République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère d'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de Management Tlemcen

Mémoire

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en science de gestion

Spécialité : Management financier.

Thème :

L'impact de l'intégration de la digitalisation sur la performance financière : Cas de la Banque *BADR – ALE 366 Bejaïa et ALE 626 Boumerdès–*

Présenté par : Alouane Thinhinane&Tadrist Djillali.

Soutenu le : 17/06/2025

Devant le jury composé de :

Nom et Prénom	Grade	Qualité
1- Pr. TABET Derraz Imen	Professeure	Président (e)
2- Pr. BOURI Sarah	Professeure	Encadrant (e)
3- Dr. HAMCHE Omar	MCA	Examinateur (ice)

Année universitaire : 2024/2025

Remerciements

Avant toute chose, je rends grâce à Dieu Tout-Puissant, pour m'avoir accordé la santé, la patience, la force et la persévérance nécessaires à la réalisation de ce mémoire. Sans Sa volonté, rien n'aurait été possible.

Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance à ***Madame Pr. BOURI Sarah****, mon encadrante, pour sa disponibilité, ses conseils précieux, son accompagnement rigoureux et son soutien tout au long de ce travail. Ses remarques pertinentes ont été essentielles pour mener à bien cette recherche.*

Je remercie également toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à l'enrichissement de ce mémoire par leurs conseils, leur encadrement et la qualité des échanges que nous avons partagés.

Ma gratitude s'étend à ***l'établissement BADR ALE366****, pour m'avoir accueilli(e) et offert un cadre favorable à la réalisation de mon travail.*

Je n'oublie pas ma famille et mes amis, dont le soutien moral, les encouragements et la compréhension ont été d'un grand réconfort tout au long de ce parcours.

À toutes et à tous, merci.

TINA.

Remerciements

Avant tout, je rends grâce à Dieu Tout-Puissant pour m'avoir donné la force, la patience et la persévérance nécessaires pour mener à bien ce mémoire.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mon encadrante, ***Madame Pr. BOURI Sarah****, pour son accompagnement constant, ses conseils précieux, sa rigueur scientifique et sa bienveillance tout au long de ce travail. Son encadrement m'a été d'une grande aide, tant sur le plan académique que personnel.*

*Je remercie également l'ensemble des enseignants de l'****École Supérieure de Management****, pour la qualité de la formation dispensée, leur disponibilité et leurs efforts tout au long de mon parcours universitaire.*

Je souhaite adresser mes remerciements à toute l'équipe de la ***banque BADR – Agence Naciria 626****, pour leur accueil chaleureux, leur disponibilité et les informations précieuses qu'ils m'ont fournies dans le cadre de ce mémoire.*

Un grand merci à mon binôme, ***Tina****, pour son soutien, son implication et la collaboration enrichissante tout au long de ce projet.*

Enfin, je dédie ce travail à ma famille, pour leur amour, leur soutien moral et leur encouragement inconditionnel, qui m'ont toujours porté et motivé dans toutes les étapes de mes études.

DJILLALI.

Dédicace

Avec toute l'expression de ma reconnaissance, je dédie ce modeste travail à ceux à qui, quels que soient les mots choisis, je n'arriverai jamais à exprimer pleinement mon amour et ma gratitude sincère.

À l'homme de ma vie, mon repère, mon pilier, celui à qui je dois ma force, ma persévérance et mon courage : ***mon cher père****.*

À celle qui m'a portée, soutenue et aimée sans condition, qui a tout sacrifié pour mon bonheur et ma réussite, et qui reste ma plus grande source de tendresse et de réconfort : ***ma chère mère****.*

À ***mes sœurs*** *et* ***mon frère****, pour leur affection, leurs encouragements constants et leur présence rassurante dans les moments de doute comme dans les moments de joie. Que Dieu les protège et leur accorde une vie remplie de bonheur et de succès.*

À ***ma tante Nadia****, pour son amour discret, sa sagesse, ses conseils éclairés et son soutien indéfectible, qui m'ont tant aidée à avancer avec confiance.*

À ***mon encadrante, Pr. BOURI Sarah****, pour son accompagnement précieux, sa disponibilité, sa bienveillance et sa patience tout au long de ce parcours.*

À ***tous mes amis****, anciens et nouveaux, qui ont su rendre ces années plus légères par leur amitié sincère, leur écoute, leur soutien et leur bonne humeur.*

À toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réussite de ce travail.

Merci du fond du cœur pour votre amour, votre soutien et votre confiance.

TINA.

Dédicace

*À mon **père** et à ma **mère**, mes piliers, mes repères, mes forces silencieuses…*
Merci pour votre amour inépuisable, vos sacrifices quotidiens, et votre foi en moi, même quand moi je doutais. Rien de tout cela n'aurait été possible sans vous. Ce travail est aussi le vôtre.

*À ma **sœur Amel** et à mon **petit frère Manou**, merci pour vos sourires, votre tendresse, et ces petites attentions qui m'ont donné du courage, même dans les moments les plus difficiles. Vous êtes une lumière dans ma vie.*

*À **Madame Pr. Bouri Sarah**, merci pour votre patience, vos conseils avisés, et surtout votre confiance. Votre accompagnement m'a guidé et motivé à donner le meilleur de moi-même.*

*À mon binôme, **Tina**, merci pour ta collaboration, ta motivation constante et ton esprit d'équipe. Travailler à tes côtés a été une source d'inspiration et de soutien précieux.*

*À **Céline**, mon proche amie merci du fond du cœur pour ton soutien moral, ta présence constante, tes mots justes et ta douceur dans les moments de doute. Tu as été une source de réconfort et de force précieuse.*

À tous mes amis, merci pour vos encouragements, vos blagues, vos silences partagés et vos messages qui arrivaient toujours au bon moment. Votre amitié m'a porté plus que vous ne l'imaginez.

*Merci à tous, de loin comme de près**,** à ceux qui ont tendu la main, dit un mot, partagé un moment. Ce mémoire est dédié à vous tous.*

DJILLALI.

Sommaire

Introduction Générale	**1**
Chapitre I : Cadre conceptuel de la digitalisation du secteur bancaire	**11**
Introduction	**12**
Section (01) : Les concepts clés de la digitalisation bancaire	**13**
Section (02) : Les outils et la mise en œuvre de la digitalisation bancaire	**23**
Section (03) : Les dynamiques de transformation digitale dans le secteur bancaire	**33**
Conclusion	**42**
Chapitre II : Performance financière et digitalisation bancaire	**43**
Introduction	**44**
Section (01) : Performance financière	**45**
Section (02) : L'évaluation de la performance financière	**53**
Section (03) : L'influence de la digitalisation sur la performance financière des banques	**72**
Conclusion	**78**
Chapitre III : Étude de l'impact du l'intégration de la digitalisation sur l'amélioration de la performance financière : « Cas de la banque BADR ALE 366 de Bejaia et ALE 626 de Boumerdès»	**79**
Introduction	**80**
Section (01) : Présentation de l'organisme d'accueil	**81**
Section (02) : La démarche méthodologique	**94**
Section (03) : Présentation, analyse et interprétation des résultats	**99**
Conclusion	**125**
Conclusion Générale	**127**

LISTE DES TABLEAUX

Liste des tableaux

N° du tableau	Titre du tableau	Page
Chapitre I		
(I.1)	Impact de la digitalisation sur l'expérience et la satisfaction des clients.	**38**
Chapitre II		
(II.1)	Différentes typologies de la performance.	**49**
(II.2)	Présentation de Bilan.	**63**
(II.3)	Présentation d'Hors bilan.	**64**
(II .4)	Présentation de compte de résultat.	**67**
Chapitre III		
(III, 1)	les activités de la BADR.	**84**
(III, 2)	Distribution de l'échantillon de l'étude.	**95**
(III, 3)	Description des axes du questionnaire.	**97**
(III. 4)	Échelle de Likert.	**98**
(III, 5)	Coefficient de fiabilité (Alpha de Cronbach).	**99**
(III.6)	Répartition des données de l'échantillon par le sexe.	**100**
(III.7)	Répartition des données de l'échantillon par l'âge.	**101**
(III.8)	Répartition des données de l'échantillon par le niveau d'étude.	**103**
(III.9)	Répartition des données de l'échantillon par l'ancienneté professionnelle.	**104**
(III.10)	Répartition des données de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle.	**106**
(III.11)	Répartition des données de l'échantillon par le temps la digitalisation.	**107**
(III.12)	Les moyens et les écarts-types de la dimension les services numériques.	**109**
(III.13)	Les moyens et les écarts-types de la dimension de la gouvernance numérique.	**110**
(III.14)	Les moyens et les écarts-types de L'infrastructure technologique.	**111**
(III.15)	Les moyens et les écarts-types de L'innovation.	**112**
(III.16)	Les moyens et les écarts-types de la performance financière.	**113**
(III.17)	Test de l'hypothèse H1-1	**116**
(III.18)	Résultats de la deuxième sous-hypothèse	**117**
(III.19)	Résultats dude la troixième sous-hypothèse	**119**
(III.20)	Résultats du de la quatrième sous-hypothèse	**120**
(III.21)	Résultats du de l'hypothése principale	**122**

LISTE DES FIGURES

Liste des figures

N° de la figure	Titre de la figure	Page
Chapitre I		
(I.1)	Les objectifs de la digitalisation d'un processus.	**21**
(I.2)	Guichets automatiques de billets (GAB).	**25**
(I.3)	Les cartes bancaires (CIB).	**26**
(I.4)	Les nouveaux acteurs des services bancaires.	**34**
Chapitre II		
(II. 1)	Les quatre piliers de la performance.	**47**
(II.2)	Le triangle de la performance.	**47**
(II. 3)	la performance organisationnelle.	**51**
(II.4)	Évolution vers un modèle prédictif.	**73**
Chapitre III		
(III. 1)	L'organigramme de l'agence d'AOKAS(ALE366).	**88**
(III. 2)	L'organigramme de l'agence NACIRIA (626).	**89**
(III. 3)	Répartition des données de l'échantillon par le sexe.	**101**
(III. 4)	Répartition des données de l'échantillon par l'âge.	**102**
(III. 5)	Répartition des données de l'échantillon par le niveau d'étude.	**103**
(III. 6)	Répartition des données de l'échantillon par l'ancienneté professionnelle.	**105**
(III. 7)	Répartition des données de l'échantillon parla catégorie socioprofessionnelle.	**106**
(III. 8)	Répartition des données de l'échantillon par le temps la digitalisation.	**108**

LISTE DES ANNEXES

Liste des annexes

N° de l'annexe	Titre de l'annexe	Page
A.1	Le questionnaire	**141**
A.2	Résultats SPSS	**146**

LISTE DESABREVIATIONS

Liste des abréviations

ONU	Organisation des nations unies.
Fin Tech	Finance technologie.
TPE	Terminal de paiement électronique.
GAB	Guichets automatiques des billets.
DAB	Distributeurs automatiques des billets.
CCP	Centre de chèques postaux.
RIB	Relevé d'identité bancaire.
CIB	Cartes interne bancaire.
TIC	Technologies de l'information et de la communication.
CRM	Customer Relationship management.
BMP	Business processus management.
PNB	Produit Net Bancaire.
CCP	Commission de la comptabilité publique.
FRBG	Fonds pour risques bancaires généraux.
SIG	Soldes intermédiaires de gestion.
RBE	Résultat brut d'exploitation.
RE	Résultats d'exploitation.
RCAI	Résultat courant avant impôt.
RN	Résultat net.
ROA	Ratio de rendement des actifs.
ROE	Ratio de rendement des fonds propres.
ROI	Retour sur investissement.
IA	Intelligence Artificielle.
E-Banking	Electronicbanking.
BADR	Banque de l'Agriculture et du Développement Rural
PME	Petite et Moyennes Entreprise.
PMI	Petite et Moyennes Industrie.
SPA	Société par action.
ALE	Agence Locale d'Exploitation.
OCA	Organisation commerciale agence.
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée.
SAPS	Société d'assurance et de prévoyance de sante.
SAA	Société nationale d'assurance.
GRE	Groupe régional d'exploitation.
TFJ	Traitement de fin de journée.

Introduction Générale

Dans un monde de plus en plus interconnecté, la compétition intense que subissent les entreprises transforme les paradigmes économiques. Les décideurs n'ont plus d'alternative : il est impératif d'adopter la transition numérique. Ce changement est à la fois imposé et indispensable, surtout pour les organisations traditionnelles qui n'ont pas été immergées dans l'univers numérique. Elles doivent non seulement entreprendre une transformation numérique en raison de l'obsolescence de leur modèle, mais aussi réussir ce processus pour maintenir leur performance. Le concept de transformation digitale est fréquemment lié aux fonctions de marketing et aux technologies émergentes, Cependant, elle englobe toute la chaîne de valeur et toutes les dimensions de l'exercice professionnel. Innovation et technologie, culture numérique, apparition de nouveaux profils et professions[1].

La transformation digitale peut être définie comme l'usage intégral des technologies et instruments numériques actuels pour améliorer globalement l'efficacité des entreprises. Ce concept de performance inclut divers éléments comme l'accroissement de la production, l'optimisation de l'efficacité dans les tâches répétitives et étendues, la réduction des coûts d'exploitation par l'automatisation de certaines opérations ou encore le passage au numérique.

L'essor du secteur bancaire pourrait être largement influencé par la numérisation. Les banques, conscientes du rôle essentiel de cette transformation digitale pour stimuler croissance et productivité, seront amenées à réviser en profondeur leur modèle commercial face aux évolutions liées à la mondialisation des marchés, à l'apparition des canaux de distribution numériques et aux modifications du comportement des consommateurs. Cela est essentiel pour maintenir leur compétitivité dans un contexte où la concurrence sur le marché s'intensifie de plus en plus et soumis à des exigences croissantes à tous les niveaux.

Actuellement, l'impact du digital sur le développement des services bancaires est incontestable. L'application rapide de nouvelles démarches digitales est désormais un critère d'efficience pour les institutions bancaires. Proposer une gamme différents services aux clients à travers une application mobile ou créer des sites internet interactifs pourrait aider la banque à améliorer son efficacité et à assurer une relation durable avec ses clients. Toutefois, bien que le digital soit perçu comme un outil qui améliore l'organisation du métier et favorise

[1] BELLALIJ Mounia (2021) « Introduction à la transformation digitale », Revue Internationale du Chercheur, Université Mohamed V Rabat Laboratoire Management des organisations, Maroc, Volume 2, Numéro 02, p 1251.

le développement d'une relation durable avec les clients, il reste indéniablement associé à des enjeux financiers significatifs[1].

Durant les dernières années, l'Algérie a intensifié ses démarches pour rendre ces technologies accessibles en tant qu'instruments contemporains de communication et d'interaction. Cependant, bien que l'utilisation d'internet en tant qu'outil de communication et d'information soit de plus en plus répandue en Algérie, son rôle dans le progrès économique demeure très restreint. Cela s'explique en grande partie par l'absence d'une stratégie claire en matière de recherche sur les approches et outils à adopter pour intégrer efficacement cette technologie dans différents secteurs, en particulier celui de la banque. L'intégration des technologies de l'information et de la communication dans le domaine bancaire représente un atout majeur en termes de performance. Elle a profondément modifié la manière dont les services bancaires sont conçus et délivrés, avec une attention particulière portée à la numérisation, devenue aujourd'hui une priorité stratégique.

- **Les études précédentes :**

Dans le cadre de nos travaux, nous avons pris en considération plusieurs recherches précédentes ayant pour objectif d'approfondir la compréhension de l'impact de l'intégration de la digitalisation sur la performance financière d'une banque. Nous pouvons notamment citer parmi ces travaux :

L'étude de**Samia HATTATB & Sana EL ACHARI(2023),** intitulée **: La performance bancaire impactée par la digitalisation : Une étude des banques marocaines[2].**

Samia HATTATB & Sana EL ACHARI ont étudié l'influence de la digitalisation sur l'efficacité des banques marocaines. Le but de cette étude était d'analyser les effets de la numérisation sur trois dimensions clés : l'efficacité, la réduction des coûts et la rentabilité. Pour accomplir cela, ils ont conduit une recherche empirique basée sur des entretiens réalisés avec 17 employés de 13 banques marocaines. L'exploration des perceptions des professionnels a été réalisée grâce à l'emploi de méthodes qualitatives lors de l'analyse des données du secteur sur les transformations numériques. Les résultats obtenus confirment que

[1]De Rocca Serra Olivia et Gevorgyan Aram, (2020), «La transformation digitale dans les entreprises : attentes et retombées», Mémoire de Recherche, INSEEC School of Business and Economics, Paris. P 4.

[2] Samia Hattab, Sana el Achari (2023), « La performance bancaire impactée par la digitalisation : Une étude des banques marocaines », Laboratoire de Modélisation Mathématique et Calcul Economiques Faculté d'économie et de gestion Université Hassan Premier de Settat, Maroc, Volume 4, Issue 4-2. p 281.

la digitalisation améliore la performance bancaire en facilitant la transition des banques vers des solutions financières plus complètes. Toutefois, l'étude a relevé certaines limites, notamment la difficulté de généraliser les conclusions du fait de la taille limitée de l'échantillon et du contexte spécifique du marché marocain. De plus, la proportion élevée d'accès à internet au Maroc, qui s'élève à 88,1 % en 2023, a été identifié comme un facteur clé favorisant l'essor des services bancaires numériques. Enfin, la recherche a mis en évidence un manque de littérature sur ce sujet, soulignant ainsi la nécessité d'études complémentaires incluant un échantillon plus large et une analyse approfondie des défis liés à la numérisation bancaire.

L'étude de **SadoukiGhrissi et Bouchikhi Mohammed Redha (2022),** intitulée **: L'effet des services bancaires électroniques sur la performance financière des banques commerciales en Algérie – une étude empirique sur un échantillon de banques**[1].

Pour leur part, SadoukiGhrissi et Bouchikhi Mohammed Redha ont étudié l'impact des services bancaires digitaux sur la performance financière des banques commerciales en Algérie, visant à évaluer la relation entre ces services et la rentabilité des banques tout en identifiant les obstacles à leur expansion. Ils ont conduit une recherche empirique basée sur une enquête administrée à 135 cadres de la haute direction de plusieurs banques commerciales en Algérie. Pour analyser les données collectées, ils ont utilisé des méthodes quantitatives, notamment des tests de corrélation et de régression linéaire à l'aide du logiciel SPSS. Les conclusions ont validé la présence d'un lien solide entre l'utilisation des services électroniques bancaires et l'amélioration de la performance financière des établissements bancaires, tout en mettant l'accent sur divers obstacles, tels que le cyber sécurité, les disparités dans l'adoption technologique et les réticences culturelles. Par conséquent, la recherche a révélé que des services tels que les distributeurs automatiques et les opérations en ligne, avaient un impact significatif sur la rentabilité bancaire, tandis que d'autres nécessitaient une meilleure infrastructure et une formation accrue du personnel pour optimiser leurs effets.

[1]SadoukiGhrissi, Bouchikhi Mohammed Redha (2022), « L'effet des services bancaires électroniques sur la performance financière des banques commerciales en Algérie – une étude empirique sur un échantillon de banques », Revue Administration et Développement Pour les Recherches et les Études, Université de Mascara, Algérie, Volume : 11 / N° : 01, p 838-855.

L'étude de **Simon Nwagballa, Nwankwo Elias, IgwebuikeAgbo(2021),** intitulée **: effet de la banque électronique sur la performance des banques commerciales en Nigeria[1].**

De leur côté, Simon Nwagballa, Nwankwo Elias et IgwebuikeAgboont étudié l'impact de la banque en ligne sur les performances des banques commerciales nigérianes. Ils visaient à mesurer l'impact des opérations réalisées par le biais des distributeurs automatiques, des terminaux de vente et des services mobiles bancaires sur la profitabilité du domaine bancaire au Nigeria. Pour réaliser cela, une étude empirique a été menée en adoptant un modèle de recherche ex post facto qui couvre la période de 2013 à 2017. Le logiciel statistique E-Views a été utilisé pour effectuer l'analyse des données. Les données suggèrent que les opérations réalisées par le biais des distributeurs automatiques de billets ont une incidence favorable et notable sur l'efficacité des banques commerciales, alors que les transactions effectuées à travers les terminaux de vente et les services bancaires mobiles ont révélé des impacts négatifs et plutôt modestes. Ainsi, l'analyse préconise aux établissements bancaires de renforcer leur démarche d'innovation technologique pour améliorer leur profitabilité et enrichir l'expérience de leurs clients.

L'étude de **Cherkaoui Kenza(2020),** intitulée **: La digitalisation des services bancaires, source de rentabilité : le cas des banques marocaines[2]**

De son côté, Cherkaoui Kenza a analysé l'effet de la digitalisation des services bancaires sur la profitabilité des institutions bancaires marocaines. Son but était d'examiner dans quelle mesure l'usage des technologies digitales participent à l'amélioration de la performance financière des institutions bancaires. Dans ce but, elle a mené une recherche empirique en utilisant un questionnaire distribué à 150 dirigeants bancaires œuvrant dans diverses institutions au Maroc. L'examen des données a été réalisé en utilisant des techniques quantitatives, y compris les statistiques descriptives et la régression linéaire, effectuées avec le logiciel SPSS. Les conclusions démontrent que l'intégration de services numériques, comme les applications mobiles, les plateformes web et l'automatisation des processus, influence de manière significative la profitabilité des banques. Cependant, l'analyse met aussi

[1]Nwagballa, S., Nwankwo, E., et Agbo, I. (2021), « Effet de la banque électronique sur la performance des banque commerciale au Nigeria », European Journal of Accounting, Finance and Investment, volume : 07/Numéro : 01. PP 840-841.

[2]Cherkaoui Kenza (2020), « La digitalisation des services bancaires, source de rentabilité : le cas des banques marocaines », Revue Internationale du Chercheur, Volume : 1 / Numéro : 1, p 269-283.

en lumière des difficultés, notamment les dépenses importantes pour l'établissement des infrastructures numériques et les problématiques associées au cyber sécurité.

