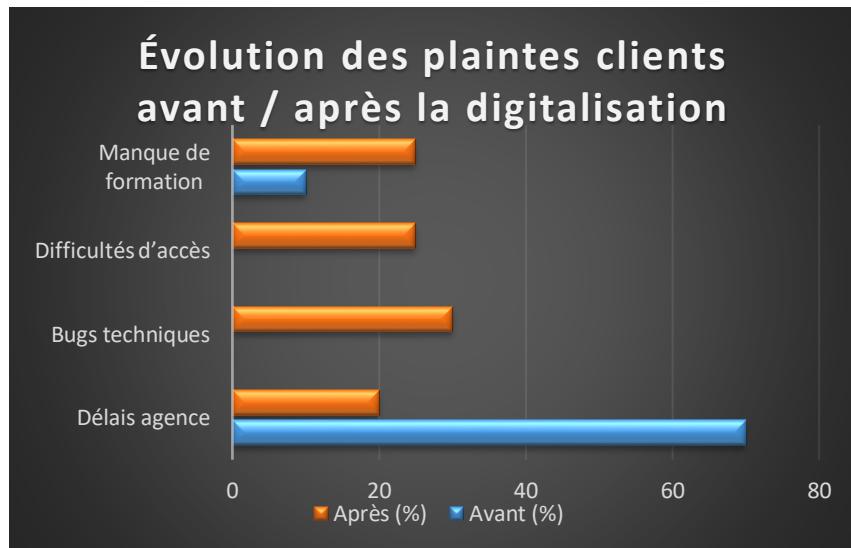
Tableau 13 : l'évolution des plaintes clients avant et après la digitalisation

Type de plainte	Avant (%)	Après (%)
Délais agence	70	20
Bugs techniques	0	30
Difficultés d'accès	0	25
Manque de formation	10	25

Source : élaboré par nous-mêmes

Le graphique ci-dessous illustre l'évolution des plaintes clients Avant et après digitalisation

Figure 8 : Evolution des plaintes clients avant/prés digitalisation



Source : réalisé par nous-mêmes d'après les résultats obtenus

Interprétation

Ce graphique compare la fréquence des plaintes exprimées par les clients avant et après la digitalisation des services bancaires, selon quatre catégories principales : manque de formation, difficultés d'accès, bugs techniques, et délais en agence.

Chapitre 2 : étude empirique sur l'impact de la digitalisation bancaire sur la performance opérationnelle au sein de la BDL

Les résultats montrent une baisse significative des plaintes concernant les délais en agence, qui passent de près de 70 % avant la digitalisation à environ 10 % après, ce qui témoigne d'un impact positif clair de la digitalisation sur la fluidité des services et la réduction du temps d'attente en agence.

En revanche, on observe une hausse des plaintes dans les trois autres catégories après la digitalisation :

- Le manque de formation génère davantage de plaintes, soulignant un besoin d'accompagnement et de sensibilisation des clients aux nouveaux outils digitaux ;
- Les difficultés d'accès sont restées présentes, ce qui pourrait indiquer des lacunes en matière d'ergonomie ou de connectivité ;
- Les bugs techniques deviennent également une source importante d'insatisfaction, probablement liés aux défaillances ou aux imperfections des systèmes mis en place.

f) Amélioration de la productivité du personnel :

La digitalisation des services bancaires a eu pour effet notable de réduire la surcharge de travail pesant traditionnellement sur les employés, notamment en automatisant un grand nombre de tâches répétitives et à faible valeur ajoutée (telles que les opérations courantes, le traitement manuel de documents ou la saisie de données).

Selon les retours recueillis dans le cadre de l'enquête menée auprès des responsables de la banque, cette transformation a permis au personnel de réorienter ses efforts vers des missions plus qualitatives, telles que le conseil personnalisé aux clients, la gestion de portefeuilles, ou encore l'accompagnement dans l'utilisation des services digitaux.

En d'autres termes, la digitalisation a favorisé une montée en compétence du personnel et une valorisation de leur rôle, en les libérant des tâches chronophages pour se concentrer sur des activités à forte valeur ajoutée pour la banque comme pour les clients. Cette évolution contribue non seulement à l'amélioration de la qualité de service, mais aussi à une meilleure satisfaction professionnelle des agents, dont le travail devient plus stratégique et centré sur l'humain.

Chapitre 2 : étude empirique sur l'impact de la digitalisation bancaire sur la performance opérationnelle au sein de la BDL

g) Rentabilité progressive des services digitaux :

Bien que les investissements initiaux aient été élevés, les services digitaux montrent une rentabilité à long terme grâce à la réduction des charges fixes et à l'augmentation des opérations traitées sans nécessiter de personnel.

Les répondants soulignent que, malgré des investissements initiaux importants, la banque commence à observer des bénéfices financiers liés à la digitalisation, notamment via la réduction des charges fixes et la hausse du volume d'opérations automatisées. Cela valide l'hypothèse d'un retour sur investissement progressif, en ligne avec les études récentes sur la transformation digitale dans le secteur financier.

Et ce tableau illustre les résultats des répondants :

Tableau 14 : évolution de la rentabilité des services digitaux en fonction des couts et

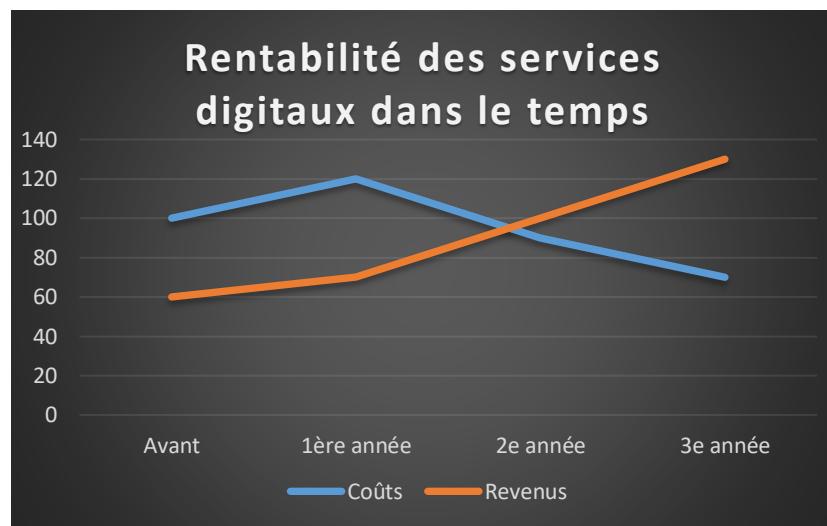
revenus

Année	Coûts	Revenus
Avant	100	60
1ère année	120	70
2e année	90	100
3e année	70	130

Source : élaboré par nous-mêmes

Et le graphique ci-dessous nous montre l'évolution de la rentabilité des services digitaux dans le temps :

Figure 9: Rentabilité des services digitaux dans le temps



Source : réalisé par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête auprès des responsables

Le graphique illustre l'évolution comparative des **coûts** et des **revenus** associés aux services digitaux de la banque sur une période de quatre phases : avant digitalisation, puis sur trois années consécutives après son lancement.

On observe que :

- Avant la digitalisation, les coûts sont relativement élevés (100 unités), tandis que les revenus générés par les services digitaux sont encore modestes (60 unités), ce qui est logique à ce stade initial ;
- En 1ère année, les coûts augmentent pour atteindre un pic à 120 unités, reflétant les investissements initiaux nécessaires (infrastructure IT, formation du personnel, campagnes de communication, etc.) ;
- Dès la 2e année, une inversion de tendance se produit : les coûts diminuent progressivement tandis que les revenus commencent à croître significativement. Cette dynamique montre un effet d'amortissement des investissements et une montée en puissance de l'utilisation des services digitaux par les clients ;
- En 3e année, la situation se renverse complètement : les revenus dépassent largement les coûts (environ 130 contre 70 unités), marquant l'entrée dans une phase de rentabilité nette.
-

Chapitre 2 : étude empirique sur l'impact de la digitalisation bancaire sur la performance opérationnelle au sein de la BDL

h) Freins à la digitalisation :

Les principaux défis incluent la résistance au changement de certains employés et clients, la formation insuffisante, l'accès limité à Internet dans certaines agences, et la réticence des clients âgés à adopter les outils numériques.

Ce tableau peut conclure les résultats de l'entretien sur les freins à ne pas négliger :