L'étude de **Miloud Wafi (2017),** intitulée **: La réalité et les exigences de la poussée des banques électroniques - une étude de cas de l'Algérie[1].**

L'objectif de l'étude menée par Miloud Wafi (2017) est d'étudié les défis et les exigences concernant l'adoption de la banque électronique en Algérie. Son objectif était d'évaluer l'état actuel des services bancaires électroniques et les obstacles rencontrés par les banques algériennes dans la fourniture de ces services. Pour cela, l'auteur a eu recours à une analyse descriptive et critique. L'étude a mis en évidence que, malgré la croissance rapide de la technologie bancaire à l'échelle mondiale, les banques algériennes restent confrontées à de nombreux défis, notamment une efficacité limitée et une exécution lente des services. Ces problèmes proviennent principalement de l'absence de réseaux de connexion entre les institutions financières, ce qui freine la coordination et l'accélération des tâches en temps réel. En outre, l'étude a souligné que les banques algériennes accusent un retard considérable dans l'utilisation d'internet pour proposer des services bancaires, ce qui est dû à plusieurs facteurs tels que la négligence dans l'adoption de technologies modernes, le manque de concurrence réelle, ainsi qu'une faible culture informatique et une sensibilisation insuffisante des clients. Les résultats de l'étude recommandent aux banques algériennes d'accélérer l'adoption de la banque électronique et d'optimiser la qualité de leurs prestations afin de rester compétitives et efficaces.

- **Problématique de l'étude :**

Les stratégies digitales ont radicalement modifié toutes les opérations bancaires, couvrant la gestion des sites internet et des applications mobiles, ainsi que l'intégration de systèmes d'information de plus en plus sophistiqués. Certaines banques offrent même des services sans frais, à condition que les opérations soient effectuées uniquement via les canaux en ligne. Dans ce cadre, une question centrale se pose :

« ***Dans quelle mesure la digitalisation impact-elle la performance financière de la banque BADR ALE 366 Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès?*** »

Pour répondre de manière approfondie à cette problématique, plusieurs questions secondaires seront examinées :

[1]Miloud Wafi (2017), « La réalité et les exigences de la poussée des banques électroniques - une étude de cas de l'Algérie», Journal of Marketing Studies and Business Administration, Volume : 01 / Numéro : 01, p 841-842.

- Quels sont les principes essentiels de la digitalisation dans le secteur bancaire et quelles sont les modalités de sa mise en œuvre ?
- Quelles sont les spécificités et les défis de la digitalisation bancaire en Algérie ?
- Quels indicateurs clés permettent d'évaluer la performance financière des banques, et de quelle manière la digitalisation impacte-t-elle ces indicateurs ?

- **Hypothèses de l'étude :**

Nous avons essayé d'apporter des éléments de réponse à ces questionnements à travers la revue de la littérature et vérifier ensuite notre question de recherche générale par une étude sur terrain. Nous avons donc posé les hypothèses suivantes :

H1 : Toutes les dimensions de la digitalisation ont un impact positif et significatif sur l'amélioration de la performance financière de la banque BADR ALE 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès.

⇒ **H1-1** : La dimension des **services numériques** a un impact positif et significatif sur l'amélioration de la performance financière de la banque BADR ALE 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès.

⇒ **H1-2** : La dimension de **la gouvernance numérique** a un impact positif et significatif sur l'amélioration de la performance financière de la banque BADR ALE 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès.

⇒ **H1-3-** : La dimension de **l'infrastructure technologique** a un impact positif et significatif sur l'amélioration de la performance financière de la banque BADR ALE 366 Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès.

⇒ **H1-4-** La dimension de **l'innovation** a un impact positif et significatif de performance financière de la banque BADR ALE 366 Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès.

- **L'objectif de l'étude :**

Cette étude a pour objectif principal d'analyser le rôle stratégique de la digitalisation dans l'amélioration de la performance financière des banques, en se concentrant spécifiquement sur la banque BADR. Nous cherchons à examiner en détail les différentes technologies et solutions numériques mises en place par cette banque, ainsi qu'à mesurer l'impact concret de ces innovations sur l'efficacité opérationnelle, la réduction des coûts, la satisfaction des clients, et, par conséquent, sur la rentabilité et la compétitivité de la banque sur le marché financier.

- **L’importance de cette étude :**

L’analyse de l’intégration de la digitalisation dans le secteur bancaire est essentielle pour renforcer la performance financière des établissements. En modernisant les processus internes par le biais des technologies numériques, elle contribue à améliorer l’efficacité opérationnelle, à diminuer les coûts et à rehausser la qualité des services proposés aux clients. Par ailleurs, l’automatisation des tâches et l’exploitation avancée des données facilitent la prise de décisions stratégiques, ce qui accroît la compétitivité des banques sur le marché.De plus, la digitalisation contribue à renforcer la sécurité des transactions et la transparence financière, éléments essentiels pour instaurer la confiance des clients et des investisseurs. Une meilleure compréhension de son impact permet aux banques d’adapter leurs stratégies et d’anticiper les évolutions du secteur, garantissant ainsi leur pérennité et leur croissance à long terme.

- **Raisons du choix du sujet :**

Nous avons sélectionné ce thème pour plusieurs raisons principales, dont les plus importantes sont :

- Un sujet innovant, car il explore comment les nouvelles technologies transforment la performance financière et redéfinissent les modèles économiques des institutions financières.
- La pertinence du thème, liée à l’influencecroissant de la digitalisation sur la performance financière des banques.
- La volonté de comprendre de quelle manière l’intégration des technologies numériques améliorent l’efficacité opérationnelle, réduit les coûts et optimise la gestion des risques financiers.
- L’analyse des changements engendrés par la digitalisation afin d’en dégager les bénéfices et les défis, tout en évaluant son impact sur les décisions stratégiques.
- Mettre en évidence comment les établissements bancaires peuvent exploiter les innovations digitales pour renforcer leur compétitivité, accroître la satisfaction client et garantir une croissance pérenne.
- Étudier également l’effet de la digitalisation sur la sécurité des transactions et la protection des données, qui représentent des enjeux majeurs dans le secteur bancaire.

- **Démarche méthodologique de l’étude :**

La méthodologie employée pour cette étude repose sur une démarche combinant des approches descriptive, analytique et déductive. Dans un premier temps, la méthode descriptive a permis de réaliser un état des lieux de l'intégration de la digitalisation dans le secteur bancaire, en présentant les principales technologies utilisées ainsi que leurs effets sur les processus internes des établissements. Ensuite, l'analyse empirique s'est appuyée sur une approche analytique, mêlant données qualitatives et quantitatives, afin d'évaluer l'impact réel de la digitalisation sur la performance financière des banques. Enfin, la méthode déductive a servi à tirer des conclusions pertinentes, fondées sur les résultats obtenus, pour répondre à la problématique et valider les hypothèses relatives à l'influence des technologies numériques sur la rentabilité et la compétitivité des institutions bancaires.

- **La structure de l'étude :**

Dans le cadre de cette étude, nous avons structuré notre travail en trois chapitres. Les deux premiers sont consacrés au cadre théorique de l'étude, tandis que le troisième s'appuie sur une étude de cas réalisée au sein de la banque BADR (agences ALE 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès), en utilisant les données recueillies sur le terrain.

Le premier chapitre présente le cadre conceptuel de la digitalisation bancaire, structuré en trois parties. La première partie définit les notions essentielles liées à la digitalisation, la deuxième aborde les outils et les modalités de mise en œuvre de la digitalisation dans le secteur bancaire, et la troisième analyse les dynamiques de transformation digitale au sein du secteur bancaire.

Le deuxième chapitre examine la relation entre la digitalisation bancaire et la performance financière. Il débute par une définition générale de la performance bancaire, en détaillant ses indicateurs et facteurs déterminants. La deuxième partie est dédiée à l'évaluation de la performance financière, tandis que la troisième explore l'impact de la digitalisation sur cette performance.

Enfin, le troisième chapitre vise à valider sur le terrain les résultats théoriques à travers une étude de cas. La première section offre une présentation générale de la banque BADR (agences ALE 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès). La deuxième section détaille la méthodologie de l'enquête conduite auprès de cette banque, et la troisième expose les résultats empiriques ainsi que leur analyse.

Chapitre I.
Cadre conceptuel de la digitalisation du secteur bancaire

Introduction du chapitre :

La digitalisation a connu une évolution constante, passant d'une simple automatisation des processus bancaires à une transformation profonde et globale du secteur, intégrant des technologies innovantes pour optimiser l'efficience opérationnelle et satisfaire aux exigences des clients et des régulateurs. Les domaines de la digitalisation se sont diversifiés en fonction de leur origine et de leurs objectifs, englobant des aspects tels que la gestion des transactions, la relation client, le cyber sécurité, et bien d'autres encore. L'importance de la digitalisation est aujourd'hui plus marquée que jamais en raison de l'expansion des services bancaires, de la progression des besoins des clients et de l'impératif pour les institutions bancaires d'améliorer leur compétitivité dans un contexte en constante évolution. Elle s'est imposée comme un outil stratégique essentiel, non seulement pour les grandes institutions financières, mais aussi pour tous les acteurs du domaine bancaire.

Le concept de la digitalisation bancaire se fonde sur une gamme d'outils et de technologies destinés à perfectionner les opérations, enrichir l'expérience du client et assurer la protection des transactions. Par ailleurs, la numérisation est cruciale pour la modification des modèles économiques bancaires, facilitant l'adoption des stratégies plus dynamiques et adaptatives. Son évolution a été largement guidée par les progrès technologiques, les nouvelles contraintes règlementaires et la transformation des pratiques bancaires, incitant les établissements financiers à modifier leurs procédures et leurs propositions.

À cet effet, dans ce chapitre nous aborderons la notion de la digitalisation bancaire dans la section (01). Ensuite, dans la section (02), nous analyserons les différents outils et la mise en œuvre de la digitalisation bancaire et enfin, nous examinerons les dynamiques de transformation digitale dans le secteur bancaire dans la section (03).

Section (01) : Les concepts clés de la digitalisation bancaire

Dans le domaine bancaire, la transformation digitale est d'une importance capitale, agissant comme un instrument stratégique clé pour optimiser la performance, satisfaire les demandes des clients et respecter les obligations réglementaires. Elle permet d'optimiser les processus, d'accroître la sécurité des transactions et de faciliter l'accès aux services financiers. L'intégration des technologies innovantes rend la gestion des données plus facile, diminue les erreurs liées aux opérations et réduit les risques associés aux procédures manuelles grâce à la digitalisation. Elle contribue donc de manière essentielle à la modernisation du secteur bancaire, garantissant une plus grande efficacité, transparence et compétitivité des établissements financiers.

1. La notion de la digitalisation

1.1 Le cadre historique de l'évolution de la digitalisation

La révolution digitale des quinze dernières années a profondément transformé le secteur bancaire et ses activités. Depuis toujours, les banques jouent un rôle central dans la dynamique économique. Leur mission principale consiste à collecter l'épargne pour la convertir en financements au service des agents économiques. Elles assurent également la fluidité des transactions financières et des paiements. Toutefois, l'essor rapide des technologies numériques tend à redéfinir en profondeur ces fonctions traditionnelles, entraînant une mutation majeure du paysage bancaire.

Depuis l'émergence du web et des Smartphones en l'an 2000, nous avons vu l'internet se généraliser. Progressivement, les banques ont commencé à adopter le web (principalement pour l'accès aux comptes en ligne). Un nouveau concurrent d'activités exclusivement en ligne (pure Player) a émergé, qui représente manifestement le contraire du modèle traditionnel des agences. Puis en 2007, un autre événement significatif est survenu. C'est le lancement du premier phone. L'émergence du numérique dans son sens le plus pur a suscité l'apparition spontanée de nouveaux comportements.

Ainsi, les banques ont dû faire face à diverses menaces comme les changements de comportements (hyper-connectés), l'émergence d'une concurrence nouvelle, une accessibilité accrue à l'information et l'extinction de certains monopoles.

Par conséquent, la transformation numérique a donné naissance à un nouveau modèle bancaire, caractérisé par sa connectivité, sa flexibilité et son orientation sociale, dans lequel la relation client se redéfinit par rapport au rôle classique de l'agence et du conseiller.

D'après **(LAMIRAULT, 2017)**[1], « Les banques ont saisi un point crucial, elles ne nécessitent pas d'une stratégie digitale ... mais plutôt de l'intégration du digital dans leurs stratégies ». Les banques se sont ainsi adaptées en développant de nouveaux canaux de distribution, comme les agences en ligne et les applications mobiles. Ce changement a marqué l'émergence d'un nouveau modèle : celui d'une banque à distance, mais toujours proche de ses clients.

1.2 Définition de la digitalisation

Définition donnée par **Gobble (2018)**[2]**,** la numérisation correspond au processus de transformation directe d'informations analogiques en données numériques, convertissant par exemple des documents papier en fichiers informatiques. En revanche, la digitalisation désigne l'utilisation des technologies numériques, ainsi que des informations numérisées, pour générer et exploiter de la valeur de manière innovante.

Dans le secteur bancaire, **Nambisan et Watt (2011)**[3]**,** soulignent que la digitalisation consiste à offrir des produits et services bancaires numériques accessibles de façon intuitive sur divers dispositifs digitaux.

Par ailleurs, **Hess et al. (2016)**[4]**,** mettent en avant que la transformation digitale désigne les changements induits par les technologies numériques dans le modèle économique d'une entreprise, se traduisant par des évolutions des produits, des structures organisationnelles ou par l'automatisation des processus. Ils précisent également que ces transformations sont visibles à travers la demande croissante pour des médias basés sur internet, ce qui a profondément modifié l'ensemble des modèles économiques.

Selon **Patrick Storhaye (2016)**[5]**,** la digitalisation peut être définie comme une révolution résultant de la combinaison de la numérisation de l'information et de sa mise en

[1]Fabrice Lamirault et Collectif (2017), « L'évolution du modèle bancaire a l'ère du digital », 1èr édition, Paris. P: 13.

[2]Gobble, M (2018). « Digitalization, Digitization, and Innovation», Research Technology Management, Volume (61) issue (04), pp56 59.

[3]Nambisan, P, ET Watt, J. H (2011),«Managing customer experiences in online product communities». Journal of Business Research, Elsevier, volume (64) issue (08), pp889-895.

[4]Hess, T, Matt, C, Benlian, A, Wiesboeck, F (2016), «Options for formulating a digital transformation strategy», MIS Quart, Execut, Volume (15) Numéro(02), pp 123–139.

[5]Storhaye, P. (2016), «Transformation, RH et Digital», Edition EMS, Paris, p 124.

réseau à l'échelle mondiale. Cette transformation se caractérise par une ampleur et une rapidité sans précédent. Bien qu'elle trouve son origine dans des avancées techniques, ses impacts sociaux sont majeurs, irréversibles, inévitables et d'une portée illimitée.

En outre, **Khanboubi F et Boulmakoul A (2018)[1],** définissent la digitalisation comme« Une transformation systémique des procédures internes, des modèles d'affaires et des aptitudes grâce aux technologies et évolutions numériques pour proposer des produits et services intelligents conformes aux attentes de la clientèle ».

A partir de ces diverses définitions de la digitalisation, nous avons élaboré notre propre définition : La digitalisation correspond au processus par lequel les entreprises incorporent les technologies numériques dans leurs activités afin de transformer leurs opérations, leurs modes de communication et leurs modèles économiques. Cela englobe la conversion des informations classiques en données numériques, l'automatisation de certaines tâches ainsi que l'innovation dans le développement de nouveaux services, tout en réorganisant les processus internes.

2. La transformation d'une banque traditionnelle a une banque digitale

Le travail de Sajić et al, (2018) illustre la transition d'une banque traditionnelle vers une institution moderne en intégrant les technologies digitales dans son fonctionnement et ses services. Deux modèles sont présentés : le premier correspond à une organisation bancaire traditionnelle, tandis que le second représente un modèle digital moderne, transformé grâce à une gamme de produits innovants et à un système d'information avancé. Ce dernier repose principalement sur des technologies électroniques portables, telles que les ordinateurs, les réseaux informatiques sophistiqués, internet, les communications sans fil, les solutions de stockage rapides et volumineuses, les appareils mobiles, ainsi que les bases de données et les logiciels applicatifs dédiés aux services bancaires.

La banque en ligne se distingue de la banque traditionnelle en offrant à ses clients un service entièrement digitalisé. En revanche, les banques traditionnelles proposent divers services via des interfaces web ou mobiles, tels que les transferts d'argent, les relevés de compte ou les ordres boursiers. Il ne s'agit pas de banques en ligne à proprement parler, mais d'établissements ayant amorcé leur transformation digitale. Cependant, leur présence en ligne

[1]HATTAB.S et EL ACHARI.S (2023), «Impact du Digital sur la Performance Financière des Banques », Revue Française d'Économie et de Gestion, Maroc, Volume (04), Numéro (09), p132.

reste bien réelle, ce qui conduit certains experts à parler de banques hybrides. En effet, certaines banques traditionnelles développent des plateformes numériques très complètes, à l'image des acteurs purement en ligne, voire créent même des entités exclusivement dédiées au web.

Nous pouvons donc définir une banque digitale comme une institution financière capable de manipuler de l'argent sous forme électronique, qui permet de réaliser des opérations bancaires directement depuis son site internet.[1]

2.1 Les étapes de la transformation digitale

Selon Solis (2016)[2], le processus de transformation digitale se décompose en six étapes :

- **La première étape, appelée « Business comme d'habitude »,** vise à conserver l'utilisation des méthodes traditionnelles afin de faciliter l'intégration progressive des transformations numériques.
- **La deuxième phase, dite « Présente et active »** par l'auteur, consiste à désigner des agents du changement chargés de tester les nouveaux outils disponibles. Ce processus, initialement discret, repose sur des essais avant toute validation officielle.
- **La troisième phase, nommée « Formalisée »,** a pour but de développer des expérimentations plus visibles, afin de faire valider ces nouveaux projets par les cadres et la direction.
- **La quatrième étape, dite « Stratégique »,** implique que les équipes concernées prennent conscience de l'opportunité stratégique qu'offre l'intégration du digital dans l'entreprise, et élaborent un plan d'action pour sa mise en œuvre.
- **L'avant-dernière étape, appelée « Convergence »,** correspond à la sélection d'une équipe dédiée pour piloter le projet de digitalisation, marquant une consolidation du processus.
- **Enfin, la dernière phase, qualifiée d'« Innovante et adaptable »,** consiste à déployer un environnement numérique sous forme de projet pilote, offrant ainsi un cadre flexible et évolutif.

[1]Sajić M, etal (2018), «Digital technologies in transformation of classical retail bank into digital bank»,25thTelecommunications Forum, (TELFOR),Vol. 2017, pp. 1–4.

[2]Solis, B, et Szymanski, J.(2016), «The Race against Digital Darwinism: Six Stages of Digital Transformation».Rapportprofessionnel, Altimeter Group Altimeter, a Prophet Company.Pp08

2.2 Les composantes de la transformation digitale

L'entreprise est en pleine transformation digitale, qui combine automatisation, dématérialisation et restructuration des modèles d'intermédiation. Ces trois dimensions interagissent et se renforcent mutuellement tout au long de ce processus.[1] :

- **L'automatisation :** Elle constitue la base des améliorations de performance dans l'utilisation des facteurs de production : productivité du travail, du capital, de l'énergie et des matières premières. De plus, elle favorise une meilleure individualisation de l'offre, comme en témoigne la production à la demande, dont l'impression 3D est un exemple emblématique.
- **La dématérialisation produit d'autres effets** : L'apparition de nouvelles modalités de communication et de distribution redéfinit les réseaux physiques d'agences, de guichets et d'établissements commerciaux, tout en contribuant à la réduction des coûts marginaux de production ainsi que des frais de transaction.
- **La troisième catégorie, désintermédiation / ré-intermédiation** : Cela renvoie aux impacts de la restructuration des chaînes de valeur consécutive à l'émergence de nouveaux intervenants se positionnant entre les entreprises traditionnelles et leurs clients. Ces acteurs contraignent une redéfinition des modèles commerciaux et d'intermédiation, en particulier en intégrant le rôle croissant des individus ainsi que les actifs inédits issus des données.

3. Les raisons et les objectifs de la digitalisation

3.1 Les raisons de la digitalisation

Agissant comme un levier économique, les banques rassemblent et redistribuent les économies sous forme de crédits. L'essor du secteur bancaire s'appuie sur la large accessibilité d'internet. L'intégration des technologies numériques dans les opérations bancaires courantes résulte de divers facteurs ayant entraîné une transformation profonde du modèle traditionnel.[2]

[1]Lemoine, P. (2014), « La nouvelle grammaire du succès : La transformation numérique de l'économie française», Rapport au gouvernement, Paris,FRANCE, p55.

[2]Jaouad Jihane, Ouchekkir Ali (2023)**, «** La transformation digitale dans le secteur bancaire marocain : une révolution dans les pratiques et les services financiers», International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, Maroc, Volume (4), Issue (3-2), pp. 425-426**.**

3.1.1 Concurrence féroce causée par la digitalisation

Aujourd'hui, la concurrence s'intensifie, poussant les banques à prendre de l'avance sur leurs rivales. Face à cette pression exacerbée par la digitalisation, elles sont amenées à repenser en profondeur leurs structures internes et leurs processus opérationnels. Pour attirer des experts en technologies et en numérique, elles doivent promouvoir une culture de l'innovation, collaborer avec des partenaires externes et adapter leurs stratégies de gestion des talents. En parallèle, garantir la sécurité et la confidentialité des données clients tout en offrant une expérience utilisateur fluide représente un défi majeur pour les établissements bancaires.

Par conséquent, afin de maintenir leur compétitivité dans un environnement concurrentiel en constante évolution, les banques traditionnelles doivent s'adapter rapidement en investissant dans la numérisation de leurs opérations et services, tout en plaçant l'innovation et l'expérience client au cœur de leur stratégie.

3.1.2 Évolution des attentes des clients

L'adoption massive des technologies numériques et d'internet a profondément modifié les habitudes des consommateurs, qui attendent désormais des services bancaires instantanés, disponibles à tout moment et en tout lieu. Pour répondre à cette nouvelle exigence, les institutions financières ont intégré des solutions innovantes, notamment les services de banque mobile accessibles 24h/24 et 7j/7, conçus pour offrir une expérience simple et fluide. En parallèle, elles ont intensifié les échanges avec leurs clients afin de mieux comprendre leurs attentes. Cette stratégie proactive contribue à renforcer la satisfaction et la fidélité de la clientèle, tout en assurant une adaptation continue aux évolutions de la demande.

3.1.3 Nouveaux modèles d'affaires

L'ère numérique offre aux banques de nouvelles opportunités pour élargir leurs activités et proposer des services innovants, tels que les prêts à la consommation en ligne, les solutions de paiement mobile ou encore les plateformes de financement participatif. Dans ce contexte en constante évolution, il devient essentiel pour les établissements bancaires de repenser leur modèle économique afin de s'adapter aux nouveaux besoins des clients.