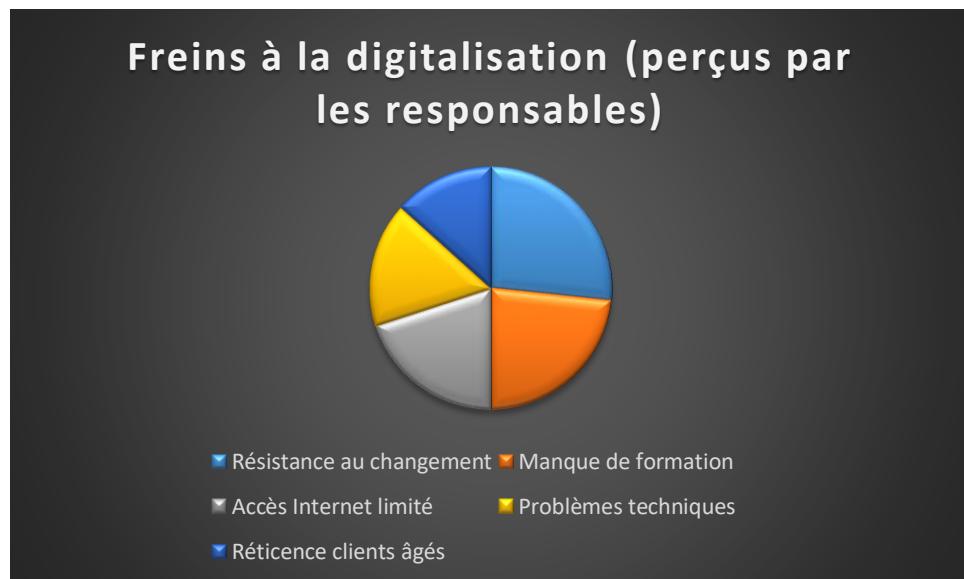
Tableau 15 : les freins à la digitalisation

Frein	Fréquence (nb de mentions)
Résistance au changement	40
Manque de formation	35
Accès Internet limité	30
Problèmes techniques	25
Réticence clients âgés	20

Source : élaboré par nous-mêmes

Et le graphique ci-dessous détaille les résultats du tableau en exprimant les freins perçus par les responsables :

Figure 10 : Freins à la digitalisation (perçus par les responsables)



Source : réalisé par nous-mêmes d'après les résultats de l'enquête

Interprétation

Le graphique illustre la répartition des obstacles majeurs identifiés par les responsables en ce qui concerne la digitalisation. On observe que le frein le plus significatif est la résistance au changement, qui occupe la part la plus importante du diagramme. Cela suggère une difficulté à surmonter les habitudes et les processus établis au sein de l'organisation.

Ensuite, le manque de formation représente une part notable, indiquant un besoin crucial de développer les compétences numériques des employés pour une adoption réussie des nouvelles technologies.

L'accès Internet limité constitue également un frein important, ce qui pourrait être particulièrement pertinent dans le contexte algérien, où l'infrastructure numérique peut présenter des défis.

Les problèmes techniques représentent une autre part du diagramme, soulignant l'importance d'assurer la fiabilité et la stabilité des systèmes numériques mis en place.

Enfin, la réticence des clients âgés est identifiée comme un frein, bien que semblant être le moins prédominant parmi les facteurs cités. Cela met en évidence la nécessité d'adopter des stratégies inclusives qui tiennent compte des différents niveaux d'aisance numérique de la clientèle.

Nous considérons la digitalisation comme un levier stratégique essentiel pour l'amélioration de la performance opérationnelle des banques. Nous observons qu'elle génère des gains mesurables en termes de productivité, d'efficacité et de satisfaction client. Cependant, pour que son potentiel soit pleinement exploité, il est crucial pour nous de mettre l'accent sur l'accompagnement du changement, le renforcement de la formation et la garantie de l'inclusion numérique pour tous les segments de la clientèle.

2.2.4. Discussion des résultats

A. Réduction des coûts opérationnels

Les résultats montrent que la digitalisation a un impact économique positif sur la structure des coûts de la banque, avec une majorité (75 %) des responsables percevant une réduction significative des charges. Cela valide l'hypothèse selon laquelle l'automatisation permet de rationaliser les processus et de limiter les dépenses liées au papier, à la gestion manuelle et aux effectifs en front-office. Ce constat est conforme aux tendances observées dans le secteur bancaire international.

B. Adoption variable des services digitaux

L'adoption des services digitaux est fortement corrélée au profil sociodémographique des clients. Les jeunes et les actifs y adhèrent largement, alors que les retraités et les clients ruraux montrent une adoption plus faible. Cela souligne un enjeu d'inclusion numérique, nécessitant une stratégie différenciée et des actions d'accompagnement ciblées. La banque devra veiller à ne pas creuser la fracture numérique entre ses segments de clientèle.

C. Amélioration du temps de traitement des opérations

La digitalisation permet une accélération remarquable du traitement des opérations bancaires, divisant par plus de 10 le temps requis. Cette amélioration de l'efficacité opérationnelle bénéficie à la fois à la productivité interne de la banque et à l'expérience utilisateur, en limitant l'attente et en rendant les services accessibles à tout moment.

D. Satisfaction client généralement élevée

Les clients expriment une satisfaction globalement élevée vis-à-vis des services en ligne, avec une majorité de notes positives. Ce résultat témoigne d'une bonne acceptation des outils digitaux et d'un bénéfice perçu en termes de rapidité et d'accessibilité. Toutefois, les critiques récurrentes liées aux bugs techniques ou au manque de support montrent qu'il reste des marges de progression en matière de fiabilité et d'accompagnement.

E. Réduction modeste des plaintes

La digitalisation a permis de réduire les plaintes traditionnelles (liées aux délais en agence), mais a fait émerger de nouvelles sources d'insatisfaction, notamment techniques. Cela montre que la transformation digitale ne supprime pas les problèmes, elle les déplace. Pour en tirer tous les bénéfices, la banque devra renforcer la maintenance des plateformes, l'accessibilité et l'accompagnement client.

F. Amélioration de la productivité du personnel

L'automatisation libère les employés des tâches routinières et leur permet de se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée. Ce changement de posture contribue à valoriser leur rôle, améliorer leur motivation, et renforcer la qualité de service. Il s'agit là d'un levier clé de transformation organisationnelle induit par la digitalisation.

G. Rentabilité progressive des services digitaux

Malgré des investissements initiaux élevés, la courbe de rentabilité montre une évolution favorable dès la deuxième année. Cette montée en puissance progressive confirme que la digitalisation représente une stratégie rentable à moyen terme, sous réserve d'une bonne gestion du changement et d'une adoption suffisante par les clients.

H. Freins à la digitalisation

La résistance au changement, le manque de formation, les contraintes techniques et la fracture numérique constituent des freins structurels. Ces obstacles doivent être activement anticipés et traités pour éviter qu'ils ne ralentissent ou compromettent les bénéfices attendus de la digitalisation. Une politique d'accompagnement du changement s'avère indispensable.

2.2.5. Points forts

- Réduction significative des coûts opérationnels ;
- Accélération du traitement des opérations ;
- Amélioration de la satisfaction client. ;
- Allègement de la charge de travail du personnel ;
- Réorientation du personnel vers des tâches à plus forte valeur ajoutée ;
- Rentabilité progressive des investissements digitaux ;
- Accès aux services 24h/24 via les canaux numériques ;
- Diminution des files d'attente en agence ;
- Image modernisée de la banque ;
- Prise en compte de plusieurs indicateurs de performance.

2.2.6. Points faibles

- Adoption faible chez les personnes âgées et en zones rurales ;
- Apparition de nouvelles plaintes techniques (bugs, accès difficile) ;
- Résistance au changement chez certains employés et clients ;
- Manque de formation numérique pour certains utilisateurs ;
- Accès limité à Internet dans certaines régions ;
- Charge financière initiale élevée ;
- Risques liés au cyber sécurité non abordés ;

Chapitre 2 : étude empirique sur l'impact de la digitalisation bancaire sur la performance opérationnelle au sein de la BDL

- Problèmes de fiabilité des plateformes digitales ;
- Risque d'exclusion numérique de certains segments ;
- Étude limitée à un seul établissement, difficilement généralisable ;
- Faible culture digitale dans certaines structures internes.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons mené une étude sur l'impact de la digitalisation des services bancaires sur la performance opérationnelle de la Banque de Développement Local (BDL). Cette analyse s'est appuyée à la fois sur des indicateurs quantitatifs tels que la productivité par employé, le volume des transactions digitales, le taux de rentabilité, ainsi que sur une interprétation qualitative des tendances observées dans les rapports d'activité de la banque.

Les résultats montrent que la digitalisation a permis une amélioration significative de la performance opérationnelle, notamment par l'automatisation des opérations, la réduction des délais de traitement, et l'optimisation des ressources humaines. Les services digitaux ont enregistré une croissance constante en termes de volume d'utilisation et de rentabilité, traduisant une adhésion progressive des clients à ces canaux modernes.

Cette performance opérationnelle renforcée témoigne de l'efficacité de la stratégie digitale adoptée par la BDL, qui s'inscrit dans une dynamique de modernisation et de transformation numérique du secteur bancaire. La digitalisation constitue ainsi un levier stratégique de performance durable pour l'institution.

Conclusion générale

L'objectif principal de notre travail était de répondre à la problématique suivante :
« **Dans quelle mesure la digitalisation des services bancaires influence-t-elle la performance opérationnelle des banques ?** »

Pour y parvenir, nous avons adopté une démarche méthodologique combinant approche théorique et pratique, structurée en deux chapitres principaux.