3.1.4 Source de développement

Le développement du numérique contribue également à la croissance économique. L'ONU considère d'ailleurs l'accès à Internet comme un indicateur de développement, dans la mesure où il permet une communication en temps réel et abolit les barrières de distance, en supprimant les contraintes spatiales et temporelles entre les individus.

3.2 Les objectifs de la digitalisation

Le but d'un projet de digitalisation est d'organiser et de structurer les données de manière à faciliter leur exploitation.

Si l'on digitalise un document sans effectuer de reconnaissance de texte et qu'on le sauvegarde dans un dossier sur l'ordinateur, on parle plutôt de digitalisation. Lorsqu'un document est numérisé à l'aide d'une technologie de reconnaissance de texte et stocké dans une base de données accompagnée d'attributs (métadonnées) tels que l'auteur, la date, le nom du bâtiment, etc.

On parle plutôt de digitalisation dans le cadre de la digitalisation d'un processus, les objectifs sont les suivants :

3.2.1 L'efficacité : Il s'agit avant tout d'un moyen de gagner du temps et de réduire les coûts grâce aux outils digitaux. En s'efforçant d'accroître la productivité des équipes. Par exemple, en éliminant les flux de documents papier, cela permet aux employés de les examiner de n'importe où via le Cloud, d'en donner leur accord à distance. On peut également envisager d'automatiser ou d'éliminer des tâches dans les procédures internes afin de diminuer la charge de travail des équipes.

3.2.2 La réduction des risques : L'objectif consiste à limiter les risques en utilisant des outils numériques, afin de réduire les erreurs et leurs conséquences potentielles.

Par exemple :

- En mettant en place des vérifications automatiques : impossible de progresser vers la tâche suivante en cas de données manquantes ; identification de données irrégulières…
- En renseignant automatiquement des informations : une facture intégrant les données (bâtiment, responsable, code budgétaire) du bon de commande auquel elle est associée.
- En établissant des droits d'accès : interdire à certaines personnes d'accéder ou de modifier certains fichiers / documents.

- En instaurant des processus de validation : tels que l'approbation des accès, la signature numérique, ainsi que la traçabilité des modifications (qui a approuvé ?).

3.2.3 Aide à la décision : L'objectif est d'améliorer la qualité des décisions grâce aux outils numériques, afin de favoriser des choix mieux informés.

Par exemple :

- Identification des opportunités : observer que le nombre moyen de personnes utilisant une salle de réunion est de 4, alors qu'elle peut accueillir jusqu'à 20 personnes ; remarquer que certains fournisseurs émettent plus de 100 factures par an et qu'il serait envisageable d'établir un contrat-cadre avec une facturation mensuelle.
- Gestion du volume de travail : anticiper de manière plus précise les besoins futurs en s'appuyant sur les données disponibles dans le système (projets à venir, cycle annuel des tâches liées aux services à la personne, pannes, activités,...).
- Prévisibilité budgétaire : flux financiers basés sur le calendrier des projets, dépenses actuelles par rapport au budget, etc.

3.2.4 Business model : Cela consiste à transformer son modèle commercial par le biais de l'exploitation d'outils numériques.

Par exemple :

- Modifiez votre mode de paiement grâce à des abonnements ou des services cloud « à la demande ».
- Lancer de nouveaux marchés

Ceci est réalisable grâce à une étude approfondie des tendances et/ou des évaluations d'impact qui nécessitent généralement une grande quantité de données collectées par l'utilisation d'instruments digitales[1].

[1]Hugo Gervais (2022), «Les objectifs de la digitalisation », https://urbest.io/blog/fr/les-objectifs-de-la-digitalisation/Consulté le 28 février 2025.

Figure (I.1) : Les objectifs de la digitalisation d'un processus



Source : https://urbest.io/blog/fr/les-objectifs-de-la-digitalisation/.

Consulté le 28 février 2025.

3.3 Les nouveaux défis du secteur bancaire

À la suite de la crise de 2008 et des mesures de sauvetage rapidement déployées par les gouvernements avec l'appui des banques centrales, le secteur bancaire est désormais confronté à de nombreux défis structurels et fondamentaux qui se cumulent. Une convergence exceptionnelle de problématiques s'impose, chacune nécessitant une réponse adaptée pour permettre au secteur de tracer son avenir.

3.3.1 Le défi réglementaire : La crise de 2008, à l'instar des précédentes, trouve principalement son origine dans une prise de risques excessive de la part de banques priorisant la maximisation de leurs profits.

3.3.2 La technologie et la concurrence : La transformation digitale, en favorisant des canaux de distribution plus directs et une clientèle mieux informée et donc plus exigeante, s'inscrit dans un contexte de concurrence renforcée et d'émergence croissante d'acteurs non bancaires, entraînant ainsi une profonde restructuration du secteur.

3.3.3 L'image, la fiabilité et la sécurité : La recrudescence des fraudes soulève des doutes croissants quant à la capacité des banques à garantir la sécurité des transactions qui leur sont confiées et à agir en toutes circonstances dans l'intérêt du

client. Regagner la confiance de la société et de la clientèle est un défi crucial pour les institutions bancaires.

3.3.4 La courbe des taux d'intérêts : Traditionnellement, les opérations de transformation consistant à collecter les dépôts des clients pour les redistribuer sous forme de crédits, généraient environ 70 % des revenus d'intérêt des banques de détail. Cependant, face à une courbe des taux durablement plate, ces établissements peinent à préserver leur rentabilité. Il devient donc urgent pour eux de repenser leur modèle économique, notamment en révisant leur structure de revenus.

3.3.5 La transformation inéluctable des organisations bancaires : Pour assurer une rentabilité stable et durable, les banques sont désormais contraintes d'engager une transformation en profondeur de leurs structures, de leur organisation et de leurs modes de fonctionnement. Relever ce défi implique de mobiliser pleinement leurs ressources internes ainsi que leurs compétences, afin de repenser leur organisation et d'améliorer leur performance opérationnelle.[1]

4. Un nouveau modèle bancaire à l'ère du digital

Avec l'essor du digital, un nouveau modèle bancaire a émergé, en perpétuelle évolution. De nombreuses transformations sont encore à venir. Aujourd'hui, plusieurs projets en cours s'appuient sur les quatre piliers du modèle C.I.A.S : Connecté, Intelligent, Agile et Social. Dans cette approche, le rôle de l'agence traditionnelle et celui du conseiller changent, adoptant une nouvelle posture dans la relation avec le client.

a. Connecter : L'usage du digital permet désormais d'offrir une expérience client fluide sur plusieurs canaux, voire en mode omni canal. Aujourd'hui, il est possible d'accéder à ses services bancaires à tout moment et depuis n'importe quel appareil connecté, simplement via une application mobile. En autorisant les utilisateurs à réaliser certaines opérations en ligne, les banques ont réduit le temps consacré aux

[1]BOUDAOUD Fatima, HASSEB Mohamed Lamine et ZAOUI Asmae (2021), «L'impact du covid-19sur la transformation digitale du secteur bancaire», Revue d'excellence pour la recherche en économie et en gestion, Université de Laghouat, Algérie, Volume (05), N°01, pp502-503.

traitements manuels, ce qui libère des ressources et permet de se concentrer sur des activités génératrices de revenus.

b. **Intelligent :** Le client moderne, très connecté et bien renseigné, constitue une véritable opportunité pour les banques. Celles-ci disposent en effet d'un volume important d'informations sur leurs usagers. Cet ensemble massif de données, connu sous le nom de Big Data, peut être exploité pour mieux comprendre les comportements, anticiper les besoins et personnaliser les services proposés.

c. **Agile :** La « digitalisation »des processus bancaires permet d'améliorer considérablement la productivité tout en réduisant les coûts. Cela s'explique notamment par l'adoption de nouveaux moyens de paiement 100 % numériques et la suppression des documents papier. Là où il fallait autrefois signer manuellement un dossier de plusieurs pages pour obtenir un crédit, une simple validation en ligne suffit aujourd'hui.

d. **Social** : Les banques se sont rapidement positionnées sur les réseaux sociaux dans le but de soigner leur image de marque. L'objectif est double : renforcer leur attractivité auprès des clients tout en séduisant de futurs talents[1].

Section (02) : Les outils et la mise en œuvre de la digitalisation bancaire

La digitalisation du secteur bancaire repose sur l'intégration de technologies innovantes permettant d'optimiser les services financiers et d'enrichir l'expérience client. Confrontées à une concurrence grandissante et à des exigences clients en constante évolution, les institutions bancaires investissent dans une gamme de logiciels digitaux pour moderniser leurs opérations et accroître leur efficacité.

Cette section explore en détail les principaux outils liés à la digitalisation bancaire ainsi que les différents services numériques proposés par les institutions financières. Nous poursuivrons avec une analyse des avantages offerts par ces technologies, tout en mettant en lumière les obstacles et les inconvénients qu'elles peuvent représenter. Par ailleurs, nous examinerons les opportunités et les risques engendrés par ces innovations pour les banques, avant d'aborder les leviers stratégiques permettant aux institutions bancaires de réussir leur transformation digitale.

[1]Fabrice Lamirault et Collectif (2017), Op.cit.p 14.

1. Les différents outils et services digitaux proposés par les banques

La transformation numérique permet aux banques traditionnelles de faire face à la transformation digitale pour rester compétitive face aux fintechs et au nouveau mode de vie des consommateurs. La numérisation consiste à convertir les données en formats numériques afin de les utiliser dans les systèmes commerciaux. La transformation numérique repose sur l'application de certains outils, à savoir :

1.1 Terminal de paiement électronique (TPE)

Un terminal de paiement électronique (TPE) est un appareil qui lit les données de la carte bancaire, enregistre la transaction et établit une connexion sécurisée à un serveur distant pour l'authentification. Cette procédure garantit un traitement rapide, précis et sécurisé des paiements. Un commerçant ne peut utiliser un TPE que s'il conclut un contrat avec sa banque. Ce contrat définit, entre autres, le seuil de transaction nécessitant une autorisation et le pourcentage de commission appliqué à chaque transaction.

Ce terminal offre plusieurs avantages : il offre un niveau de sécurité élevé, est facile à utiliser, compact, permet un gain de temps et constitue une solution de paiement moderne capable de traiter la plupart des cartes bancaires[1].

1.2 Guichets automatiques de billets (GAB)

Les Guichets Automatiques Bancaires (GAB) sont des dispositifs électroniques permettant aux détenteurs de cartes bancaires d'effectuer diverses opérations sans intervention directe du personnel bancaire, et ce, en continu, 24 heures sur 24. Généralement installés à l'intérieur ou à proximité des agences, ces automates offrent aux clients une autonomie dans la gestion de leurs opérations courantes. Parmi les services accessibles figurent : la consultation du solde, l'édition de RIB, la commande de chéquiers, les virements entre comptes de la même banque, la remise de chèques, les dépôts et retraits d'espèces. L'accès à ces fonctionnalités se fait à l'aide de la carte bancaire et du code confidentiel associé.[2].

[1] BOUMEDIENE Nadia, RENAUD Garcia-Bardidia(2021), « L'impact du digital sur la clientèle des services bancaires cas de la BEA d'Oran», Revue Innovation, Oran ALGERIE, Volume : 11/ N°: 01, p822.

[2]Ibid

Figure (I.2) : Guichets automatiques de billets (GAB)



Source : https://www.istockphoto.com/ Consulté le 06/03/2025.

1.3 Les distributeurs automatiques de billets (DAB)

Il s'agit de dispositifs automatiques installés par les établissements de crédit ou les bureaux de poste qui permettent aux clients de retirer de l'argent de leur compte à l'aide d'une carte bancaire et d'un code secret[1].

1.4 Le PC banking

Le courrier électronique est aujourd'hui un outil incontournable, car il contribue à améliorer la rentabilité des entreprises et à optimiser leur performance. Les logiciels spécialisés dans la gestion des emails, de plus en plus performants, permettent une personnalisation accrue de la relation entre la banque et sa clientèle, ainsi qu'un meilleur suivi des échanges. À la fois économique et efficace, l'email constitue l'une des applications les plus productives liées à l'usage d'internet.

1.5 Les cartes bancaires (CIB)

C'est l'un des outils de paiement et de retrait les plus populaires, car il est accepté par les commerçants affiliés au réseau national de paiement électronique et dans tous les distributeurs Automatiques de billets du pays.

La carte CIB (Carte Interbancaire Bancaire) se distingue par la présence du logo interbancaire, du nom de la carte et de l'identité visuelle de la banque émettrice. Elle est équipée d'un microprocesseur, communément appelé « puce », qui garantit la sécurité des

[1]BOUMEDIENE Nadia, RENAUD Garcia-Bardidia (2021), opcit , p823

transactions réalisées. Cette carte permet à son détenteur, appelé « porteur », de régler ses achats dans divers points de vente (hôtels, restaurants, superettes, pharmacies, etc.), d'accéder aux services disponibles via les GAB, et d'effectuer des paiements en ligne. Elle s'inscrit ainsi comme un outil de paiement et de retrait interbancaire à usage domestique, largement accepté au sein du réseau national[1].

Figure (I.3) : Les cartes bancaires (CIB)



Source : https://bitakati.dz/ Consulté le 06/03/2025.

[1]BOUMEDIENE Nadia, RENAUD Garcia-Bardidia (2021), op.cit.

1.6 Les applications mobiles

Les applications mobiles représentent aujourd'hui un outil incontournable pour un grand nombre d'utilisateurs. Elles permettent une collecte efficace d'informations, tant auprès des partenaires que des clients, tout en offrant une réactivité accrue. Grâce à leur accessibilité et à leur facilité d'utilisation, ces applications favorisent une diffusion rapide des services et des messages, touchant ainsi un large public de manière ciblée et personnalisée[1].

1.7 Les sites web

C'est la première image de l'entreprise, accessible et consultable par les internautes du monde entier doit être bien gérée afin de mettre en avant l'entreprise, son activité, ses produits et ses services.[2].

1.8 Les chats bots et assistants virtuels

Les établissements bancaires ont recours à des outils fondés sur l'intelligence artificielle afin d'assister les clients dans la réalisation de leurs opérations courantes et de répondre à leurs interrogations. Ces technologies permettent d'offrir un service rapide, précis et disponible en continu, contribuant ainsi à améliorer l'expérience utilisateur et l'efficacité de la relation client.

1.9 Les newsletters

Il s'agit d'un courrier électronique adressé par l'entreprise à ses partenaires et clients, dans le but de les tenir informés des évolutions en cours ainsi que des nouveaux produits ou services mis à leur disposition.

1.10 La signature électronique

La signature électronique constitue un procédé digital ayant la même valeur juridique qu'une signature manuscrite sur support papier. Elle garantit l'authenticité du signataire, l'intégrité du document, ainsi que la non-répudiation, ce qui en fait un outil essentiel dans la sécurisation des échanges dématérialisés[3].

2. Avantage des outils digitaux bancaires

Les technologies digitales occupent une place essentielle dans le processus de transformation des entreprises. Ils ont de nombreux avantages, tant au niveau opérationnel que stratégique. Ces solutions permettent un meilleur accès à l'information, fluidifient la

[1] JAOUAD, J &OUCHEKKIR, A. (2023), op.cit. pp: 422.

[2]Ibid.

[3] Ibid.

gestion des ressources, favorisent la communication interne et externe, et facilitent la prise de décisions.

Dans ce qui suit, nous allons aborder les différents avantages que ces outils présentent pour les organisations afin de toujours développer et de continuer de parfaitement s'intégrer dans ce monde de plus en plus numérique [1]:

2.1 Une disponibilité 24h sur 24

Grâce aux outils numériques, les clients peuvent désormais accéder à leurs comptes, effectuer des transactions, commander des chéquiers, passer des ordres d'achat ou de vente de titres, ou encore s'informer sur les nouveaux produits bancaires sans avoir à se rendre physiquement à la banque, car les outils numériques éliminent les restrictions sur les heures ou les jours d'ouverture des banques.

2.2 Différenciation des produits

L'avancement des technologies de l'information et de la communication (TIC) donne aux institutions bancaires l'opportunité d'élargir significativement leur gamme de produits et de gagner de nouveaux atouts compétitifs. L'incorporation d'Internet dans les services bancaires autorise les institutions financières à offrir, par le biais de leurs plateformes en ligne et d'applications sur mobile, des propositions diverses, novatrices, sur mesure et de haut niveau, qui répondent aux besoins particuliers de chaque client. Ce canal numérique facilite donc la détection des besoins des clients et autorise une réponse rapide et spécifique.

2.3 Fonctionnalités proposées

Les applications offrent aux utilisateurs une gamme de fonctionnalités et de capacités, au fur et à mesure de leur développement au fil des ans, les clients peuvent désormais vérifier le solde de leurs comptes, obtenir des relevés de compte et effectuer plusieurs autres opérations bancaires via ces applications.

2.4 Sécurité des transactions électroniques

Les institutions bancaires s'efforcent de mettre en œuvre des technologies de protection solides contre les risques de sécurité tels que les fuites de données, les violations ou encore la perte accidentelle d'informations. Toutefois, répondre aux attentes élevées des clients en matière de protection de leur patrimoine et de fluidité de l'expérience utilisateur nécessite une

[1] MOUSSAHHIL .M & EL FADI .L (2024), «Les Services Bancaires A L'ère Du Digital : Analyse Théoriques, Impacts Et Perspectives », Africain Scientific Journal, Maroc « Volume 03, Numéro24 » pp 401 – 402.

approche partagée : il est essentiel que les clients soient également sensibilisés et impliqués dans la sécurisation de leurs propres données.

3. Les inconvénients des outils digitaux bancaires

Bien que la transformation digitale ait apporté de nombreux avantages au secteur bancaire, elle n'est pas exempte de répercussions négatives. Ces dernières se traduisent par plusieurs limites et dérives, dont les plus notables sont les suivantes [1]:

3.1 Absence de contact humain

L'un des inconvénients majeurs de la digitalisation bancaire réside dans la disparition progressive du contact humain, élément central dans la construction d'une relation de confiance avec la clientèle. Certains usagers, notamment lorsqu'il s'agit d'opérations complexes ou délicates, éprouvent le besoin d'un accompagnement personnalisé et d'une proximité que les outils numériques peinent à offrir. Cette tendance à la déshumanisation du service peut affaiblir la fidélisation des clients, en particulier ceux qui sont moins à l'aise avec les nouvelles technologies ou qui restent attachés à un échange direct avec un conseiller bancaire.[2]

3.2 Les fraudes

La généralisation des nouvelles technologies a entraîné une hausse significative du nombre de fraudes, ainsi qu'une diversification de leurs formes. On distingue principalement quatre grandes catégories de fraudes : les fraudes électroniques (telles quels logiciels espions, etc.), l'usurpation d'identité, les fraudes liées aux chèques, ainsi que la fraude par carte bancaire, qui demeure la plus répandue.

3.3 Le blanchiment d'argent

La transition vers une relation client-conseiller digitalisée, bien qu'efficace sur le plan opérationnel, limite les interactions humaines, ce qui peut favoriser certaines pratiques illicites comme le blanchiment d'argent. En effet, l'absence d'échanges physiques complique les obligations de vigilance imposées aux établissements financiers, notamment en matière d'identification et de connaissance du client. Malgré la mise en place de procédures

[1]Sebti, R. (2022), «BANKING IN THE DIGITAL AGE : ISSUES AND CHALLENGES», RIMAK International Journal of Humanities and Social Sciences, Istanbul / Türkiye, volume: 04 /Numéro: (04), p: 217.

[2] BENNIS, L. et BENAYYAD, F (2021), «La transformation digitale des banques au Maroc », Revue Française d'Économie et de Gestion, Maroc, Volume 3 /Numéro 5, pp : 32.

numériques de contrôle, certaines failles subsistent, rendant la détection des comportements à risque plus complexe.

4. Les opportunités et les risques des nouvelles technologies pour les banques

4.1 Les opportunités delà Digitalisation des Produits Bancaires

La digitalisation des services bancaires représente un levier stratégique majeur pour les institutions financières. L'intégration des technologies numériques permet non seulement d'optimiser les processus internes, mais aussi d'élargir la portée des services et d'offrir une expérience client plus fluide et personnalisée. Ces évolutions contribuent à renforcer la compétitivité des établissements bancaires tout en répondant aux exigences croissantes d'une clientèle de plus en plus connectée.

4.1.1 Opportunités créées

Le développement de l'automatisation et des technologies offre d'énormes opportunités au monde professionnel, car l'utilisation de l'intelligence artificielle et des technologies d'apprentissage automatique permet aux organisations d'améliorer l'efficacité de leurs opérations internes et de prendre des décisions stratégiques. L'automatisation des activités et des fonctions internes libère également les employés des tâches routinières et leur permet de se concentrer sur des processus plus exigeants sur le plan cognitif. Ces réalités virtuelles permettent aux entreprises de repenser leurs processus opérationnels afin d'améliorer leur efficacité. Ce faisant, ils contribuent à maintenir leur compétitivité dans le monde des affaires dynamique d'aujourd'hui.[1].

4.1.2 Automatisation et Amélioration des Processus de Décision

L'automatisation des tâches et l'amélioration de la prise de décision font partie des opportunités les plus importantes offertes par la technologie moderne. Les entreprises peuvent désormais externaliser des activités qui étaient auparavant réalisées manuellement. Cela permet de gagner du temps, de réduire les erreurs et de faciliter une prise de décision plus rapide et plus efficace. Ces innovations contribuent à améliorer l'efficacité opérationnelle globale et à améliorer l'adaptation aux évolutions du marché.[2]

[1] Wedel, M.&Kannan, P. K. (2016), «Marketing Analytics for Data-Rich Environments», Journal of Marketing,Bielefeld, Allemagne, volume 80 / N° :(6), p 97-121.