La première démarche, théorique, s'est attachée à définir les concepts clés liés à notre sujet. Nous avons d'abord présenté les fondements de la digitalisation bancaire, ses outils, ses formes et ses enjeux. Ensuite, nous avons étudié la notion de performance opérationnelle, en mettant en avant ses indicateurs (efficacité, efficience, qualité de service, réduction des coûts, etc.) et les méthodes de mesure adoptées dans le secteur bancaire. Enfin, nous avons exploré les liens théoriques entre digitalisation et performance, en montrant que les innovations numériques représentent aujourd'hui un levier stratégique incontournable pour les institutions financières.

La seconde démarche, pratique, s'est appuyée sur une étude de cas réalisée au sein de la Banque de Développement Local (**BDL**). Nous avons conduit des entretiens semi-directifs avec des responsables bancaires afin de recueillir leurs perceptions et leurs expériences concernant la transformation digitale au sein de leur établissement. Bien que notre recherche ait initialement prévu une analyse quantitative complémentaire, les contraintes d'accès aux données chiffrées nous ont amenés à privilégier une approche qualitative approfondie, centrée sur l'analyse du discours des professionnels du secteur.

À travers cette double approche, plusieurs constats majeurs ont été mis en évidence :

- La digitalisation permet une amélioration significative de la performance opérationnelle, notamment en automatisant certaines tâches, en réduisant les délais de traitement et en fluidifiant les interactions avec la clientèle ;
- Elle favorise également une meilleure traçabilité des opérations et un renforcement du contrôle interne, tout en contribuant à la satisfaction des usagers ;

Conclusion générale

- Cependant, sa mise en œuvre soulève aussi des défis, tels que la résistance au changement, le besoin de formation du personnel, ou encore l'adaptation des processus traditionnels aux nouveaux outils numériques ;
- Les responsables interrogés reconnaissent globalement un impact positif de la digitalisation sur la performance, mais soulignent la nécessité d'un accompagnement stratégique, d'une vision claire, et d'investissements constants pour en tirer pleinement parti.

En définitive, la digitalisation ne constitue pas uniquement une évolution technologique, mais une transformation organisationnelle profonde qui redéfinit les modes de fonctionnement des banques. Elle impose aux institutions financières de repenser leurs processus, leurs modèles de gestion, et leur rapport à la performance. Ainsi, la banque de demain ne pourra être performante que si elle sait allier innovation technologique, efficacité opérationnelle et qualité du service client.

Test d'hypothèses :

Hypothèse 1 : La mesure de la performance opérationnelle se traduit par l'augmentation de la productivité, la réduction des délais de traitement, satisfaction client ;

Les résultats de notre étude montrent que la digitalisation des services bancaires contribue effectivement à l'amélioration de la performance opérationnelle des banques. En effet, les entretiens menés auprès des responsables de la BDL ont révélé une augmentation de la productivité grâce à l'automatisation des tâches, une réduction significative des délais de traitement des opérations, ainsi qu'une amélioration de la satisfaction client à travers des services plus rapides, accessibles et sécurisés.

Ces éléments confirment ainsi **notre hypothèse 1**, selon laquelle la mesure de la performance opérationnelle se traduit par l'augmentation de la productivité, la réduction des délais, et l'amélioration de la satisfaction client à la suite de la digitalisation.

Hypothèse 2 : les responsables bancaires perçoivent positivement l'impact de la digitalisation sur la performance opérationnelle ;

Les données recueillies lors des entretiens avec les responsables de la Banque de Développement Local (BDL) révèlent une perception globalement positive de l'impact de la