[2]Gomber, P.Koch,J.-A. &Siering, M. (2017), «Digital Finance and Fin Tech: Current Research and Future Research Directions». Journal of Business Economics,Allemagne volume : 87 / N° : (5), P 537-580

4.1.3 Nouveaux Produits et Services Innovants

La technologie et la transformation numérique ont conduit à l'émergence de produits, de services et de plateformes numériques en ligne, ouvrant la voie à de nouveaux modèles commerciaux. Les entreprises ont également acquis la capacité de concevoir des solutions technologiques avancées qui s'adaptent à l'évolution des demandes du marché.[1]

4.1.4 Partenariats et Exploration de Nouveaux Marchés

La mise en œuvre de l'automatisation et de l'innovation favorise aussi de nouveaux partenariats stratégiques et l'accès à des marchés émergents. En effet, les entreprises vont pouvoir collaborer avec des enjeux technologiques dans une démarche de développement de solutions innovantes pour des segments de marché peu exploités. De plus, la valorisation des données provenant des modes de fonctionnement automatisés va permettre de contribuer à identifier des évolutions en matière de consommation et de précision des orientations stratégiques. Ces synergies et ces dynamiques d'ouverture permettent aux entreprises d'élargir les champs d'expansion, de s'inscrire dans le sens de cette innovation et d'accroître leur avantage concurrentiel dans un environnement économique en mutations permanentes.[2]

4.2 Les Risques de la Digitalisation des Produits Bancaires

La transformation digitale des banques, bien qu'apportant de nombreux avantages, expose également les institutions financières à divers risques. Ces risques, qui découlent de la dépendance accrue aux technologies numériques et des nouveaux défis liés au cyber sécurité, nécessitent une gestion rigoureuse pour assurer la stabilité et la sécurité des systèmes bancaires, voici les risques majeurs associés à cette évolution[3] :

[1]Kannan,P.K.,&Li, H. (2017), «Digital marketing : A Framework, review and research agenda»,. International Journal of Research in Marketing, Etats-Unis,volume : 34 / N° : (1), P :22-45.

[2]Rewal, D., Roggeveen, A. L., &Nordfält, J (2017), «The Future of Retailing», Journal of Retailing, Stockholm, Suède. Volume : 93 / N° : (1), P : 1-6.

[3] ACHEMRAH, Y, JEBBARI, A, & SOUAADA, O. (2024). «La digitalisation des services bancaires : Réalisations etContraintes», International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, Rabat- Maroc, volume : 5 / N° : (2), P : 114-119.

4.2.1 Risque opérationnel

Les risques opérationnels sont des pertes subies en cas de défaillance ou d'insuffisance des processus internes, des ressources humaines, des systèmes informatiques, des événements externes. La numérisation du secteur bancaire a révolutionné l'approche des établissements relativement à la gestion de ces risques, englobant à la fois une série de bons effets et des défis supplémentaires. Selon les avertissements du Comité de Bâle, les risques opérationnels des banques augmenteront en raison de l'adoption croissante des technologies numériques. Ces dangers incluent les pauses de services, les accrocs techniques ainsi que les menaces cybernétiques. Les risques associés peuvent être classés en cinq catégories distinctes, chacun ayant des implications spécifiques pour la sécurité, la capacité et la sûreté des systèmes financiers.

4.2.2 Risques juridiques

Les avancées technologiques accélèrent l'évolution du droit, obligeant les établissements bancaires à adapter leurs pratiques pour se conformer aux nouvelles exigences réglementaires. Avec la numérisation croissante, cette adaptation devient plus complexe et coûteuse pour les entreprises. Le développement de services bancaires numériques soumet les entreprises à des obligations légales renforcées, notamment en matière de protection des données personnelles. Le passage des supports traditionnels aux supports électroniques entraîne la collecte, le stockage et le traitement de volumes importants d'informations clients, augmentant ainsi le risque de non-respect des exigences légales en matière de confidentialité et de protection des données.

4.2.3 Risque de Crédit

La digitalisation impacte profondément la nature et l'organisation du risque de crédit, c'est-à-dire la probabilité qu'un emprunteur ne respecte pas ses obligations. La popularité croissante des plateformes de prêt en ligne et du financement participatif expose les particuliers à ce risque particulier ; Les portefeuilles diversifiés en fonction du statut socio-économique sont vulnérables au défaut, tout comme ceux spécialisés dans les secteurs de marché à haut risque. De plus, le rythme rapide du développement technologique et l'évolution des modèles commerciaux soulèvent des questions sur l'efficacité des méthodes traditionnelles de mesure des risques et soulignent la nécessité de réévaluer en permanence les pratiques de gestion. De plus, les services financiers électroniques peuvent affecter les conditions de paiement, rendant difficile le recouvrement des fonds en cas de défaut.

4.2.4 Risques de concurrence et d'innovation

L'avènement de la révolution digitale dans le secteur bancaire s'accompagne de risques en matière d'innovation et de compétitivité. L'utilisation généralisée de ce phénomène par les banques et les fintechs peut inciter les établissements de crédit à rechercher une compétitivité accrue en prenant davantage de risques, augmentant ainsi la concurrence. Cette concurrence accrue incite les dirigeants d'entreprise à prendre des décisions audacieuses pour se démarquer et capter la clientèle : investissements massifs dans de nouvelles technologies ou de nouveaux concepts, produits et services, par exemple. Pour les banques, cette course à l'innovation continue représente un défi majeur, car elles doivent se réinventer en permanence pour maintenir leur avantage concurrentiel. Elle les oblige également à prendre des risques en introduisant de nouvelles technologies et idées, dans un contexte d'incertitude quant à leur rentabilité et à leur compatibilité avec l'évolution des comportements des consommateurs sur un marché en constante évolution.

4.2.5 Risque de capitalisation

La transformation digitale du secteur bancaire peut exposer les institutions à des problèmes de capital, car des investissements importants dans la transformation numérique peuvent réduire temporairement les ratios de capital des banques, affectant ainsi leur capacité à absorber les pertes potentielles. Par exemple, les banques peuvent encourir des dépenses importantes lors de la mise en œuvre de nouvelles technologies ou de la mise à niveau de leur infrastructure existante, ce qui a un impact sur leurs niveaux de capital disponibles. De plus, les coûts inattendus liés à des changements technologiques imprévus ou à la résolution de problèmes opérationnels peuvent représenter une lourde charge pour le capital des banques. Ces coûts inattendus peuvent réduire leur capacité à maintenir des niveaux de capital optimaux, mettant en péril leur solidité financière et leur capacité à absorber les chocs potentiels, augmentant ainsi leur exposition aux risques économiques et opérationnels.

Section (03) : Les dynamiques de transformation digitale dans le secteur bancaire

Le secteur bancaire connaît une profonde mutation à travers sa transformation digitale, bouleversant ainsi ses modes de fonctionnement traditionnels. Confrontées à un environnement en perpétuelle évolution, les banques intègrent des technologies innovantes afin d'automatiser leurs opérations, renforcer la sécurité des transactions et faciliter l'accès aux services financiers. Cette transition, portée par la nécessité d'une réactivité accrue et d'une transparence renforcée, permet aux institutions financières de mieux répondre aux attentes d'une clientèle de plus en plus connectée, tout en se conformant à des exigences réglementaires de plus en plus rigoureuses. Ainsi, la digitalisation s'affirme comme un levier stratégique essentiel pour garantir la modernisation et la compétitivité du secteur bancaire.

1. Stratégie de transformation des banques

Dans le domaine bancaire, on distingue trois principales stratégies de transformation digitale qui sont particulièrement renommées. Le choix de la méthode doit tenir compte des spécificités propres à la banque, telles que sa clientèle, son positionnement sur le marché, sa culture organisationnelle et son infrastructure existante. Il est également essentiel que ce choix soit en cohérence avec sa stratégie globale.

1.1 Digitalisation du FrontOffice uniquement

Cette démarche consiste à digitaliser les canaux de communication entre la banque et ses clients, notamment en optimisant les services en ligne et le mobile banking, tout en maintenant les processus internes, la structure organisationnelle, la culture et l'infrastructure existante de l'établissement. Bien qu'elle représente une étape importante dans le processus de transformation digitale, elle ne constitue pas une finalité pour la majorité des banques. Facile à mettre en œuvre, peu coûteuse et alignée avec les attentes essentielles des clients, cette approche a néanmoins un impact limité sur l'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

1.2 Digitalisation Front to Back

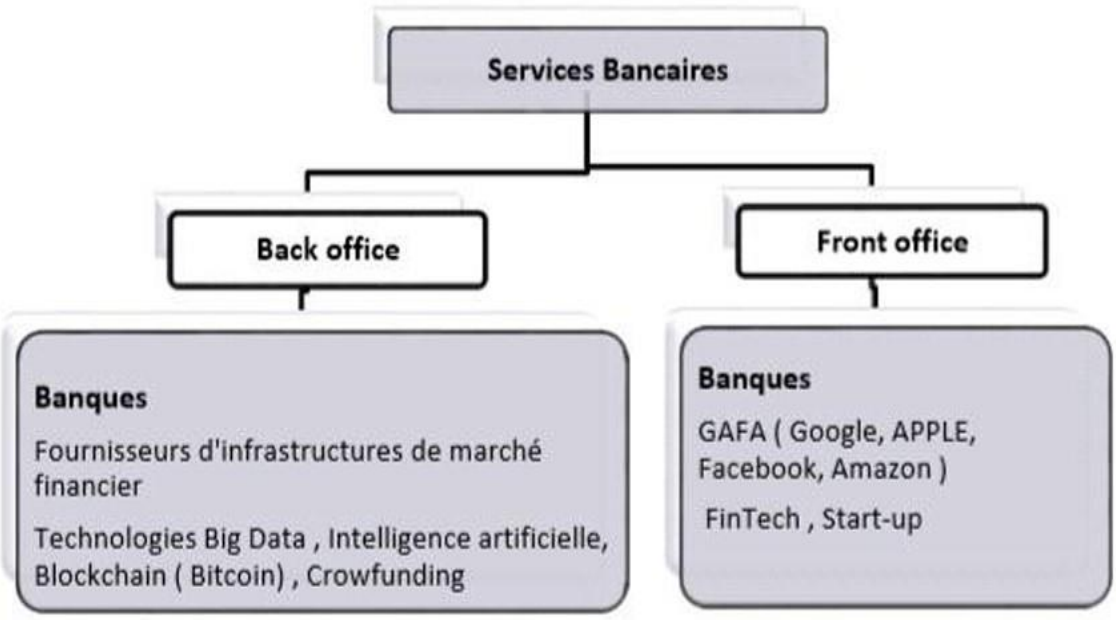
Cette stratégie a pour objectif de digitaliser le front-office tout en modernisant progressivement l'infrastructure existante, afin d'intégrer également le middle-office et le back-office dans le processus de transformation numérique. Cette approche permet d'enrichir l'expérience client au-delà des points de contact traditionnels et de repositionner les employés

sur des missions à plus forte valeur ajoutée. Toutefois, il s'agit d'un projet de longue haleine, susceptible de générer des dépassements en termes de coûts et de délais. Il est donc primordial d'assurer un encadrement rigoureux des aspects techniques et de mobiliser les ressources adéquates pour garantir la réussite de l'initiative.

1.3 Digital natif

Cependant, ils font face à un ensemble incontestable de défis pour attirer et retenir leurs clients. L'application de stratégies basées sur le mobile, les communautés constitue une méthode intéressante pour s'adapter aux exigences des natifs digitales. L'élaboration de produits bancaires numériques n'entrave pas l'émergence de nouvelles formes de services bancaires et de modes d'investissement, principalement fondés sur des approches participatives, pourrait à long terme transformer en profondeur le fonctionnement traditionnel des marchés boursiers[1].

Figure (I.4) : Les nouveaux acteurs des services bancaires.



[1]AIT OUHAMMOU MERIEM et AIT TALEB NEZHA et KHARISS MOHAMMED (2019), «La transformation digitale : quel impact sur les métiers bancaires? Cas des banques marocaines», Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique, Maroc, Volume : 01, N° :01, pp 203-204.

Source : David Fayon (2018), «Mesure de la maturité numérique des acteurs du secteur bancaire, dans une perspective de transformation digitale. Gestion et management », Université Paris-Saclay.p61.

2. Les enjeux de la transformation digitale

2.1 L'expérience client

Aujourd'hui, l'expérience client constitue un facteur déterminant dans le choix d'un établissement bancaire. Il est donc primordial pour les banques de comprendre les attentes actuelles de leurs clients tout en proposant un service fluide et un accompagnement personnalisé. L'accessibilité a également été grandement améliorée grâce à l'utilisation d'internet et des appareils mobiles.

Pour améliorer l'expérience client, il est également indispensable de perfectionner la communication, en particulier par l'usage des divers canaux de communication contemporains : téléphone, email, site web, chat, SMS, et ainsi de suite.

L'expérience client s'avère être un facteur essentiel de la satisfaction du taux de clientèle et de la recommandation. Par conséquent, afin de rester compétitives, les banques traditionnelles doivent optimiser l'expérience client en proposant des services personnalisés et adaptés aux besoins spécifiques de leur clientèle.

2.2 Les processus opérationnels

La digitalisation ne touche pas seulement l'expérience client, elle refond également le mode de fonctionnement d'une entreprise en numérisant ses processus opérationnels. Cela permet d'accroître la productivité des employés, d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles et de renforcer la structure interne, facilitant ainsi le processus de prise de décision.

La digitalisation des processus peut offrir de multiples bénéfices à l'entreprise, en présentant divers avantages potentiels:

- ✓ Réduction des coûts liés aux matériaux.
- ✓ Rapidité dans le partage de l'information.
- ✓ Suivi des données.
- ✓ Automatisation des tâches inutiles et élimination des erreurs.

- ✓ Facilitation de la prise de décision, contribuant ainsi à une gestion plus efficace des activités.
- ✓ Amélioration de la cohésion d'équipe et valorisation des employés[1].

2.3 Le business model

D'après (HALOUI, 2021)[2], Le modèle économique, souvent appelé business model en anglais, définit comment une organisation génère, offre et capture la valeur. Il permet donc de penser à des moyens de transformer l'organisation et d'innover. Soulignant que la conception du modèle d'affaires devrait être la première réflexion de tout investisseur souhaitant s'engager dans un projet.

Le modèle d'affaires est une illustration complète de la façon dont l'entreprise opère pour créer de la valeur destinée à l'ensemble des parties prenantes. Il offre aux sociétés une meilleure compréhension de leur position sur le marché, de leurs atouts compétitifs et de leurs possibilités d'innovation.

3. La transformation digitale et le client

Les clients des banques peuvent désormais accéder rapidement à des informations et à des conseils, tout en comparant facilement les tarifs et les services financiers offerts.

3.1 La digitalisation et la relation client

Avec l'expansion d'internet et du digital, ainsi que l'évolution constante du monde moderne, les consommateurs deviennent de plus en plus autonomes, exigeants, et parfois imprévisibles. Comparer, adapter et accéder aisément aux données afin d'habiliter les clients, contrairement à la diminution de conseillers, leur capacité de négociation est largement leur fonction académique.

Toutefois, certaines facilités offertes par digital cela pourraient représenter un coût élevé pour les clients s'ils sont aussi victimes d'escroqueries. Ce programme est exclusivement

[1] EL YAACOUBI Y et BENNANI H. (2022) « La transformation digitale au service de la résilience bancaire à l'ère du Covid 19 », Revue Internationale du Chercheur, Volume 03 : Numéro 01, pp05.

[2]AIT EL HALOUI, M. (2021). «APERCU DE LA LITTERATURE SUR LE BUSINESS MODEL». Revue Internationale des Sciences de Gestion, Paris, Volume 4,N 3.p 05.

destiné aux institutions bancaires nécessitant un développement et une amélioration constante du système, ce qui garantit leur sécurité.

De plus, les clients réclament davantage de commodité, de facilité et d'ouverture. Ils deviennent de plus en plus indépendants et attachent une grande valeur à l'auto-service. Ils attendent maintenant des établissements bancaires qu'ils leur présentent une tarification claire et détaillée des produits proposés.

D'après Roman, Tchibozo et Alain (2017)[1], les attentes des clients se concentrent sur leur « expérience client », englobant diverses attentes sur lesquelles, malgré les avancées réalisées, les établissements bancaires ont encore un long chemin à parcourir, notamment en matière de simplicité et de transparence. La simplicité concerne particulièrement la compréhension des besoins du client, lequel devient de plus en plus autonome pour y répondre. La multiplication n'a pas toujours été efficace. Il ne répondait ni aux exigences du client, ni à ses intérêts.
La multiplication et la complexité croissante des produits ainsi que de leurs conditionnements nuisent à la qualité du service client et à la transparence. Le rôle du conseiller consiste souvent à adopter une démarche systématique, en proposant continuellement les produits de la banque, sans toujours tenir compte des besoins spécifiques ni des intérêts des clients. Par exemple, un grand nombre de personnes âgées détiennent actuellement des comptes de courtage inactifs qui leur occasionnent des frais. Il sera considéré pour les prochaines années. Cette circonstance a favorisé une modification graduelle de la confiance envers les banques. Effectivement, il s'agit de rétablir les relations avec les clients de manière numérique.

3.2 La relation banque client en Algérie

Une technologie révolutionnaire a transformé la relation client en banque, malgré l'incertitude de certains clients. Le digital a permis d'apporter des améliorations à ceux qui en avaient besoin. Cependant, les clients qui ne souhaitent pas renoncer à la tradition partagent malgré tout le confort.

L'Algérie possède une quantité plutôt restreinte de dispositifs digitaux, et en cas de nécessité, les consommateurs demeurent plus attentifs par rapport à d'autres nations sur

[1]ROMAN, B et A. TCHIBOZO, (2017), «Transformer la banque Stratégies bancaires à l'ère digitale», édition Dunod, paris, France, p26.

différents continents grâce aux initiatives de sensibilisation. Nous sommes indéniablement séduits par les prestations numériques. Pour une utilisation numérique moyennant une taxe si vous devez vous rendre à l'agence.

Toutefois, les services de conseils, qu'ils soient individuels ou non, continuent toujours de se distinguer. Elle n'est pas encore convertie en format numérique et ne le sera pas. Pour l'instant, uniquement sur le plan physique[1].

3.3 Impact de la digitalisation sur l'expérience et la satisfaction des clients

En intégrant les technologies digitales, les institutions bancaires peuvent proposer à leurs clients des solutions plus adaptées et personnalisées, augmentant ainsi la satisfaction de leur clientèle. La digitalisation a profondément influé sur l'expérience et la satisfaction des clients dans le secteur bancaire[2].

Tableau (I.1) : Impact de la digitalisation sur l'expérience et la satisfaction des clients

Aspects	L'impact sur l'expérience et la satisfaction des clients
Commodité	L'ère digitale a considérablement amélioré la commodité des services bancaires en offrant aux clients la possibilité d'accéder à leurs comptes et d'effectuer des transactions à tout moment et depuis n'importe quel lieu. Les plateformes bancaires en ligne ainsi que les applications mobiles permettent désormais aux clients de réaliser la plupart de leurs opérations sans avoir à se rendre physiquement dans une agence.
La personnalisation	Grâce à la digitalisation, les banques sont désormais en mesure d'offrir des services personnalisés, adaptés aux préférences, aux comportements et aux besoins de leurs clients. Elles peuvent exploiter les données clients pour proposer des produits et services

[1]ROMAN, B et A. TCHIBOZO, (2017), Op-cit, p26.

[2] EL ACHARI Sanaa et HATTAB Samia (2024), « L'impact de la transformation digitale sur le secteur bancaire», Journal of Economics, Finance and Management (JEFM), Laboratoire de Modélisation Mathématiques et Calcul Economiques, Faculté d'Economie et de Gestion Université Hassan 1er – Settat – Maroc Volume 03, Numéro 03, p 881

	sur mesure, des promotions ciblées, ainsi que des conseils personnalisés.
La rapidité	La digitalisation a permis d'accroître la rapidité et l'efficacité des services bancaires, réduisant ainsi le temps que les clients consacrent à des opérations telles que les transferts d'argent ou les demandes de prêt. Parmi les exemples illustrant cette accélération figurent les paiements en temps réel et les approbations de prêts instantanées.
La communication	L'ère digitale a simplifié les échanges entre les banques et leurs clients, rendant la communication plus rapide et l'obtention de réponses plus efficace. Les plateformes numériques telles que les réseaux sociaux, les chatbots et les courriers électroniques offrent aux clients des moyens faciles et rapides de contacter leur établissement bancaire.

Source : EL ACHARI Sanaa et HATTAB Samia, (2024), Op-cit, p 881.

4. Les apports et les limites de la digitalisation dans le secteur bancaire

La digitalisation a profondément transformé le secteur bancaire en offrant de nombreux avantages, mais elle présente également certaines contraintes qu'il convient de considérer attentivement[1].

4.1 Les apports de la digitalisation dans le secteur bancaire

4.1.1 Accessibilité et réactivité :

L'ère digitale permet aux établissements bancaires de proposer des services disponibles 24h/24 et accessibles depuis n'importe quel lieu, répondant ainsi aux attentes croissantes en matière de disponibilité permanente et de réactivité. Par exemple, certaines banques sont aujourd'hui en mesure d'ouvrir un compte en moins de cinq minutes ou de traiter une réclamation en seulement deux jours.

[1]Daoui Manar, AIT BIHI Abdelhamid (2023), «La banque à l'ère de la transformation digitale International Journal of Strategic Management and Economicstudies (IJSMES)», LABORATOIRE DE RECHERCHE MADILOG ENCG AGADIR UNIVERSITE IBN ZOHR, Volume : 2 Issue 3, pp 1044-1047.

4.1.2 Amélioration de l’expérience client

L'automatisation des processus assure une expérience standardisée et sur mesure, indépendamment du canal employé. En tirant parti de la collecte et de l’analyse des données clients (big data et CRM), les banques peuvent adapter leurs offres et anticiper les besoins spécifiques de leur clientèle.

4.1.3 Optimisation des processus internes

La digitalisation permet de réduire les erreurs, de limiter les tâches manuelles et de renforcer la sécurité des opérations grâce à l’utilisation d’outils intelligents (BPM, robots d'extraction et de vérification). Ces automatismes entraînent une diminution des temps de traitement, une meilleure traçabilité des documents et un respect plus strict des exigences réglementaires, notamment en ce qui concerne le KYC (know your customer).

4.1.4 Réduction des coûts et amélioration de la productivité

En automatisant les tâches à faible valeur ajoutée, les organisations libèrent du temps qu’elles peuvent consacrer à des activités plus stratégiques. Cette réallocation des ressources favorise à la fois une meilleure efficacité opérationnelle et une plus grande satisfaction des employés.

4.2 Les limites de la digitalisation dans le secteur bancaire

4.2.1 Gestion des données historiques et non structurées

Depuis de nombreuses années, les banques ont amassé un important volume de documents papier et d'informations numériques non structurées. Cette avalanche de données représente le challenge d'assurer leur numérisation intégrale et leur incorporation dans des systèmes d'information contemporains.