Conclusion générale

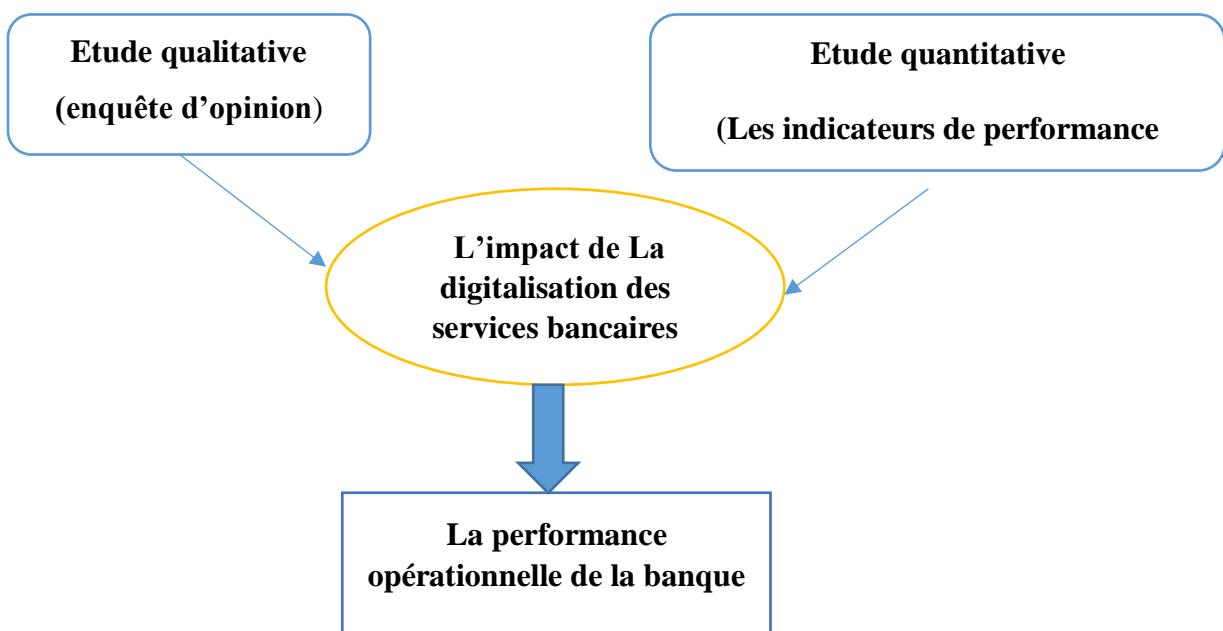
digitalisation sur la performance opérationnelle. Ces responsables estiment que les technologies numériques ont permis d'optimiser les processus internes, d'améliorer la qualité des services, de renforcer la rapidité et la sécurité des opérations, tout en répondant plus efficacement aux attentes des clients. Cette appréciation favorable, exprimée de manière récurrente au cours des entretiens, **confirme ainsi notre hypothèse 2**, selon laquelle les responsables bancaires perçoivent positivement l'impact de la digitalisation sur la performance opérationnelle.

Hypothèse 3 : la digitalisation n'a pas d'impact significatif sur la performance opérationnelle de la banque BDL ;

Les résultats issus de notre enquête montrent que la digitalisation a bel et bien un impact significatif sur la performance opérationnelle de la Banque de Développement Local (BDL). Les responsables interrogés ont mis en avant des améliorations concrètes telles que l'automatisation des processus, la réduction des délais de traitement, ainsi qu'une meilleure satisfaction client. Ces retours démontrent que la digitalisation a permis de moderniser les opérations bancaires et d'accroître leur efficacité. Ainsi, notre hypothèse 3, selon laquelle la digitalisation n'a pas d'impact significatif sur la performance opérationnelle de la BDL, est infirmée.

En se basant sur ces conclusions, la figure suivante illustre un résumé des éléments de réponse à notre problématique de recherche :

Figure 11 : le modèle global de notre problématique (éléments de réponse)



Source : élaboré par l'étudiante.

Conclusion générale

Selon la figure 11, nous pouvons constater que l'analyse de l'impact de la digitalisation des services bancaires sur la performance opérationnelle de la banque repose sur une double approche : d'une part, une étude quantitative basée sur des indicateurs de performance tels que la productivité, la rapidité du traitement des opérations ou encore la réduction des coûts ; d'autre part, une étude qualitative menée à travers une enquête d'opinion auprès des responsables bancaires. Cette double lecture permet d'enrichir notre compréhension du phénomène étudié et de fournir des éléments de réponse à notre problématique : « Quel est l'impact de la digitalisation des services bancaires sur la performance opérationnelle de la banque ? »

Les limites rencontrées :

Dans ce travail, l'étude portant sur l'impact de la digitalisation des services bancaires sur la performance opérationnelle des banques aurait pu être approfondie à travers une analyse comparative plus rigoureuse entre la situation avant et après la digitalisation. Toutefois, plusieurs contraintes ont limité la portée de notre étude.

En effet, l'indisponibilité de certaines données chiffrées liées aux indicateurs de performance opérationnelle (tels que les délais de traitement, les coûts d'exploitation, ou le taux de satisfaction client avant digitalisation) a constitué un obstacle majeur. De plus, l'absence de bases de données consolidées ou accessibles en interne, ainsi que les restrictions de confidentialité propres au secteur bancaire, ont freiné notre capacité à effectuer des comparaisons quantitatives complètes.

Par ailleurs, bien que notre enquête qualitative auprès de responsables bancaires ait apporté des éclairages intéressants, le nombre limité de répondants disponibles et la réticence de certaines agences à partager des informations sensibles ont également restreint la généralisation des résultats.

Malgré ces limites, notre étude a permis de dégager des tendances et des perceptions claires sur les effets de la digitalisation, en posant ainsi les bases pour des recherches futures plus approfondies.

Pour conclure, et d'après les résultats obtenus, il ressort que la digitalisation des services bancaires a un impact globalement positif sur la performance opérationnelle de la banque, notamment en termes de rapidité des transactions, de réduction des coûts et d'amélioration de la qualité du service client. Toutefois, certaines limites subsistent, notamment en ce qui concerne l'adaptation des ressources humaines et les enjeux de sécurité informatique. À cet

Conclusion générale

effet, plusieurs recommandations peuvent être proposées afin de renforcer les effets positifs de la digitalisation tout en maîtrisant ses risques :

1. **Renforcer la formation continue des employés**, afin de garantir une maîtrise optimale des outils digitaux et de favoriser une meilleure adaptation aux évolutions technologiques ;
2. **Investir davantage dans la cyber sécurité**, en mettant en place des systèmes de protection avancés pour assurer la confidentialité des données et prévenir les risques liés aux fraudes électroniques. ;
3. **Assurer un accompagnement client adapté**, notamment pour les clients peu familiarisés avec les technologies numériques, en développant des services d'assistance et de médiation digitale ;
4. **Mettre en place des indicateurs de performance spécifiques à la digitalisation**, permettant d'évaluer de manière précise l'impact des outils numériques sur l'efficacité des processus internes ;
5. **Favoriser une stratégie de digitalisation progressive et inclusive**, en veillant à l'intégration de toutes les fonctions de la banque et à la prise en compte des besoins des différentes parties prenantes ;
6. **Surveiller en continu la rentabilité et la satisfaction** : Mettre en place des indicateurs de suivi pour évaluer en temps réel : La rentabilité des services digitaux, Le taux de satisfaction des utilisateurs, Les plaintes et dysfonctionnements récurrents.

Bibliographie

1. Ouvrages

1. Bourguignon, A. (1995). *Peut-on définir la performance ?*. Revue Française de Comptabilité, juillet-août, 61–66.
2. Bessire, D. (1999). *Définir la performance*. Revue Comptabilité, Contrôle, Audit, 5(2), 127–150.
3. Gibert, P. (1980). *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*. Paris: Editions d'organisation.
4. John Mingam. (2024, 16 août). *Dominer le digital*. Paris: Odyssey Editorial.
5. Kotler, P., & Dubois, B. (1993). *Satisfaire la clientèle à travers la qualité, le service et la valeur*. Revue Française du Marketing, 144–145, 15.
6. Lendrevie, J., & Lévy, J. (2012). *Mercator* (10e éd.). Paris: Dunod.
7. Machesnay, M. (1991). *Économie d'entreprise*. Paris : Eyrolles.
8. Mignot, O. (2019). La transformation digitale des entreprises. Maxima, Paris.
9. Ray, D. (2002). *Mesurer et développer la satisfaction clients* (3e tirage). Paris: Éditions d'organisation.
10. Silem, A., & Albertini, J.-M. (2008). *Lexique d'économie* (10e éd.). Italie : Dalloz.

2. Articles scientifiques, rapports, mémoires

1. Abel, S., & Le Roux, P. (2016). Determinants of Banking sector profitability in Zimbabwe. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3), 845–854.
2. Bessai Kessouh, F. (2020). Analyse de la performance des banques publiques et privées en Algérie. *Revue Finance & Marchés*, 7(2), 71–87.
3. Chinoda, T. (2014). Determinants of bank profitability in Zimbabwe. Université du Zimbabwe.
4. Copulsky, J. R., & Wolf, M. J. (1990). Relationship Marketing: Positioning for the Future. *Journal of Business*.
5. Dabi Schwebel, G. (2016). *Mémoire sur les enjeux de la transformation digitale* (Mémoire de master). Slide Share.
6. Diniz, E. (1998). Web Banking in USA. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 3(2).
7. Khanboubi, F., & Boulmakoul, A. (2018, 21 décembre). État de l'art sur la transformation digitale : focus sur le domaine bancaire.
8. McKinsey & Company. (2024). What is digital transformation?