4.2.2 Persistante des processus manuels dans les back offices

En raison de placements importants dans les interfaces digitales (applications pour mobiles, portails clients), un grand nombre de processus internes restent non automatisés, exigeant une saisie manuelle et des contrôles fréquents, ce qui retarde la gestion des dossiers.

4.2.3 Complexité du multi canal et de la transformation complète

La nécessité d'adapter les usages à l'ère du web tout en assurant une expérience client cohérente sur divers canaux requiert une restructuration majeure des processus opérationnels. Cela nécessite des investissements considérables et une restructuration organisationnelle, faisant de la transition digitale un processus à la fois long et onéreux.

4.2.4 Risques liés à l'automatisation excessive

Bien que l'automatisation offre de nombreux avantages, elle peut entraîner une réduction des interactions humaines, pourtant essentielles dans la relation client. Elle peut également poser des défis en matière de gestion des risques et de détection des fraudes, notamment lorsqu'un contrôle rigoureux des documents est nécessaire.

Conclusion du chapitre :

En conclusion, la digitalisation du secteur bancaire constitue un levier stratégique essentiel pour moderniser les services financiers et répondre aux exigences des clients. En intégrant des technologies innovantes, il favorise l'efficacité des opérations, renforce la sécurité des transactions et améliore l'expérience utilisateur, tout en garantissant la conformité aux régulations en vigueur.

Dans un contexte de transformations technologiques rapides et de concurrence intense, la digitalisation constitue un levier clé de compétitivité et de résilience pour les établissements bancaires. Elle contribue à une meilleure gestion des risques, à une transparence accrue et à la promotion de l'inclusion financière. Néanmoins, sa mise en œuvre exige une adaptation constante aux nouvelles menaces cybernétiques ainsi qu'aux évolutions du cadre réglementaire.

En définitive, la digitalisation garantit non seulement la pérennité du secteur bancaire, mais aussi la confiance des clients et des parties prenantes, assurant ainsi un développement durable et sécurisé.

Chapitre II.

Performance financière et digitalisation bancaire

Introduction du chapitre :

La performance financière des banques représente un élément clé pour apprécier leur robustesse, leur rentabilité ainsi que leur aptitude à s'adapter à un contexte économique et réglementaire en perpétuelle transformation. Elle traduit non seulement la santé économique de l'institution, mais aussi l'efficacité de sa stratégie, de la gestion de ses ressources et de ses décisions. Dans un secteur très concurrentiel et soumis à divers risques, les banques doivent constamment mesurer et optimiser leur performance à l'aide d'indicateurs précis et adaptés.

Avec l'émergence des technologies digitales, la digitalisation s'est progressivement imposée comme un levier stratégique influençant directement cette performance. Elle transforme les processus internes, modifie les relations avec les clients, et permet une gestion plus fine des données et des risques. Cette évolution rend indispensable une réévaluation des méthodes d'analyse financière classiques pour y intégrer les nouvelles dimensions introduites par le digitale.

Dans ce chapitre, nous commencerons par définir et analyser les principaux éléments qui composent la performance financière en section 01. Nous nous pencherons ensuite sur les méthodes et les indicateurs utilisés pour évaluer cette performance en section 02, avant d'étudier en profondeur l'impact de la digitalisation sur cette dernière, en mettant en lumière les transformations, les bénéfices et les défis qu'elle engendre en section 03.

Section (01) : Performance financière

La notion de performance représente un pilier central dans le domaine de la gestion, en particulier pour les institutions financières comme les banques. Cette section vise à présenter une définition générale de la performance, en mettant en lumière ses principaux critères ainsi que ses différentes formes. L'accent sera ensuite mis sur la performance financière, qui fera l'objet d'une analyse approfondie dans le contexte bancaire, afin de mieux cerner les spécificités de son évaluation et son rôle crucial dans la durabilité et la compétitivité des établissements bancaires.

1. Définition de la performance

Le concept de performance est perçu différemment par différents auteurs, chacun adoptant des points de vue différents. De par sa nature multiforme, il est difficile d'en définir une définition unique, chaque aspect de la performance présentant des caractéristiques spécifiques. Cette complexité a conduit au développement de plusieurs cadres conceptuels au fil du temps, visant à améliorer la compréhension de ce concept.

Selon **A. Bourguignon**[1]**,** « La Performance se définit comme la réalisation des objectifs organisationnelles, quelles que soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)… »

Cependant, Selon **WEISS.D(1988)**[2], « la performance pour un salarié, pour un chef d'entreprise, peut-être pour une équipe de la direction le résultat global, le profit apprécié sur une ou plusieurs années, mesurant objectivement l'efficacité de la gestion ».

La performance se définit essentiellement comme l'accomplissement complet d'une œuvre ou l'atteinte d'un objectif. Toutefois, sa signification opérationnelle diffère selon le contexte d'application et les parties prenantes concernées.

[1]BOURGUIGNON, A,(1998),«Représentations de la performance: le contrôle de gestion ne suffit pas», Congrès AFC, Performances et comptabilité, Nantes, France , Vol. 2, N°537-553, pp 14-16.

[2]WEISS.D, (1988), « La fonction ressources humaines », édition d'Organisation, Paris, p.675.

D'après **Savoie et Morin (2001)**[1], « la performance comme un concept construit de diverses manières, en fonction des intérêts, des valeurs, de la formation, du statut et de l'expérience des évaluateurs, selon l'application qu'ils souhaitent en faire»**.**

Par ailleurs selon**, LEBAS**[2], on définit et on reconnaît la performance par une collection de caractéristiques communes associées à :

- L'accomplissement d'une tâche pour un objectif précis ;
- L'obtention d'un résultat ;
- la capacité à produire ou à exécuter un résultat, c'est-à-dire le potentiel de réalisation ;
- l'intégration de démarches d'amélioration continue dans une logique de compétition ;
- et enfin, l'évaluation à travers une donnée chiffrée ou une expression compréhensible.

Selon cet auteur, la performance ne peut être considérée qu'à partir du moment où elle est mesurable et cette évaluation ne doit pas se limiter à la simple constatation d'un résultat. Ainsi, la performance est appréciée en confrontant les résultats obtenus aux attentes initiales.

Par contre, pour **KHEMAKHEM.A**[3] « La performance d'un centre de productivité (atelier, unité, service, entreprise, branche, etc.) désigne l'efficacité et la production dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il avait acceptés ».

À partir des différentes définitions de la digitalisation, nous avons formulé notre propre conception de la performance : elle peut être décrite comme le degré mesurable de réalisation d'un objectif ou d'un ensemble d'objectifs, en tenant compte à la fois de l'efficacité (atteinte des résultats) et de l'efficience (utilisation optimale des ressources mobilisées). La performance ne se limite pas au résultat final, mais englobe également l'évolution du processus, la capacité d'amélioration continue, ainsi que la comparaison avec

[1] Savoie, A. Morin, E. (2001). « L'erreur managériale : confondre les causes, les problèmes et les solutions en matière d'efficacité organisationnelle», Gestion, n°4, pp : 10-11.

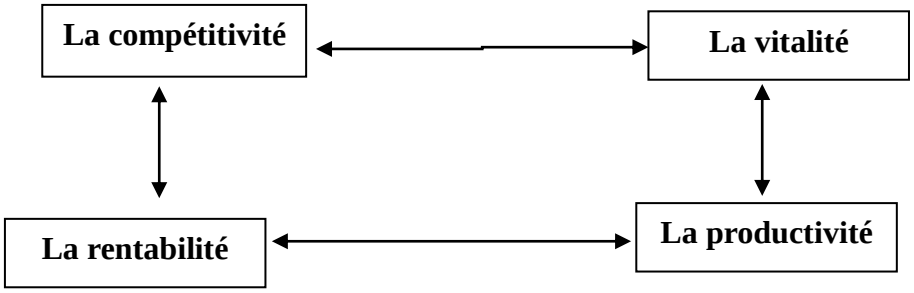
[2] LEBAS Michel (1995), « oui, il faut définir la performance », revue française de comptabilité, France, n° 269. p : 62.

[3]KHEMAKHEM A, (1998), « La dynamique du contrôle de gestion », Edition Dunod, Paris, pp : 311.

des standards internes ou externes. Elle revêt donc un caractère multidimensionnel, dépend du contexte, et varie selon les attentes des parties prenantes, qu'elles soient individuelles ou collectives.

En effet la performance repose sur quatre piliers sont illustrés par le schéma ci-dessous :

Figure (II. 1) : Les quatre piliers de la performance.

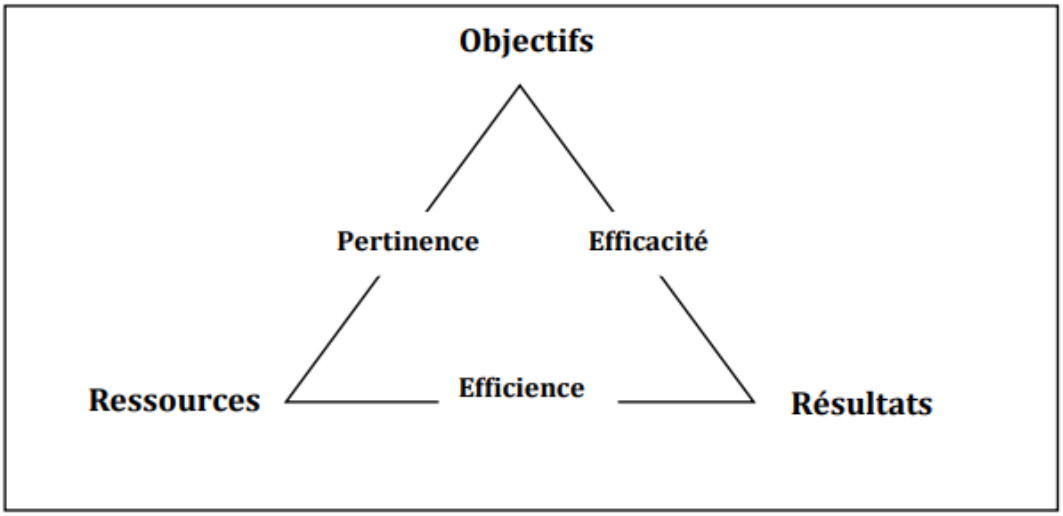


Source : Aminata FALL (2011-2013), «Évaluation de la performance financière d'une entreprise», promotion, p 10.

2. Les critères de la performance

Bartoli considère que «la performance est la mise en relation de trois notions : les résultats, les moyens et les objectifs». Ces trois éléments sont représentés dans la figure suivante :

Figure (II.2) : Le triangle de la performance.



Source : Loning (L), Malleret (V), Persqueux (J), (2013) « Contrôle de gestion : Des outils de gestion aux pratiques organisationnelles », DUNOD, 4éme édition, p7.

La performance d'une entreprise est une notion qui englobe plusieurs aspects de son fonctionnement. Elle se positionne au centre du triangle regroupant les notions d'efficience, d'efficacité et de pertinence.

Ces concepts peuvent être expliqués selon trois dimensions : les objectifs, les ressources utilisées et les résultats obtenus. La dimension reliant les objectifs aux résultats permet d'évaluer l'efficacité, c'est-à-dire la capacité de l'organisation à atteindre les objectifs fixés. La dimension reliant les résultats aux ressources utilisées évalue l'efficience en analysant si l'organisation atteint ses objectifs tout en maximisant l'utilisation des ressources et en minimisant les coûts. Enfin, le lien entre les objectifs et les ressources permet d'analyser la pertinence des décisions stratégiques et opérationnelles prises pour obtenir les résultats souhaités.

La performance « Est réputée performante une activité qui réalise au moindre coût (efficience) les objectifs stratégiques qui lui sont associés (efficacité) » [1] : Être performant ne se limite pas à la simple réalisation des objectifs fixés ; cela implique également de les atteindre de façon à la fois efficace, en obtenant les résultats escomptés, et efficiente, en optimisant les ressources utilisées. Cela rejoint l'analyse précédente. Les principaux critères de la performance sont :

Performance = Efficacité + Efficience

2.1 L'efficacité

L'efficacité est la capacité à atteindre un objectif défini. Elle repose sur la comparaison du résultat réel avec la cible établie, en supposant que l'objectif est clairement défini à l'avance et que les résultats sont quantifiables ou, à défaut, peuvent être estimés numériquement ou, à défaut, approximés avec précision.[2].

[1] SIMON CORNEE, CREM, (2007), « Une Proposition d'Évaluation Conjointe des Performances Sociales et Financières en Micro finance », SPI3 - DOCUMENT DE TRAVAIL, Université de Rennes, N°3, pp :07.

[2] BARTOLI (A), BLATRIX (C), (2015), «Management dans les organisations publiques», 4e édition, Dunod, p113.

Efficacité = Résultat réalisé / Objectif fixé

2.2 L'efficience

L'efficience renvoie à la relation entre les résultats atteints et les ressources utilisées pour les obtenir. D'un point de vue économique, cela correspond à la mise en relation des extrants (outputs) avec les intrants (inputs). Ainsi, ce concept se distingue clairement de celui de l'efficacité, en ce qu'il privilégie l'optimisation des moyens plutôt que la simple atteinte des objectifs.[1]

Efficience = Résultat réalisé (output) / Ressource engagée (input)

2.3 La pertinence

La pertinence renvoie à la cohérence entre les ressources mobilisées et les objectifs poursuivis. Son évaluation demeure complexe, car elle repose sur un jugement en grande partie subjectif, fortement influencé par les méthodes et les stratégies choisies en fonction des finalités établies[2].

2.4 L'économie des ressources

L'économie repose sur le principe d'acquérir des ressources nécessaires qu'elles soient financières, humaines ou matérielles, au moment opportun, au bon endroit et au coût le plus réduit possible. Selon VOYER (1999) elle consiste en « l'acquisition de ressources financières, humaines et matérielles appropriées tant sur le plan de la quantité que celui de la qualité au moment, au lieu et au cout de moindre. »[3] Ainsi, une entreprise peut réaliser des économies en évitant de dépenser de l'argent pour des dépenses jugées inutiles ou excessives.

3. Les typologies de la performance

[1]Ibid. p 115.

[2]GNAOUI. MOUTAHADDIB & I. A (2024), « Modèles fondamentaux et composantes de la performance des entreprises » Revue Internationale du chercheur, Maroc, Volume 5 : Numéro 3, pp 522-541.

[3] VOYER P, (1999), « Tableau de bord de gestion et indicateur de performance », Edition presse de l'université de Québec, 2ème édition,.p 110.

Aujourd'hui les critères d'évaluation de la performance sont devenus divers et variés en fonction des objectifs fixés par chaque organisation. La performance est déterminée en fonction de ses priorités stratégiques, qui s'appuient sur plusieurs aspects, qu'ils soient liés aux aspects organisationnels, financiers, commerciaux, sociaux ou environnementaux. Les aspects de ce concept peuvent être résumés selon le tableau suivant :

Tableau (II.1) : Différentes typologies de la performance

La performance peut être	Elle se vérifie sur des critères
Organisationnelle	d'efficience, tels que l'économie des ressources, la flexibilité de la structure et la gestion optimale des compétences…...
Financière	de profitabilité, de rentabilité, d'autofinancement, de distribution des dividendes …
Commerciale	d'efficacité, tels que l'évolution des ventes, la satisfaction de la clientèle, la part de marché ainsi que les marges réalisées. …
Environnementale	environnementaux, tels que la réduction des risques écologiques et la maîtrise de la pollution. …
Sociale	sociaux, tels que les conditions de travail, le climat social, la gestion des carrières et le taux d'absentéisme…

Source : MARTINE Burnes(2013), « science de gestion », édition Hachette, Paris, p18.

3.1 La performance sociale

La performance sociale reflète les résultats obtenus en matière de gestion des ressources humaines, selon plusieurs critères tels que la composition des effectifs, l'organisation du travail, les modes de fonctionnement et le niveau de satisfaction et d'engagement des employés. Elle combine également les efforts déployés pour gérer les risques sociaux avec la contribution à la performance globale de l'organisation[1].

[1] BOURGUIGNON, A. (1995),«Peut-on définir la performance?», Revue Française deComptabilité, France, volume 296, p 61-66.

3.2 La performance économique (financière)

Selon Marmuse, La performance économique peut être définie comme suit« une analyse quantitative et ce à partir de l'analyse du compte de résultat »[1]

3.3 La performance environnementale

Elle constitue limiter la pollution et le gaspillage, à respecter les ressources naturelles, à promouvoir l'utilisation de produits non polluants, et à garantir la sécurité des installations.

3.4 La performance commerciale

La performance commerciale, autrement appelée performance marketing, est directement liée à la satisfaction client. Il est difficile de la distinguer des autres indicateurs de performance, car ils poursuivent tous un objectif commun : répondre aux attentes des clients. En effet, la satisfaction client est un pilier essentiel de toute entreprise. Bien que les priorités et les activités varient selon le type de performance prioritaire, l'objectif sous-jacent reste le même : répondre aux besoins des clients afin d'assurer la rentabilité de l'entreprise.[2].

3.5 La performance organisationnelle

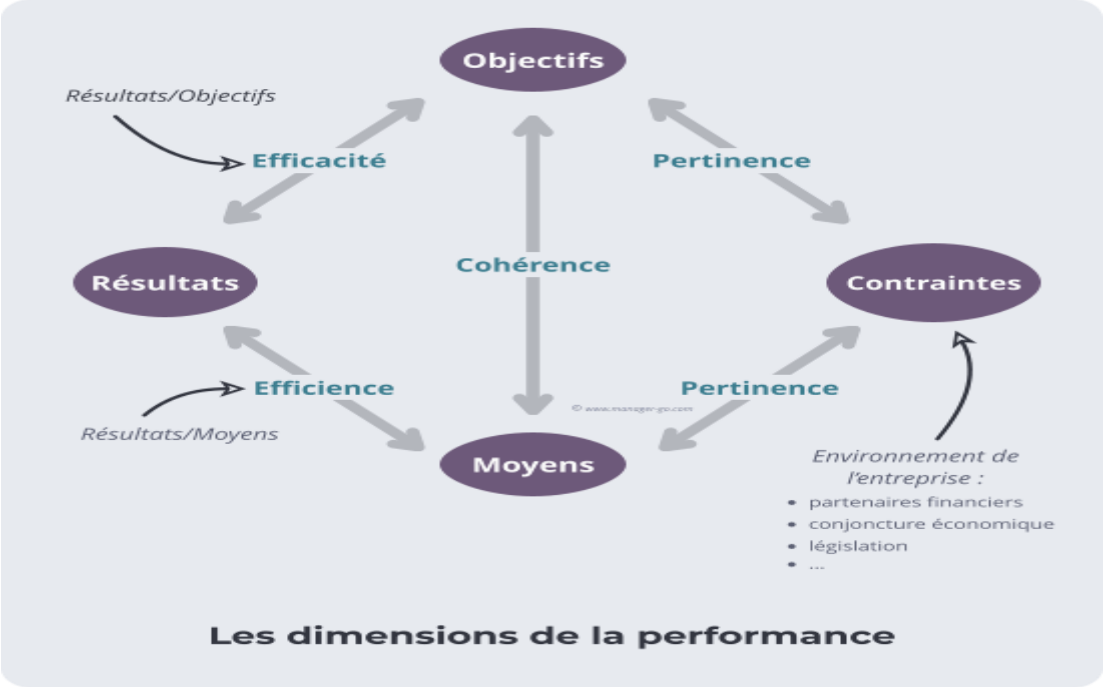
« Le concept de la performance organisationnelle repose, au moins en partie, sur l'individu. L'influence ou le pouvoir des intervenants détermine le message dominant en ce qui concerne la performance »[3].

[1]Marmuse, C. (1997), « La performance, encyclopédie de gestion », Edition Economica, p.68.

[2]Bertrand SogbossiBocco, (2010), op.cit, p 121.

[3] CHARLES Lusthaus, MARIE, HELENE, (2003), « cadre pour l'amélioration de la performance », évaluation organisationnelle, Canada, p 151.

Figure (II. 3) : La performance organisationnelle



Source : https://www.manager-go.com/finance/mesure-de-la-performance.htm

4. Définition de la performance financière :

Selon P. Paucher (1993)[1], «la firme performante est celle qui investit de façon régulière, c'est adire des dépenses immédiates réalisées en vue de recettes futures afin d'assurer sa survie et sa croissance. Toutefois, l'auteur ajoute que le financement de ces dépenses immédiates ne sera possible que si la firme a réalisé précédemment un surplus monétaire ou une épargne».

Pour **Sahut et Al (2003)**[2], « la performance financière peut être comme les revenus issus de la détention des actions. Les actionnaires étant le dernier maillon de la chaine à profiter de l'activité de l'entreprise».

[1] PAUCHER P (1993), « Mesure de la performance financière de l'entreprise », collection de la gestion en plus : Offices des publications universitaires. Algérie, p 20

[2] SAHUT J.M, LANTZ J.S (2003), « La création de valeur et la performance financière », la revue du financier, pp.28.

D'après MALLOT Jean Louis et JEAN CHARLES (1998)[1] dans leur ouvrage, « L'essentiel du contrôle de gestion », en expliquant que la performance financière résulte de la combinaison entre l'efficacité et l'efficience, on souligne qu'elle représente la capacité d'une organisation à atteindre les résultats attendus en lien avec ses objectifs fixés. L'efficacité renvoie à la réalisation de ces objectifs, tandis que l'efficience concerne l'utilisation optimale des ressources pour y parvenir, dans le but de minimiser les coûts et de maximiser les profits.

La qualité de la gestion des ressources financières d'une entreprise détermine en grande partie sa performance financière. Une bonne gestion, outre l'optimisation du rendement du capital investi, garantit la faisabilité des activités les plus créatrices de valeur. Les objectifs de l'entreprise dépassent aujourd'hui la recherche du profit ; ils incluent la prise en compte de l'impact de ses actions sur toutes les parties prenantes.[2]

À partir des différentes approches de la performance financière, une nouvelle définition a été formulée :

La performance financière reflète la capacité d'une entreprise à générer des résultats économiques satisfaisants, tout en assurant la rentabilité des investissements, sa solvabilité à court et à long terme, ainsi que la pérennité de ses activités. Elle traduit à la fois la création de valeur pour les actionnaires et la gestion efficace des ressources financières disponibles. Cette performance repose sur un équilibre entre les résultats obtenus, les risques assumés et la valeur apportée aux différentes parties prenantes.