Bibliographie

9. Moneta, E. (2022). *L'Open Banking, une évolution dangereuse ?* Université de Montréal.
10. Nambisan, P., & Watt, J. H. (2011). Managing Customer Experiences in Online Product Communities. *Journal of Business Research*, 64(8), 889–895.
11. Notat, N. (2007). Une question centrale. *Acteurs de l'Économie*, octobre, 72.
12. Pestieau, P., & Gathon, H.-J. (1996). La performance des entreprises publiques : une question de propriété ou de concurrence ? *Revue économique*, 47(6), 1225–1238.
13. Wen, W. (2010). Ownership Structure and Bank Performance in China. Master's thesis, University of Leicester.

3. Sites web et documents en ligne

1. **ABC Portage.** (s.d.). *Digital, digitalisation, numérique... C'est quoi exactement ?* <https://www.abcportage.fr/>
2. **Amazon Web Services.** (s.d.). *Qu'est-ce que la technologie Blockchain ?* <https://aws.amazon.com/>
3. **Banque mondiale.** (2024). *Aperçu du pays : Algérie.* <https://www.banquemonde.org/>
4. **Dupiellet, G.** (2024, 18 octobre). *Banques : peut-on vraiment tout faire en ligne ?* Le Monde. <https://www.lemonde.fr/>
5. **Formassion.** (s.d.). *Quelles sont les limites de la digitalisation bancaire ?* <https://formassion.com/>
6. **Hal Archives.** (2014). *Big Data : Mise en perspective.* <https://hal.science/hal-02971420>
7. **IA School.** (s.d.). *Intelligence artificielle : définition, usages.* <https://www.intelligence-artificielle-school.com/>
8. **Kicklox.** (2023, 18 juillet). *Tout savoir sur la performance opérationnelle.* <https://www.kicklox.com/>
9. **Lefebvrein, E.** (2024, 29 juillet). *L'alliance de l'essor digital et de l'efficacité opérationnelle.* <https://itcurated.fr/>
10. **McKinsey&Company.** (2024). *What is digital transformation?* <https://www.mckinsey.com/>
11. **Mell, P., & Grance, T.** (2011). *The NIST Definition of Cloud Computing.* <https://nvlpubs.nist.gov/>
12. **N26.** (2024, 27 mai). *Qu'est-ce que la crypto monnaie ?* <https://n26.com/>
13. **Primel, Y.** (2015, 28 décembre). *Qu'est-ce que le 'digital', au fait ?* <https://yannickprimel.wordpress.com/>

Bibliographie

14. **Robert, J.** (2024, 3 septembre). *Intelligence Artificielle : Définition, enjeux.* <https://datascientest.com/>
15. **Sopra Banking Software.** (2024, 9 février). *Fraude bancaire digitale : nouveaux défis.* <https://sbs-software.com/>
16. **Stripe.** (s.d.). *Open Banking explained.* <https://stripe.com/>
17. **Symétrie Consulting.** (s.d.). *Satisfaction client : définition.* <https://www.symetrie-consulting.com/>
18. Agence Algérienne de Presse. (2025, janvier). *Introduction en Bourse de la Banque de Développement Local (BDL) : une étape stratégique pour l'inclusion financière.* APS. <https://www.aps.dz/>
19. Banque de Développement Local. (2025). *Carte CIB.* <https://www.bdl.dz/carte-cib/>

Annexes

Annexe 1 : évolution de l'activité de service de la banque digitale BDL 1^{er} semestre 2023

	2023	Taux d'évolution
Abonnements	109 229	+1 %
Virements	7 034 495	+11 %
Prélèvements	3 935	-11,6%

Annexe 2 : nombre d' abonnées DIGITBDL et le nombre de clients total durant les années 2020 jusqu'au 2024

Abonnements				
2 020	2 021	2 022	2 023	2 024
84 370	91 572	108 200	109 229	129 303

Nombre global de comptes bancaires particuliers	544463
Nombre global de comptes bancaires commercial "Entreprise"	293879
Nombre global de comptes "Epargne"	403033
Nombre global de comptes devises	588217

Annexe 3 : évolution de l'activité de la banque digitale BDL durant les années de 2021 à 2024

	2021	Taux d'évolution
Abonnements	91 572	+8,5%
Virements	5 483 529	+18%
Prélèvements	4 467	+0,69%

	2022	Taux d'évolution
Abonnements	108 200	+18%
Virements	6 333 507	+15%
Prélèvements	4 450ila	-0,38%

	2023	Taux d'évolution
Abonnements	109 229	+1 %
Virements	7 034 495	+11 %
Prélèvements	3 935	-11,6%

	2024	Taux d'évolution
Abonnements	129 303	+18,37 %
Virements	7 394 200	+5,11 %
Prélèvements	3 390	-13,85 %