5. La performance financière bancaire

Se réfère à l'évaluation de la rentabilité, de la solvabilité et de la stabilité financière, efficacité des couts et qualité des actifs d'une institution bancaire. Il s'agit de l'un des principaux volets de la performance dans le secteur bancaire, revêtant une importance capitale

[1] MALLOT Jean Louis et JEAN CHARLES(1998), « L'essentiel du contrôle de gestion », édition, d'organisation, paris, p 46.

[2] GHOZLEN O, (2016), « Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de la valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie », Thèse en Gestion et management Université Cote d'Azur, Français, p 24.

pour la stabilité et la pérennité de la banque[1]. Voici quelques indicateurs essentiels généralement pris en compte dans l'évaluation de la performance financière d'une banque:

5.1 Rentabilité

La rentabilité reflète la capacité d'une banque à dégager des bénéfices à partir de ses activités courantes. Elle constitue un indicateur clé de performance, permettant d'évaluer l'efficacité avec laquelle l'institution utilise ses ressources pour créer de la valeur. Les indicateurs couramment utilisés pour évaluer la rentabilité comprennent le rendement des actifs (Return on Assets - ROA) et le rendement des capitaux propres (Return on Equity - ROE).

5.2 Solvabilité

La solvabilité évalue la capacité d'une banque à honorer ses engagements à long terme, principalement envers ses déposants et ses créanciers. Elle s'appuie sur l'analyse de divers indicateurs, tels que le ratio de levier et le ratio d'adéquation des fonds propres, qui permettent de déterminer la solidité financière de la banque ainsi que sa résilience aux chocs économiques.

5.3 Stabilité financière

La stabilité financière évalue la solidité et la résilience de la banque face aux chocs économiques et aux situations de stress financier. Une banque financièrement stable est en mesure de maintenir ses opérations même en cas de turbulences du marché.

5.4 Efficacité des coûts :

Cette mesure évalue l'efficacité de la gestion des coûts de la banque. Un ratio couramment utilisé est le ratio d'efficacité, qui exprime le rapport entre les coûts d'exploitation et les revenus d'exploitation de la banque.

5.5 Qualité des actifs

La qualité des actifs est un indicateur de la santé du portefeuille de prêts d'une banque. Des ratios tels que le ratio de créances douteuses et le ratio de couverture des provisions fournissent des informations utiles sur le risque inhérent aux prêts accordés. La performance

[1] ELIE COHEN, (1991), «Gestion financière de l'entreprise et développement financier», diffusion EDICEF ou ELLIPESES1991, canada, p71.

financière d'une institution est primordiale pour assurer sa pérennité et répondre aux attentes de ses différentes parties prenantes, telles que les actionnaires, les déposants, les régulateurs et les clients. Par conséquent, une gestion prudente et efficace des ressources financières est essentielle à l'amélioration de la performance globale d'une banque.

Section (02) : L'évaluation de la performance financière

Dans l'environnement bancaire en constante évolution, marqué par la concurrence accrue, la volatilité des marchés et les exigences réglementaires croissantes, il est crucial pour les dirigeants de disposer d'outils performants afin d'évaluer la performance financière de leur institution. Cette analyse permet non seulement de mesurer la pertinence des décisions prises, mais aussi d'évaluer la rentabilité des opérations ainsi que l'efficacité globale de la gestion.

1. Les indicateurs de performance

Les indicateurs constituent l'outil essentiel pour évaluer l'activité et la qualité, et par conséquent pour améliorer la performance. Il convient d'abord d'apporter une définition claire du concept d'indicateur.

D'après Pierre VOYER : « Un indicateur est un élément ou un regroupement d'éléments d'information significatifs, une référence illustrative, une statistique précise et conceptualisée en fonction d'une préoccupation de mesure, issu de la collecte de données concernant un état, l'apparition observable d'un phénomène ou un élément associé au fonctionnement d'une organisation »[1].

1.1 Les caractéristiques d'un bon indicateur :

Pour qu'un indicateur soit jugé pertinent, il doit répondre à plusieurs critères essentiels :

1.1.1 Accessibilité :

L'indicateur doit être aisément disponible, simple à collecter et à exploiter.

1.1.2 Intelligibilité :

Il doit être clair, compréhensible et formulé de manière explicite.

1.1.3 Représentativité :

[1] VOYER Pierre, (1999), op.cit. p 61.

L'indicateur doit être présenté de façon claire et visuelle, de manière à faciliter sa compréhension par les utilisateurs, quel que soit le support utilisé (tableau, graphique ou pictogramme).

1.1.4 La comparabilité :

Chaque indicateur doit faciliter une mise en parallèle des résultats d'une part dans le temps, mais aussi avec des informations extérieures à l'entité administrative.

1.2 Indicateurs de la performance financière

Il est crucial de recourir à des outils d'évaluation de la performance bancaire afin d'apprécier la profitabilité d'une institution financière. Cette dernière constitue un indicateur fondamental, car elle reflète la capacité de l'établissement à générer des bénéfices suffisants pour assurer la pérennité de ses activités.

Plusieurs approches permettent d'évaluer cette rentabilité, regroupées en différentes catégories :

a. La méthode fondée sur les soldes intermédiaires de gestion (SIG) ;
b. L'approche centrée sur les coûts, les rendements et les marges ;
c. La méthode reposant sur les ratios de rentabilité.

Chacune de ces approches offre une lecture spécifique de la performance financière de la banque, permettant de mettre en lumière ses atouts et ses faiblesses. L'exploitation judicieuse de ces outils donne aux établissements bancaires une vision globale de leur rentabilité, leur permettant ainsi de prendre des décisions éclairées en vue d'optimiser leurs performances[1].

1.2.1 Levier financier

Le ratio de levier financier constitue un paramètre crucial pour examiner la structure financière d'une société, en mettant en relation ses actifs avec ses obligations. Il est fortement influencé par les provisions pour créances douteuses et occupe une place centrale dans l'appréciation simultanée du potentiel de profitabilité et du degré de risque lié. Dans ce domaine, il est courant de supprimer rapidement les créances incertaines des

[1] BOUHRIZ DAIÏDJ Feriel (2024) « La performance financière des banques commerciales : cas de la BEA étude 2017-2021», Revue les cahiers du POIDEX, Mostaganem, Volume 13 : N° 01 : (2024), p 264/266.

bilans. La détermination du ratio nécessite de diviser la moyenne totale des actifs par la moyenne des fonds propres. Une diminution de ce ratio témoigne de la robustesse des fonds propres et contribue à renforcer la confiance des déposants.

Levier financier = total moyen des actifs /fonds propres

1.2.2 Ratios de solvabilité

Le ratio de solvabilité repose sur des engagements pondérés, exigeant un seuil minimum de 10 %. Ce processus illustre l'aptitude de la banque à gérer ses obligations pondérées variées, qui peuvent aller de 0% à 100%, en fonction du type de client. Cette norme est universellement adoptée par les institutions bancaires, dans le but de garantir la protection des fonds déposés. Sur le plan technique, il garantit la sécurité des fonds des clients en tenant compte des actifs pondérés selon le degré de risque. Ce ratio est déterminé en divisant les fonds propres par les engagements pondérés, et la valeur doit être supérieure à 10%.

Solvabilité = Fonds propres / Engagements pondérés > 10

1.2.3 Marge bancaire

Le ratio de la marge bancaire est défini comme le rapport entre le produit net bancaire (PNB) et l'ensemble des actifs moyens détenus. Il mesure les bénéfices nets générés par la banque pour chaque unité d'actif. Ce ratio prend en compte à la fois la marge d'intermédiation et celle hors intermédiation, représentant ainsi le chiffre d'affaires issu de l'investissement dans différents types d'actifs. Un bon niveau de rentabilité se traduit généralement par une hausse du PNB. Ce ratio est calculé en divisant le PNB par la moyenne des actifs totaux.

Marge bancaire =PNB/total moyen des actifs >10%

1.2.4 Marge de profit

La marge bénéficiaire est un indicateur financier qui reflète la rentabilité des activités d'une banque. Elle est calculée en rapportant le résultat net au produit net bancaire (PNB).

Un niveau élevé de cette marge indique que la banque parvient à générer des revenus importants par rapport à ses charges, ce qui constitue généralement un signe de bonne santé financière.

Marge de profit =Résultat nets / Produit net bancaire (PNB)

1.2.5 Le coefficient d'exploitation

Le coefficient d'exploitation est un indicateur utilisé dans le secteur bancaire pour mesurer l'efficacité opérationnelle d'un établissement. Il correspond au rapport entre les charges d'exploitation et le produit net bancaire (PNB). Ce ratio permet d'apprécier à la fois la rentabilité et la solidité financière de la banque. Un coefficient faible est généralement souhaitable, car il indique que l'institution parvient à générer davantage de revenus pour chaque unité de dépense engagée.

Coefficient d'exploitation=Frais généraux / PNB ≤ 65 %.

1.2.6 Ratio de surface financière :

Le ratio de surface financière reflète la solidité des fonds propres d'une banque et permet d'évaluer le niveau de protection offert aux dépôts des clients face aux différents risques. Ce ratio est déterminé selon la formule suivante :

Surface financière=Fonds propres / Total de bilan >2 %

2. Les concepts liés à l'évaluation de la performance :

La question de la définition et de la mesure de la performance demeure complexe et centrale. Il existe en effet plusieurs indicateurs permettant d'en apprécier les différentes dimensions.

Un indicateur est un outil d'aide à la décision, fournissant une information utile pour orienter une action vers un objectif donné ou en évaluer les résultats. En gestion, la performance peut être abordée sous plusieurs angles : la performance axée sur les résultats, celle liée aux actions entreprises, la performance mesurée par le succès obtenu, ainsi que

celle fondée sur les capacités de l'organisation.[1]. Selon d'autres chercheurs, la performance est perçue comme « la relation entre les ressources attribuées et les résultats obtenus »[2].

L'indice de rentabilité permet d'évaluer le lien entre les résultats atteints par une organisation et les ressources mobilisées pour y parvenir. Toutes les entreprises cherchent à améliorer leur performance. Leur fonctionnement repose sur la fixation d'objectifs et la mise en œuvre de plans d'action adaptés, prenant en compte les différents aspects de leur système de gestion[3].

Certains chercheurs définissent la performance comme Pour certains chercheurs, la performance correspond au« niveau de réalisation des objectifs fixés», cette évaluation se faisant à l'aide d'indicateurs spécifiques. Ainsi, la performance est quantifiée par le pourcentage d'objectifs atteints, ce qui signifie que la performance est considérée comme synonyme d'efficacité. Cependant, cela ne suffit pas puisque l'institution ne peut pas déterminer si elle performe bien simplement en atteignant les objectifs fixés. En effet, l'institution pourrait très bien y parvenir en exploitant excessivement ses ressources.[4]

Il est essentiel d'évaluer la performance des banques commerciales afin de surveiller leurs activités et de prendre des décisions appropriées et éclairées. Cette évaluation constitue un outil clé permettant à la banque de formuler des choix rationnels. Elle lui donne la capacité d'identifier les écarts, d'en analyser les causes, puis de définir les actions à mettre en place pour améliorer son efficacité et sa rentabilité[5].

2.1 Les dimensions de performance

[1] Bourguignon, A. (1995), op-cit, p62.

[2] BOSQUET, R. (1989). « Fondement de la performance humaine dans l'entreprise ». Paris (France), Édité par les éditions d'organisation, p 11.

[3] HAMADMAD, H. (2017). « Définition d'une expression temporelle de la performance des entreprises manufacturières », Thèse pour l'obtention du grade de docteur de la communauté. France, Université Grenoble Alpes, France, p 48.

[4] BURLAUD Alain, E. J.-Y. (2004). « Dictionnaire de gestion, comptabilité, finance » éd. 2e édition. Paris : Éditions Foucher, p 255.

[5] MOUGIN, Y. (2003), « Processus : les outils d'optimisation de la performance». Paris (France): Éditions d'Organisations, p 07.

Quatre dimensions particulières, chacune caractérisée par des critères mesurables au moyen d'indicateurs, peuvent être distinguées comme suit[1] :

2.1.1 La pérennité de l'organisation :

Cette dimension porte sur la capacité de l'organisation à se maintenir durablement dans le temps. Elle inclut des critères d'évaluation tels que la qualité des produits, la rentabilité financière ainsi que la compétitivité, tant au niveau sectoriel qu'international.

2.1.2 L'efficience économique :

Souvent soulignée par les chercheurs et les praticiens, cette dimension reflète la valeur ajoutée créée par l'entreprise, un élément clé pour son développement. Elle se mesure par le rapport entre la quantité produite et les ressources utilisées pour cette production. Les principaux critères d'évaluation incluent la gestion des ressources et la productivité.

2.1.3 La valeur des ressources humaines :

Se réfère aux employés de l'organisation et symbolise la valeur supplémentaire apportée par la qualité du travail et l'organisation. Elle porte sur l'aspect humain au sein de l'entreprise, avec des critères d'évaluation tels que l'engagement du personnel, la productivité des employés et leur évolution professionnelle.

2.1.4 La légitimité de l'organisation :

C'est un aspect qui évalue le niveau de reconnaissance de l'entité par des intervenants extérieurs. Les critères utilisés pour mesurer sont les suivants : La satisfaction des clients, de la communauté et des entités régulatrices.

2.2 L'analyse de la performance bancaire

L'évaluation de la performance bancaire repose sur une approche globale et évolutive, qui combine des indicateurs quantitatifs (rentabilité, ratios financiers, etc.) et qualitatifs (satisfaction client, qualité du service, efficience opérationnelle). Cette analyse dépasse la simple étude des résultats financiers en impliquant un suivi régulier des écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus, afin d'identifier les points forts et les faiblesses et d'adapter les actions en conséquence. De plus, cette démarche intègre une dimension

[1]BoustilZehaira (2022), «La performance de l'entreprise : concepts et indicateurs de mesure», Revue d'études et de recherche sociale, Université Badji-Mokhtar, Annaba (Algérie), Volume : 10, N 03, p 26

prospective, visant à anticiper les évolutions du marché et à préparer la banque aux défis futurs, ce qui permet une évaluation simultanée, à la fois rétrospective et prospective, de la performance de l'institution[1].

3. La mesure de la performance :

La performance se mesure à travers des critères qualitatifs ou quantitatifs liés aux résultats obtenus. Pour apprécier l'efficacité, on utilise un indicateur qui compare le résultat atteint à l'objectif fixé. L'efficience, quant à elle, est évaluée par un indicateur exprimant le rapport entre le résultat obtenu et les ressources mobilisées. L'analyse de la situation économique d'une entreprise, notamment en matière de performance et de rentabilité, ne peut se limiter à la simple lecture du compte de résultat. Ce dernier met en évidence uniquement le résultat net de l'exercice, qu'il s'agisse d'un bénéfice ou d'une perte, information principalement utile aux actionnaires, qui en tirent leur rémunération. Pour approfondir cette analyse, les soldes intermédiaires de gestion (SIG) décomposent le résultat net en plusieurs sous-résultats, facilitant ainsi l'évaluation des performances à différents niveaux de l'entreprise. Parmi ces soldes, la valeur ajoutée et l'excédent brut d'exploitation sont deux indicateurs essentiels qui permettent de mieux comprendre la création de richesse et la rentabilité opérationnelle[2].

3.1 Les objectifs de la mesure de la performance

La mesure de la performance des directions ne doit pas être considérée comme un but en soi ; elle sert plutôt à atteindre une variété d'objectifs et de finalités. Elle vise à influencer l'action des gestionnaires de deux manières : en fournissant une information précise sur le type de performance attendue, et en instaurant des mécanismes d'indication et de contrôle autour de cette évaluation[3].

3.1.1 Un objectif d'information

L'évaluation de la performance des départements permet aux gestionnaires d'obtenir une vision claire et régulière de l'état de fonctionnement de chaque unité, du degré d'atteinte

[1] BOUHRIZ DAIÏDJ Feriel (2024), op.cit. p 259-283.

[2] HAFID Fethi et DANI EL KEBIR Nacera (2021), « analyse de la performance : un outil essentiel de la détection précoce du risque de défaillance dans l'entreprise», Revue des recherches en sciences financières et comptables, Sidi Bel Abbes, Algerie, Vol, 06 /n°02, p 533.

[3] CALLAT Allain, (2008), « Management des entreprises », Édition Hachette Livre, France, p.38.

des objectifs fixés, ainsi que d'autres données pertinentes. Elle a pour but de fournir à la direction des informations précises sur les niveaux de performance atteints par les différentes entités, afin de faciliter la prise de décisions et le pilotage de l'organisation.

3.1.2 Un objectif d'indication

L'évaluation de la performance joue un rôle essentiel dans la motivation des responsables, en les incitants à atteindre les niveaux de performance attendus. Cette pression peut se transformer en un levier de progrès et d'apprentissage. Le dispositif d'indicateurs a d'abord pour objectif de favoriser un dialogue entre la direction et les différents niveaux hiérarchiques autour des modalités d'évaluation, encourageant ainsi l'engagement de chacun dans la réussite de l'organisation. Ce processus est renforcé par la mise en place d'un système de récompenses et de sanctions, destiné à motiver le personnel en fonction des résultats obtenus par chaque responsable opérationnel.

3.1.3 Un objectif de pilotage

L'évaluation de la performance crée une dynamique interne au sein de l'organisation. En effet, « on ne peut gérer ce qui est mesuré». Cette démarche permet d'objectiver les situations de gestion et de management, offrant ainsi une base solide pour mener des analyses pertinentes, orienter les décisions et concevoir des plans d'action efficaces.

3.2Les principes de mise en œuvre de la mesure de performance

La mise en place d'un système d'évaluation de la performance au sein d'une entité doit respecter certains critères garantissant sa fiabilité. En effet, cette évaluation doit être objective, vérifiable, tout en restant claire et facile à comprendre. Les principes fondamentaux à respecter pour élaborer un dispositif pertinent de mesure de la performance des départements sont présentés ci-dessous[1].

3.2.1 Le principe de pertinence

Pour que l'évaluation de la performance soit réellement efficace, les actions des responsables doivent converger vers un objectif commun : la réalisation des objectifs stratégiques définis par la direction générale. Il est donc essentiel que l'ensemble des

[1] GALDEMA Virginie, GILLES Léopold et Odile SIMON Marie, (2012), «Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ?», Cahier de Recherche, Paris, n° 299, p 5-20.

départements adopte un système d'évaluation aligné sur celui de l'organisation dans son ensemble.

3.2.2 Le principe de contrôlabilité

Ce principe suppose que les responsables opérationnels doivent construire le système d'évaluation de la performance à partir de variables qu'ils sont en mesure de maîtriser, c'est-à-dire relevant de leur champ de responsabilité directe.

3.2.3Le principe de stabilité

Bien que le système de mesure doive pouvoir s'adapter aux changements contextuels ou stratégiques, il est essentiel qu'il conserve une certaine constance dans le temps, afin de permettre des comparaisons fiables entre différentes périodes.

3.2.4 Le principe de fiabilité

L'évaluation doit être précise, en comparaison avec le rendement de la direction, c'est-à-dire vérifiable et factuelle.

3.2.5 Le principe de vérifiabilité :

La mesure de la performance doit être reproductible : elle doit conduire au même résultat, quel que soit l'individu chargé de la réaliser, garantissant ainsi sa fiabilité.

3.2.6 Principe de l'objectivité

La personne chargée d'évaluer la performance ne doit avoir aucun intérêt personnel dans les résultats obtenus. Les critères d'évaluation doivent donc être clairement définis, partagés par tous, et limiter autant que possible l'interprétation subjective. Par exemple, si une partie de la performance repose sur la satisfaction client, il est nécessaire d'identifier les indicateurs pertinents, d'expliquer le processus de collecte des données, et de désigner les personnes responsables de leur suivi.

4. les méthodes d'analyse financière de l'entreprise

4.1 Le bilan et le hors bilan :

Le bilan, l'hors bilan ainsi que les transactions de trésorerie et interbancaires.

4.1.1 Le bilan bancaire :

Le bilan bancaire est un état comptable qui présente, à une date déterminée, la situation patrimoniale de la banque. Il est établi à partir de l'analyse détaillée des comptes de bilan et permet d'avoir une vision d'ensemble de la structure financière de l'institution.

Ce document comptable regroupe généralement cinq grandes catégories de comptes, incluant notamment les opérations interbancaires, les transactions sur titres réalisées sur les marchés financiers, ainsi que les immobilisations financières. Plus récemment, une cinquième catégorie, située au passif, regroupe les fonds propres, les provisions et les résultats non distribués[1].

Le bilan bancaire, à l'instar de celui de toute autre entreprise, offre une photographie des actifs et passifs à une date donnée. Toutefois, par rapport à la comptabilité classique, il se distingue par deux caractéristiques principales :

- L'ordre de présentation est inversé : les opérations de trésorerie figurent en haut du bilan, tandis que les immobilisations sont placées en bas.
- Les valeurs inscrites à l'actif sont nettes, après déduction des amortissements et des provisions.
- Le bilan comprend un actif qui enregistre les dépôts et créances, un passif qui reprend les dettes ainsi que les capitaux propres, et un hors-bilan spécifique aux établissements financiers, qui recense une variété d'opérations bancaires. Les éléments de l'actif et du passif sont classés selon les catégories définies dans le plan comptable, qui servira de référence pour cette analyse[2].

4.1.2 Le hors bilan

Le hors-bilan regroupe des comptes complémentaires au bilan, qui traduisent les engagements futurs ou potentiels d'une banque sans entraîner de flux monétaires immédiats. Ce document revêt une importance capitale, car de nombreuses opérations bancaires génèrent des obligations non inscrites au bilan, mais qui exposent néanmoins l'institution à des risques. Il est donc essentiel que les banques tiennent une comptabilité des engagements, notamment pour les comptes de la classe 9, bien que ceux-ci ne soient que partiellement inclus dans le hors-bilan publié. Le hors-bilan

[1] https://www.boursedescredits.com/lexique-definition-bilan-bancaire-459.php , consulté le 09/04/2025 à 13h

[2] Sylvie de Coussergues, (2007), « Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie », 5e édition, paris, p 80.

présenté distingue les engagements donnés des engagements reçus en les classifiant selon différentes catégories :

- Engagements de financement, comprenant par exemple les confirmations de crédit ou les lignes de substitution relatives aux billets de trésorerie.
- Engagements de garantie, tels que les cautions et avals.
- Engagements surtitres à l'instar des titres acquis ou cédés avec option de rachat.

Selon les normes européennes, le hors bilan publié n'inclut pas les opérations à terme ni les engagements conditionnels relatifs aux instruments financiers et aux devises, bien que ces opérations génèrent des obligations dont les montants sont précisés en annexe.

Tableau (II.2) : Présentation de Bilan

Actif	N	N+1	Passif	N	N+1
1/Caisse, banques centrales, CCP 2/Effets publics et valeurs assimilées 3/Créances sur les établissements de crédit 4/Opérations avec la clientèle 5/Obligations et autres titres à revenu fixe 6/Actions et autres titres à revenu variable 7/Participations et autres titres détenus à long terme 8/Parts dans les entreprises liées 9/Crédit-bail et location avec option d'achat 10/location simple 11/Immobilisations incorporelles 12/ Immobilisations corporelles 13/Capital souscrit non versé 14/Actions propres 15/Autres actifs 16/Comptes de régularisation			1/Banques centrales, CCP 2/Dettes envers les établissements de crédit 3/ Opérations avec la clientèle 4/Dettes représentées par un titre 5/Autres passifs 6/comptes de régularisation 7/Provisions pour risques et charges 8/Dettes subordonnées 9/Fonds pour risques bancaires 10/Capitaux propres hors FRBG 11/Capital souscrit 12/Primes d'émission 13/Réserves 14/Provisions réglementées et subventions d'investissement 15/Report à nouveau (+/-) 16/Résultat de l'exercice (+/-)		
Total de l'actif			**Total de passif**		

Source : Michel Rouach, (2010), «Finance et gestion dans la banque»,paris, RB, p93.

Tableau (II.3) : Présentation d'Hors bilan

Rubriques	N	N+1
Engagements donnés		
Engagements de financement		
Engagements de garantie		
Engagements de titers		

Engagements reçus		
Engagements de financement		
Engagements de garantie		
Engagements de titers		

Source : MichelRouach, op.cit., p94.

4.2 Le compte de résultat

Le compte de résultat est un document qui synthétise l'ensemble des charges et des produits d'une entreprise. La différence entre ces deux éléments permet de déterminer le bénéfice ou la perte réalisée. Pour une banque, le compte de résultat présente de façon simplifiée l'ensemble des opérations menées sur une année. Il recense annuellement les flux de revenus et de dépenses, tout en mettant en lumière les soldes intermédiaires de gestion[1].

4.2.1 Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)

Le nouveau modèle de compte de résultat prévoit une diminution d'environ 50 % du nombre de lignes à renseigner, tout en intégrant cinq soldes intermédiaires de gestion (SIG) qui n'étaient pas inclus dans les versions antérieures des états financiers[2].

Cinq soldes intermédiaires obligatoires et constants : leur contenu a été délibérément maintenu intact afin de simplifier la compréhension et permettre une comparaison aisée entre les différentes institutions.

4.2.2 Produit Net Bancaire (PNB) :

Le Produit Net Bancaire (PNB) correspond à la différence entre les revenus d'exploitation d'une banque et ses charges d'exploitation. Il regroupe les produits et charges liés aux activités bancaires courantes, telles que les opérations de financement, les transactions interbancaires, les relations avec la clientèle, ainsi que les opérations sur titres[3].

[1] Sylvie de coussergues, op.cit, p.84

[2] Françoise Bussac, Martine Quinault, (2000), « Le bilan d'une banque : on comment comprendre les états financiers bancaires»,Revue Banque, Paris, pp.120.

[3]Sylvie de coussergues, op.cit, p.84

4.2.3 Le produit national brut :

Comprend tous les intérêts et revenus/dépenses similaires, connus à ce niveau, Sont neutralisés par les intérêts relatifs aux créances douteuses ayant fait l'objet d'une provision intégrale à hauteur de 100 %[1].

- Revenus issus de titres à rendement variable, tels que les dividendes versés en actions.
- L'ensemble des commissions perçues, qu'il s'agisse de produits ou d'honoraires.
- Les gains et pertes résultant des opérations de portefeuille, notamment ceux relatifs aux titres de transaction, aux opérations sur commissions ainsi qu'aux instruments financiers dérivés, à l'exception de ceux utilisés à des fins de couverture (sauf lorsqu'ils relèvent d'une logique de portefeuille).
- Les plus-values ou moins-values liées aux opérations de portefeuille et assimilées, découlant de la cession, de la distribution ou de l'annulation de titres de placement ou de titres détenus à des fins de portefeuille.
- Autres produits ou charges liés à l'activité bancaire courante.

4.2.4 Résultat brut d'exploitation (RBE)

Il est calculé à partir du Produit Net Bancaire (PNB), duquel sont déduites les charges d'exploitation générales, incluant notamment les frais de personnel ainsi que les autres charges externes. Ces dépenses sont couramment désignées sous le terme de coûts indirects. Par ailleurs, les dotations aux amortissements et aux provisions sur immobilisations corporelles et incorporelles sont réparties distinctement. Ces charges sont traitées différemment de la comptabilité générale et du calcul de l'excédent brut d'exploitation global, qui, lui, intègre l'ensemble des dotations aux comptes d'amortissements et de provisions effectuées au cours de l'exercice.

4.2.5 Résultats d'exploitation (RE)

La distinction principale entre le résultat brut d'exploitation et le résultat d'exploitation réside dans la prise en compte du coût du risque. Ce niveau de résultat,

[1] Françoise Bussac, Martine Quinault, op.cit, p.120

volontairement isolé, exclut tous les éléments qui ne relèvent pas directement de l'activité opérationnelle, afin d'offrir une vision plus épurée de la performance courante de la banque[1].

4.2.6 Résultat courant avant impôt (RCAI) :

Le résultat avant impôt de l'exercice en cours est déterminé en ajustant le résultat d'exploitation par l'ajout ou la soustraction de certains éléments, notamment les gains ou pertes liés aux immobilisations. Cela inclut les plus-values ou moins-values résultant de la cession d'actifs corporels et incorporels, ainsi que celles liées à la vente, à la distribution ou à l'annulation de titres de participation détenus à long terme, d'actions dans des entreprises affiliées, ou d'autres instruments financiers. Les plus ou moins-values issues de la vente de titres de placement sont également intégrées dans cette rubrique

4.2.7 Le résultat net (RN) :

Le résultat net est calculé à partir du solde précédent, ajusté des éléments suivants[2]:

- Le résultat exceptionnel.
- L'impôt sur les bénéfices.
- Les dotations aux amortissements des écarts d'acquisition.
- Il est important de préciser que les dotations liées aux écarts d'évaluation globaux résultant des activités d'intermédiation d'une banque acquise doivent, lorsqu'elles ne peuvent être réparties précisément entre les différentes lignes du compte de résultat concernées, être intégrées dans le poste « dotations aux amortissements et aux provisions sur immobilisations incorporelles et corporelles ».
- Les dotations ou reprises du Fonds pour Risques Bancaires Généraux (FRBG).

[1] Françoise Bussac, Martine Quinault, op.cit, p.121

[2] Françoise Bussac, Martine Quinault, op.cit, p.122

4.2.8 Les autres soldes intermédiaires de gestion

Afin de déterminer le résultat net, qui traduit la performance globale de l'exercice, il convient, après avoir établi le résultat d'exploitation, de [1] :

- Calculer le résultat avant impôts en intégrant les gains ou pertes sur actifs immobilisés, notamment les plus-values ou moins-values issues de la cession d'actifs corporels, incorporels ou d'immobilisations financières.
- Les résultats exceptionnels, les impôts sur le revenu et les allocations et inversions des fonds généraux de risque bancaire et des réserves réglementées sont ensuite déduits des résultats avant impôts de la période en cours pour arriver au résultat net.

Tableau (II .4) : Présentation de compte de résultat

Rubriques	N	N+1
+Intérêts et produitsassimilés		
- Intérêts et charges assimilés		
+Produits sur opérations de crédit-bail et assimilées		
- Charges sur opérations de crédit-bail et assimilées		
+Produits sur opérations de location simple		
- Charges sur opérations de location simple		
+Revenus des titres à revenu variable		
+Commissions (produits)		
-Commissions (charges)		
+/-Gains ou pertes sur opérations des portefeuilles de négociation		
+/-Gains ou pertes sur opérations des portefeuilles de placement et assimilés		
+Autresproduitsd'exploitationbancaire		
- Autres charges d'exploitation bancaire		
Produit net bancaire		
-Charges généralesd'exploitation		
- Dotations aux amortissements et aux provisions sur immobilisations incorporelles et corporelles		
Résultat brut d'exploitation		

[1] Sylvie de coussergues, op.cit, p.86

- Coût du risque		
Résultatd'exploitation		
+/-Gains ou pertes sur actifs immobilisés		
Résultat courant avant impôt		
+/- Résultat exceptionnel		
-Impôts sur les bénéfices		
+/-Dotations/Reprises de FRBG et provisions réglementées		
Résultatnet		

Source : MichelRouach (2010) «financeetgestiondansla banque», paris, RB, p96.

4.3 Les ratios de gestion, outil d'analyse de la rentabilité bancaire

L'analyse de la rentabilité à travers les ratios constitue un prolongement du bilan managérial intermédiaire. Elle permet de présenter les principales données comptables sous forme de rapports extraits du bilan ou du compte de résultat, servant d'indicateurs de rentabilité. Un ratio est défini comme le rapport entre deux valeurs, exprimé en pourcentage ou en coefficient, à condition qu'il existe une cohérence logique entre le numérateur et le dénominateur. Cette relation peut être soit une simple comparaison entre éléments d'un même ensemble (comme les ratios structurels), soit une relation de cause à effet. L'objectif est de mettre en perspective les résultats obtenus à l'aide des méthodes comptables et analytiques utilisées[1].

4.3.1 Ratio de rentabilité globale

Les ratios de rentabilité globale permettent d'évaluer la performance d'une banque ainsi que son aptitude à générer et gérer ses profits. Ces deux indicateurs sont interdépendants, fréquemment calculés par les analystes, et largement utilisés à des fins de comparaison entre établissements[2].

[1] FORCE J. et BRONCY G. (1982), « Les ratios : marges, rentabilités et structures », Edition Foucher, Paris, p.5.

[2] COUSSERGUE S de. Op.cit, Paris 2010, p133.

4.3.1.1 Le ratio de rendement des actifs

Ce ratio indique le rendement net global de l'ensemble des actifs détenus par la banque. Autrement dit, il reflète la rentabilité des fonds totaux mobilisés par l'établissement. Il constitue l'un des indicateurs les plus couramment utilisés pour mesurer la performance bancaire et se calcule de la manière suivante[1]:

ROA= Résultat net de l'année / Total du bilan -> supérieur à

L'interprétation du ROA doit être abordée avec précaution, car ce ratio est fortement impacté par la politique de provisionnement de l'établissement financier : le bénéfice net intègre le coût du risque, tandis que les actifs sont présentés nets de provisions dans le bilan. Par ailleurs, le ROA suppose une homogénéité du risque entre les actifs, ce qui ne correspond pas toujours à la réalité. De plus, il ne tient pas compte des opérations hors bilan ni des services qui participent également à la génération du résultat.

4.3.1.2 Le ratio de rendement des fonds propres (ROE, Return On Equity) :

Cet indicateur mesure le bénéfice généré par la banque pour chaque unité de fonds propres investie. Également connu sous le nom de ratio de rentabilité financière, il permet d'évaluer l'efficacité avec laquelle les capitaux propres sont utilisés pour produire des profits[2].Le taux de rentabilité des capitaux propres (ROE) est l'indicateur classique utilisé pour évaluer le rendement du capital investi. Il se calcule de la manière suivante[3]:

ROE=Résultat net de l′exercice /Les fonds propres >15

[1]Pinardon François (1989), « La rentabilité : une question de perspectives », Éditions L'Harmattan, Paris, FRANCE, p. 27.

[2] SENOUCI Kouider, GUERRICHE Benallal, Douch Leila (2022), «Evaluation de la performance financière des banques commerciales- Cas de la Banque Nationale d'Algérie», Revue les cahiers du POIDEX, Université de Tlemcen, Algérie, Volume: 11 / N°:01 (2022), p 565.

[3] TOURNOIS N. et FISCHER M. (2008), « La création de la valeur dans la banque », Edition Vuibert, Paris, p198.

Ce ratio traduit la rentabilité financière de la banque du point de vue des actionnaires, en soulignant le rendement des capitaux investis dans les actions de l'établissement. Un taux de 15 % est généralement considéré comme satisfaisant par les principaux investisseurs, tels que les fonds de pension, et sert de référence en communication financière. Cependant, il est important de s'assurer qu'un ratio élevé ne résulte pas d'une sous-capitalisation en examinant la proportion des fonds propres par rapport au total des ressources de la banque.

4.3.2 Les ratios de rentabilité d'exploitation

Les ratios d'exploitation s'appuient sur les données issues du compte de résultat. Ils permettent de relier les flux financiers et viennent compléter l'analyse des soldes figurant dans ce compte.

4.3.2.1 Le coefficient d'exploitation

Le taux d'exploitation mesure la part du produit net bancaire consommée par les frais généraux et se calcule de la manière suivante : un coefficient d'exploitation inférieur à 65 % est considéré comme satisfaisant. Cet indicateur, essentiel pour apprécier la rigueur de la gestion bancaire, est régulièrement calculé, notamment à des fins de comparaison. Un coefficient supérieur à 70 % est jugé élevé, tandis qu'un taux en dessous de 65 % est considéré comme acceptable. Un taux élevé peut résulter soit de frais généraux trop importants par rapport au volume d'activité, révélant une faible productivité, soit d'une diminution du produit net bancaire sans ajustement des moyens utilisés.

4.3.2.2 Les ratios de productivité par agent

Puisque la banque est essentiellement une activité de services, la main-d'œuvre représente son principal facteur de production. Pour mesurer la productivité des collaborateurs de manière précise, il est essentiel d'analyser les ratios par agent, tels que : crédits par employé, dépôts par employé, ou encore produit net bancaire par employé.

4.3.2.3 Les ratios de productivité par agence

Pour mesurer l'efficacité d'un réseau bancaire, les indices de productivité calculés par agent ou par agence s'avèrent très utiles, notamment pour comparer différentes institutions. Parmi ces ratios, on trouve :

- ***Nombre de crédits par agence, obtenu en divisant le total des crédits par le nombre d'agences.***
- ***Montant des dépôts par agence, calculé en rapportant les dépôts totaux au nombre d'agences.***

L'évaluation de la situation d'une banque repose donc sur l'utilisation des rapports significatifs via la méthode des ratios, qui consiste à mesurer et analyser ses états financiers. L'atout majeur de cette approche est qu'elle simplifie la profusion de chiffres présents dans les états financiers en les réduisant à quelques ratios plus aisément manipulables et compréhensibles[1].

5. Les limites de la performance financière

On peut généralement regrouper les critiques formulées aux indicateurs financiers autour de sept points clés[2].

5.1 Vision à court terme

Les mesures financières à court terme ne prennent pas en considération les impacts qui se développent sur une période plus longue. Cela peut entraîner une perception erronée de la performance, comme en témoigne l'exemple des décisions liées à la formation.

5.2 Indicateurs s'articulent sur une vision fonctionnelle

Les systèmes d'évaluation de la performance financière, tels que le contrôle budgétaire, s'appuient sur une organisation fonctionnelle segmentée en centres de responsabilité. Cependant, ils ont du mal à représenter les processus transversaux qui, dans de nombreuses organisations, jouent un rôle central dans la création de valeur.

5.3 Comptabilité de gestion limitée

Les documents de la comptabilité managériale ne fournissent aucun renseignement sur la stratégie d'entreprise (qualité, contentement du client, flexibilité, temporalité, etc.). De plus, bien que l'information issue de la comptabilité analytique soit précieuse pour les partenaires

[1] HERNARD M, MONZO M, HEIN M-J et BERNAL F. (2006), « Comptable et financier », Groupe Revue Fiduciaire, Paris, p541

[2] Abdelkader NAAS &Chaouki BOURI (2019), « Performance et contrôle de gestion : Essai bibliographique », Université Oran 2, p 348/349.

externes, elle n'a pas d'importance dans le contexte d'un contrôle quotidien des opérations (livraisons ponctuelles, taux de rebut, etc.).

5.4 Des indicateurs peu explicatifs

Les indicateurs financiers, en raison de leur nature globale et synthétique, offrent une vision restreinte des performances. Le contrôle de gestion ne se limite pas à la simple mesure des résultats : il doit aussi aider le manager à évaluer la progression vers les objectifs et à repérer les causes des écarts. La plupart de ces indicateurs, qui se concentrent davantage sur les résultats que sur les ressources utilisées, manquent donc de capacité explicative pour analyser en profondeur les mécanismes sous-jacents de la performance

5.5 Une faible lisibilité

Les indicateurs financiers reposent souvent sur des méthodes de calcul complexes et discutables, exigeant une expertise comptable et financière que tous les managers ne possèdent pas. De plus, ils peuvent paraître déconnectés de la réalité opérationnelle, puisque les arbitrages managériaux portent sur des leviers concrets (efforts de vente, gestion des stocks, usage de matières premières, etc.) et non directement sur un résultat financier.

5.6 Indicateurs négligent

Les sources de création de valeur les indicateurs financiers classiques, comme le retour sur investissement (ROI), privilégient les actifs tangibles. Cependant, dans de nombreux cas, la création de valeur dépend de plus en plus d’actifs immatériels, souvent insuffisamment pris en compte dans les systèmes comptables actuels.

5.7 Un signal tardif

Les indicateurs financiers fournis aux gestionnaires ne favorisent pas une réponse rapide. En raison des évolutions récentes dans la gestion, face à l'incertitude inhérente à l'environnement, on insiste désormais sur trois caractéristiques que doivent posséder les outils : anticiper, expliquer et se focaliser sur l'action.

Section (03) : L'influence de la digitalisation sur la performance financière des banques

La digitalisation exerce une influence de plus en plus marquée sur la performance financière des établissements bancaires. En facilitant l'automatisation des processus, en renforçant la qualité de la relation client et en diminuant les coûts opérationnels, elle favorise une amélioration de la rentabilité et de l'efficience des banques. Les outils digitaux permettent également une gestion plus efficace des risques et soutiennent une prise de décision stratégique plus rapide et plus précise. Toutefois, cette transformation nécessite des investissements importants et une adaptation continue.

1. Impact de la digitalisation sur la rentabilité des banques

L'intégration des technologies numériques exerce un effet notable, à la fois direct et indirect, sur la performance des banques :

1.1 Impact Direct

1.1.1 Efficacité opérationnelle améliorée : La digitalisation contribue à réduire les coûts d'exploitation en automatisant la plupart des processus bancaires, comme le traitement des transactions et la gestion de la relation client. Cette automatisation améliore l'efficacité et la productivité, renforçant ainsi la performance globale de l'organisation bancaire.[1]

1.1.2 Diversification et croissance des revenus : La digitalisation permet aux institutions financières de générer de nouvelles sources de revenus, sous forme de commissions sur les transactions de paiement électronique, d'abonnements à des services en ligne comme la gestion de patrimoine et de vente de produits financiers sur mesure via les canaux numériques. Elle favorise ainsi la création de nouveaux modèles économiques plus rentables, adaptés à l'évolution des comportements des clients.

1.2 Impact Indirect

1.2.1 Satisfaction Client

[1]MOHAMED, HABACHI, JEBBARI, Abdelilah, et EL HADDAD, Salim. (2021). «Impact de la digitalisation sur la performance de financement des entreprises Marocaines », International Journal of EconomicStudies and Management (IJESM), vol : 1, numéro: 3, pp. 338-353.

L'utilisation des canaux numériques permet aux banques d'offrir une expérience client complète, personnalisée et accessible 24h/24. Grâce à la mesure des données comportementales et transactionnelles, les banques peuvent approfondir leur connaissance de leurs clients et proposer des services sur mesure adaptés à leurs besoins spécifiques. Ce faisant, la satisfaction et la fidélité des clients sont renforcées dans un environnement hautement concurrentiel.[1]

1.2.2 Innovation

La digitalisation est l'un des principaux moteurs de l'innovation dans les services et produits financiers et offre aux banques l'opportunité de se différencier dans un marché en constante évolution. L'exploitation de technologies telles que les applications mobiles, l'intelligence artificielle et l'analyse du Big Data permet de créer de nouvelles solutions prenant en compte à la fois l'évolution des besoins des consommateurs et les attentes de performance des institutions financières.[2]

2. L’impact de la digitalisation sur la gestion des risques financiers

2.1 Exploration des Big Data

La gestion des risques repose largement sur la fourniture d'informations pertinentes, précises et exploitables pour le processus décisionnel. Dans ce contexte, les données sont de plus en plus considérées comme un atout stratégique. L'application du Big Data aux processus de gestion des risques se manifeste principalement dans la détection précoce des risques et l'aide à la décision.

Bien que le concept de Big Data soit apparu à la fin des années 1990, il a connu une croissance exponentielle au XXIe siècle, devenant un atout essentiel pour la plupart des organisations. Ces dernières exploitent désormais d'énormes volumes de données diverses et complexes pour révéler des informations jusqu'alors inexplorées, améliorant ainsi l'ensemble du processus décisionnel.

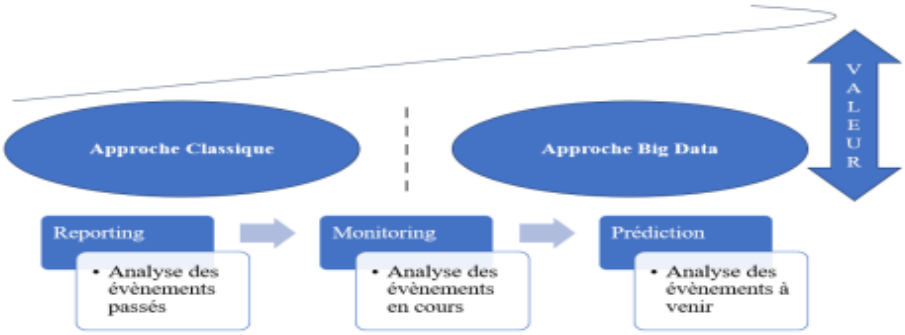
En réalité, l'utilisation du Big Data permet une gestion des risques plus efficace grâce à l'exploitation de vastes ensembles de données constamment mis à jour et généralement plus

[1] EL ACHARI, Sanaa et HATTAB, Samia (2023), «Impact du Digital sur la Performance Financière des Banques », Revue Française d'Économie et de Gestion, vol. 4, no 9, p126-143.

[2] Ibid.

volumineux. Brasseur (2013) illustre cette évolution en proposant un modèle qui suit la croissance du Big Data et les différentes étapes du processus de gestion des risques.

Figure (II.4) : Évolution vers un modèle prédictif, Brasseur C. (2013)



Source : ACHIR. C et DOUARI. A. (2024) « Le management du risque à l'ère de l'émergence de l'intelligence artificielle », Revue Française d'Economie et de Gestion, Volume 5 : Numéro 1.p52 – 77.

L'intégration du Big Data dans la gestion des risques permet d'identifier rapidement les menaces, de les analyser en continu et d'élaborer des scénarios prédictifs. Grâce à des bases de données robustes, les décideurs sont assistés dans l'élaboration de stratégies de prévision des risques et l'optimisation de leurs décisions.[1]

2.2 Rôle de l'Intelligence Artificielle dans la gestion des risques

L'intelligence artificielle (IA) constitue un levier stratégique majeur dans le domaine de la gestion des risques. Elle permet aux organisations d'identifier de manière proactive des menaces potentielles ainsi que des zones de vulnérabilité jusqu'alors méconnues. En s'appuyant sur des données intégrées, fiables et précises, l'IA favorise une meilleure compréhension des enjeux et des opportunités liés à l'environnement interne et externe. Cette capacité d'analyse avancée, notamment sur de vastes ensembles de données, ouvre la voie à de nouvelles perspectives tant pour le présent que pour l'avenir proche.

L'intelligence artificielle (IA) occupe une place stratégique dans les dispositifs modernes de gestion des risques. Elle permet une surveillance continue et en temps réel de vastes flux de données, favorisant ainsi une réactivité accrue face aux menaces émergentes. Grâce à des

[1] ACHIR. C et DOUARI. A. (2024), « Le management du risque à l'ère de l'émergence de l'intelligence artificielle », Revue Française d'Économie et de Gestion, Volume 5 : Numéro 1, p 65-67.

algorithmes d'apprentissage automatique, l'IA est capable d'identifier des anomalies, de détecter des comportements inhabituels et de signaler des risques potentiels dès leur apparition. Dans la phase d'évaluation, elle permet de modéliser et de quantifier les risques à travers des simulations prédictives qui évaluent à la fois leur probabilité d'occurrence et leur potentiel d'impact.

Par ailleurs, l'IA renforce la capacité de surveillance opérationnelle grâce à la génération d'alertes automatiques en cas de détection d'écarts significatifs, ainsi qu'à la mise en place de tableaux de bord dynamiques alimentés en temps réel. Ces outils permettent aux décideurs de visualiser l'évolution des risques de manière synthétique et réactive.

Dans le secteur bancaire, l'IA est déjà largement exploitée pour des applications concrètes telles que la détection des fraudes, l'évaluation du risque de crédit, le suivi en continu des marchés financiers, ainsi que l'automatisation de certaines fonctions liées à la conformité réglementaire. Elle s'impose ainsi comme un levier d'efficacité et de fiabilité pour anticiper, évaluer et gérer les risques dans un environnement de plus en plus complexe et volatil..[1]

Afin de démontrer l'utilité de l'intelligence artificielle pour la gestion des risques à l'aide d'exemples concrets, nous allons examiner son application à deux risques différents associés à l'identification de la fraude financière. Plus précisément, l'utilisation de techniques d'apprentissage automatique pour lutter contre la fraude à la carte de crédit et la fraude comptable sera analysée en fonction de ses impacts :

- La fraude à la carte de crédit : consistes-en des transactions non autorisées par le titulaire. Pour y faire face, l'intelligence artificielle (IA), notamment via l'apprentissage automatique, est largement utilisée. Elle permet de détecter des anomalies dans les transactions (montants, lieux, horaires, fréquence) et d'intervenir en temps réel. En ligne, l'IA identifie les comportements suspects, détecte les cybers attaques et analyse même les données non structurées, comme les commentaires sur les réseaux sociaux, sont analysés afin de prévenir toute forme de fraude. En mode hors ligne, des contrôles de surveillance des comptes, tels que la géo localisation et la reconnaissance d'images, sont appliqués, notamment pour la détection des fraudes aux distributeurs automatiques de billets. De plus, l'authentification biométrique renforce la sécurité des transactions.

[1]ACHIR. C et DOUARI. A. (2024), op.cit., p 68-70.

- La fraude comptable : concerne la manipulation volontaire des états financiers visant à dissimuler des difficultés financières. Par ailleurs, des politiques fiscales attractives peuvent encourager l'investissement de capitaux étrangers. L'IA, en croisant les données comptables avec les prévisions des analystes, permet de détecter ces pratiques frauduleuses.

3. L'évaluation de la performance financière à l'ère du digital

Le commerce électronique s'est fortement développé à l'échelle mondiale avec l'avènement de la transformation digitale. En particulier, l'E-Banking s'est imposé comme le canal de choix pour les établissements financiers pourvus de multiples services distants.

3.1 Amélioration de la gestion de la relation client

De nombreuses recherches soulignent le rôle crucial des technologies émergentes pour garantir la satisfaction des clients et optimiser la gestion de la relation client au sein des banques. Cette gestion est considérée comme un levier stratégique permettant de développer des relations durables et profitables avec la clientèle.

La satisfaction client dans le secteur des services bancaires en ligne repose sur plusieurs facteurs, qui jouent un rôle essentiel dans le maintien d'un bon niveau de fidélisation. La gestion de la relation client englobe l'ensemble des moments d'échange entre l'établissement bancaire et ses clients, c'est-à-dire l'ensemble de ses points de contact, et ses clients afin d'encourager les clients à consommer, à assurer leur fidélisation et à garder une relation active, voire enrichie.

L'E-Banking a radicalement transformé comment l'entreprise communique avec ses clients, surtout dans un contexte où le marché devient de plus en plus concurrentiel et où la digitalisation s'accentue. Cette évolution se traduit par de multiples avantages pour les utilisateurs tels qu'une meilleure accessibilité, des transactions plus promptes, un important gain de temps, plus de transparence et une dynamique d'innovation, ce qui favorise l'augmentation du niveau de satisfaction et de la loyauté des clients.

Les services bancaires digitaux aident à diversifier la clientèle, à comprendre plus précisé ment les attentes des utilisateurs et à créer de la valeur via les données collectées.

L'adoption del'EBankingpermet aux institutions bancaires de fournir un service plus pers onnalisé et efficace, tout en consolidant les interactions avec les clients, y compris à distance. Cette évolution a des effets positifs reconnus en matière de satisfaction, de fidélisation, de

recommandation et de compétitivité, faisant de l'E-Banking un élément central de la performance managériale des banques.[1]

3.2 La réduction des charges d'exploitation

L'E-Banking contribue à la maîtrise des coûts d'exploitation en automatisant une partie des services, ce qui facilite l'exécution autonome des actions par les clients dans certaines opérations, réduisant ainsi la charge de travail du personnel et les dépenses liées à la masse salariale. Lors de la mise en place de ces dispositifs numériques, les banques peuvent observer une hausse initiale des coûts, notamment en raison des investissements technologiques et de la formation du personnel. Toutefois, sur le moyen terme, ces coûts sont amortis grâce à une baisse progressive des charges opérationnelles, ce qui favorise une augmentation de la rentabilité après une période de transition d'un an et demi à trois ans. Ainsi, bien que les économies ne soient pas immédiates, elles deviennent significatives à mesure que le système se stabilise et se généralise.[2]

3.3 Profits

Les innovations technologiques dans le domaine bancaire représentent un levier essentiel pour renforcer la performance des services pour mieux répondre à l'évolution des attentes clientèles. La digitalisation des processus a permis de rapprocher les environnements physique et virtuel, donnant naissance à de nouveaux modèles d'affaires et à une gamme élargie de services. Grâce aux canaux numériques, les établissements bancaires peuvent commercialiser leurs offres à tout moment et en tout lieu, augmentant ainsi leurs revenus. Les clients, plus satisfaits, ont tendance à consommer davantage de services. L'E-Banking devient ainsi une interface essentielle, accessible à distance, qui facilite les transactions et offre un accès simple et rapide à divers produits comme les paiements, les crédits ou encore le courtage. Aujourd'hui, ces outils numériques ne se limitent plus à une simple alternative économique ; ils représentent un pilier stratégique majeur dans le développement et la croissance des banques à l'échelle internationale.[3]

[1]Jaride, C.**&**Taqi, A. (2021),« Impact de l'E-Banking sur la performance des établissements bancaires », *dans* Performance des entreprises : vers quel modèle de création de valeur ?,1re édition. Maison d'Édition Européenne, Generis Publishing, France, p 1001-1002.

[2]Ibid. p 1003-1004.

[3]Ibid.p 1005.

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre avait pour objectif principal d'explorer la notion de performance financière dans le contexte bancaire, en clarifiant ses fondements théoriques, ses critères d'évaluation ainsi que les outils et méthodes utilisés pour sa mesure. Il visait également à analyser l'évolution de cette performance à travers les changements engendrés par la digitalisation du secteur bancaire.

L'étude réalisée a mis en lumière que la performance financière constitue un indicateur fondamental de la solidité et de l'efficacité des institutions bancaires. Elle repose sur plusieurs dimensions clés, telles que la rentabilité, la solvabilité, la liquidité et la gestion des risques. Par ailleurs, il ressort que la digitalisation, en introduisant de nouveaux outils technologiques et en modifiant les pratiques de gestion, exerce une influence significative sur les mécanismes de performance financière, tant en matière de création de valeur que de maîtrise des coûts et des risques.

En définitive, ce chapitre met en évidence la nécessité d'une approche globale et dynamique de la performance financière, intégrant à la fois les méthodes d'analyse classiques et les apports des innovations numériques, afin d'aider les banques à répondre efficacement aux défis d'un environnement en constante évolution.

Chapitre (III).

Étude de l’impact du l’intégration de la digitalisation sur l’amélioration de la performance financière :

« *Cas de la banque BADR ALE 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès*»

Chapitre III. Étude de l'impact du l'intégration de la digitalisation sur l'amélioration de la performance financière : « Cas de la banque BADR ALE 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès»

Introduction du chapitre :

Sur la base de ce qui a été développé dans la partie théorique, et à travers notre exploration du concept de digitalisation et de son influence sur la performance des institutions financières, nous allons, ce chapitre vise à confronter ces apports théoriques à la réalité du terrain. L'objectif est de mettre en lumière, de manière concrète, le rôle que joue l'intégration des outils numériques dans l'amélioration de la performance des banques.

Dans cette perspective, nous avons opté pour une étude de terrain au sein de la Banque BADR, plus précisément dans deux de ses agences : celle de Bejaïa et celle de Boumerdès. Ce choix se justifie par le rôle croissant que joue la digitalisation dans le secteur bancaire algérien, où les institutions financières s'efforcent de moderniser leurs services afin de mieux répondre aux nouvelles attentes de la clientèle, renforcer leur position concurrentielle et accroître leur rentabilité.

Ce chapitre vise principalement à analyser l'impact de l'intégration des technologies digitales sur la performance globale de la Banque BADR. À cette fin, la première partie proposera une présentation générale de la banque ainsi que des deux agences étudiées. La deuxième partie détaillera le cadre méthodologique de l'enquête réalisée auprès des employés. Enfin, la troisième partie sera consacrée à l'analyse, à l'interprétation et à la discussion des résultats obtenus.

Section (01) : Présentation de l'organisme d'accueil

Cette section est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, à savoir la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR). Elle propose un aperçu général de son historique, de sa structure organisationnelle, ainsi que de ses principales missions et domaines d'intervention.

Ensuite, nous présenterons les deux agences où nous avons réalisé notre stage pratique, à savoir l'agence 366 de Bejaïa et l'agence 626 de Boumerdès. Cette présentation vise à situer le contexte dans lequel s'est déroulée notre étude de terrain, tout en permettant une meilleure compréhension de l'intégration des technologies digitales dans les pratiques bancaires quotidiennes.

1. Historique de la banque BADR

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural(BADR), une institution financière nationale agissant en tant que banque commerciale, est née de la BNA suite au décret n°82-106 du 13 mars 1982. Son objectif initial était de stimuler l'agriculture et le monde rural. Elle a commencé ses activités en novembre 1982 avec un capital de 22 milliards de dinars algériens (DA). Sa mission principale était de financer le secteur agricole et l'industrie agroalimentaire. Effectivement, la production agricole a constamment diminué, et les prêts bancaires provenant du trésor n'ont jamais été remboursés.

Afin de répondre à ce contexte et améliorer la supervision de l'octroi du crédit destiné à l'agriculture, la création de la BADR s'avère nécessaire. Initialement, la BADR comptait 140 agences héritées de la BNA ; à présent, son capital social se chiffre à 33 000 000 000 DA et elle dispose de 300 agences. Selon la loi 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, la BADR bénéficie de la personnalité morale et est habilitée à effectuer des opérations de collecte de fonds auprès du public.

La BADR se distingue également par l'octroi de crédits, la mise à disposition de moyens de paiement et de gestion pour sa clientèle, ainsi que par son rôle actif dans le financement du développement économique. En septembre 2001, la banque a lancé l'idée

de « banque assise» offrant un service sur mesure, tout comme elle avait adopté le système.

« SYRAT », qui facilite le recouvrement des chèques dans un délai de 48 heures. Depuis le 9 septembre 2002, Depuis le 9 septembre 2002, ce service personnalisé est passé de la phase de conception à celle de l'application effective. Selon l'édition 2001 de « Bankers almanach », la BADR est classée première en Algérie, grâce à l'étendue de son réseau et au nombre significatif de ses employés. À l'échelle internationale, elle se classe 668ème parmi environ 4100 banques évaluées, tandis que la revue spécialisée du groupe jeune Afrique ECOFINANCE a classé la BADR à la 13ème position, marquant un gain de deux rangs par rapport au classement antérieur sur 500 institutions évaluées.

En 2017, la BADR a vu son capital social augmenter pour atteindre 54 milliards de dinars algériens, cette progression en capital est accompagnée de l'extension de son réseau, qui comprend actuellement plus de 300 agences locales d'exploitation (ALE) et 39 groupements régionaux d'exploitation (GRE)[1].

2. L'évolution de la BADR

L'évolution de la BADR peut être retracée à travers trois phases principales:

De l'année 1982 à 1990 Durant cette période, la BADR visait à établir sa présence dans les régions rurales ; en ouvrant plusieurs agences dans les zones agricoles, elle a gagné en réputation et en expertise dans le financement notamment dans le financement du secteur agroalimentaire et de l'industrie mécanique agricole. Cette orientation spécialisée s'inscrivait dans un contexte d'économie planifiée, où chaque banque publique se voyait attribuer un champ d'intervention spécifique.

De l'année 1991 à 1999à la suite de la promulgation de la loi 90/10 mettant fin à la spécialisation des établissements bancaires, la BADR a élargi son champ d'action à l'ensemble des secteurs économiques, y compris les PME/PMI. Malgré cette diversification, elle a continué à jouer un rôle privilégié dans le financement du secteur agricole.

De l'année 2000 à aujourd'hui. La phase actuelle se caractérise par l'impératif pour les banques publiques de s'impliquer activement dans la promotion des investissements

[1]Document interne de la BADR.

productifs et d'adapter leurs activités ainsi que la qualité de leurs services aux exigences de l'économie de marché. Dans ce cadre, la BADR a considérablement accru le volume de financements accordés aux PME/PMI du secteur privé, tout en consolidant son appui au secteur agricole et para-agricole.

Pour se conformer aux changements économiques et sociaux majeurs et pour répondre aux besoins des clients, la BADR a instauré un plan d'action sur cinq ans, centré sur la modernisation de ses structures, l'optimisation de la qualité des services proposés ainsi que le redressement financier et comptable[1].

2.1 Forme juridique

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) est un établissement financier national de statut public, organisé sous la forme juridique d'une société par actions (SPA).

2.2 Agrément

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) a obtenu son autorisation d'exercer en tant que banque grâce à la décision n°89/01 du Gouverneur de la Banque d'Algérie, datée du 13 mars 1989. Cette licence lui permet d'effectuer l'ensemble des opérations bancaires conformément à la législation algérienne en vigueur.

2.3 Activité du groupe

Selon la législation sur la monnaie et les banques, les principales activités bancaires comprennent l'obtention de fonds du public, l'octroi de prêts, la mise à disposition et la gestion des moyens de paiement, ainsi que diverses opérations associées.

Le financement public implique l'acquisition de fonds provenant de tiers, principalement sous forme de dépôts, que la banque est habilitée à exploiter pour son propre bénéfice, tout en étant tenue de les restituer.

On définit le crédit comme toute transaction, effectuée contre rémunération, grâce à laquelle une personne fournit ou promet de fournir des fonds à une autre entité. Cela peut également inclure des engagements par signature tels que l'aval, le cautionnement ou la

[1]Document interne de la BADR.

garantie. La BADR offre aussi des options de financement par le biais du crédit-bail grâce à sa succursale BADR Leasing SPA.

Conformément à l'autorisation de la Banque d'Algérie n°750/RB/DRBA/2021 du 22 novembre 2021, la BADR a enrichi sa gamme de produits en proposant des solutions financières conformes aux principes de la finance islamique, répondant ainsi à une demande croissante pour ce type de services.

Les méthodes de paiement comprennent tout outil permettant à un individu de transmettre des fonds, indépendamment du format ou de la méthode technique appliquée (numérique ou physique).

Ces deux agences ont été créées afin de répondre à une exigence économique née d'une démarche politique visant à restructurer le secteur agricole, assurer l'autonomie économique nationale et améliorer les conditions de vie des populations rurales. Leur activité s'articule autour des axes suivants[1].

Tableau (III. 1) : Les activités de la BADR dans son repositionnement stratégique

Agriculture	Élevage	Sylviculture et exploitation forestière
• Culture de céréales ; • Culture industrielles ; • Culture de légumes ; • Horticulture ; • Pépinières ; • Culture fruitier ; • Viticulture ; • Services annexes à l'agriculture	• Élevage de bovins ; • Élevage d'ovins ; • Élevage de caprins, Camélidés et équidés ; • Élevage de volailles ; • Élevage des au très animaux ;	• Sylviculture ; • Exploitation forestière ; • Activités connexes à la sylviculture et à l'exploitation forestière.

Source : Documents fournée par la BADR.

[1]Document interne de la BADR.

2.4 La place sur le marché

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) occupe une place essentielle dans le paysage bancaire algérien, particulièrement dans le financement du secteur agricole et le développement des zones rurales. Elle se classe parmi les banques publiques majeures concernant la collecte des ressources, le financement d'initiatives économiques et la présence géographique.

L'évolution continue du total bilan de la BADR reflète sa solidité financière et son engagement à appuyer l'économie nationale. Il est passé de 1 750 milliards de DA à la fin de 2017 à 3 065 milliards de DA à la fin de 2022, ce qui représente une augmentation d'environ 75,14 % au cours de cette période.

3. Définition de deux agences

3.1 Agence de Bejaia « ALE 366 » :

L'Agence Locale d'Exploitation d'AOKAS – Bejaïa, appelée « ALE 366 », fait partie du réseau de la BADR (Banque de l'Agriculture et du Développement Rural), qui constitue le plus grand réseau bancaire en Algérie. Cette agence joue un rôle essentiel en faisant le lien entre les acteurs économiques disposant de capitaux excédentaires et ceux nécessitant un financement. Créée en 1992, elle a été implantée dans le cadre d'une initiative politique visant à dynamiser le secteur agricole, pilier de l'autonomie économique nationale et facteur d'amélioration des conditions de vie en milieu rural. L'ALE 366 est considérée comme une structure clé pour la gestion, le traitement et le suivi de diverses opérations bancaires, incluant notamment les dépôts et les crédits. Elle développe son activité commerciale en accord avec les orientations fixées, tout en offrant des services adaptés aux attentes croissantes d'une clientèle de plus en plus exigeante. Par ailleurs, cette agence a adopté un modèle organisationnel appelé Organisation Commerciale Agence (OCA), qui divise son fonctionnement en deux pôles principaux : le front office et le back-office.

3.2 Agence de Boumerdès « ALE 626 » :

L'agence locale d'exploitation de NACIRIA à Boumerdès, « ALE 626 », a été créée le 1er septembre 1994 et est située en plein centre-ville de NACIRIA. Son organisation commerciale repose sur une structure divisée en deux équipes principales : le « front office » et le « back office ».

- **Le Front office :** Cela correspond au service à la clientèle ; il englobe tous les services qui ont un contact direct avec les clients, tels que la force de vente, la gestion de la relation client, la gestion des actifs bancaires, etc.
- **Le Back-office :** Il supervise le déroulement des opérations comme la confirmation, le règlement, la livraison et la comptabilité ; il représente également l'extension naturelle et essentielle du front office. Ce dernier profite de son soutien, ses conseils et les informations nécessaires pour assurer une exécution optimale des transactions clientèles.

4. Rôle, missions et objectifs de la BADR :

La BADR a été créée pour répondre à un besoin économique résultant d'une volonté politique, visant à structurer le secteur agricole, assurer l'autonomie économique nationale et améliorer les conditions de vie des populations rurales[1].

4.1 Le rôle et les missions de BADR :

Ses principales tâches incluent :

- ✓ La réalisation de l'ensemble des opérations relatives au crédit, au change, à la trésorerie, aux investissements, aux souscriptions, aux acquisitions et à la cession de valeurs mobilières ainsi qu'à tous produits financiers.
- ✓ La participation à l'assemblage des ressources « du capital propre de la banque ; des dépôts clients (à vue et à terme) ; des prêts variés qu'elle peut obtenir en Algérie ou à l'international ».
- ✓ L'ouverture de comptes est disponible pour toute personne qui en fait la demande.
- ✓ Participation au développement du domaine agricole.

[1]Document interne de la BADR.

- ✓ La garantie de la pérennité des entreprises qui sont ses clients.
- ✓ L'acceptation des dépôts à la vue et à échéance.
- ✓ L'octroi de crédit.
- ✓ Assistance aux sociétés établies à ses guichets.
- ✓ Intermédiaire en opérations boursières (IOB).
- ✓ Consultation de la clientèle pour les transactions sur les valeurs mobilières.
- ✓ Surveille et améliore l'image de marque de la banque.

4.2 Les objectifs de la BADR :

Les objectifs de la BADR se présentent comme le suivant :

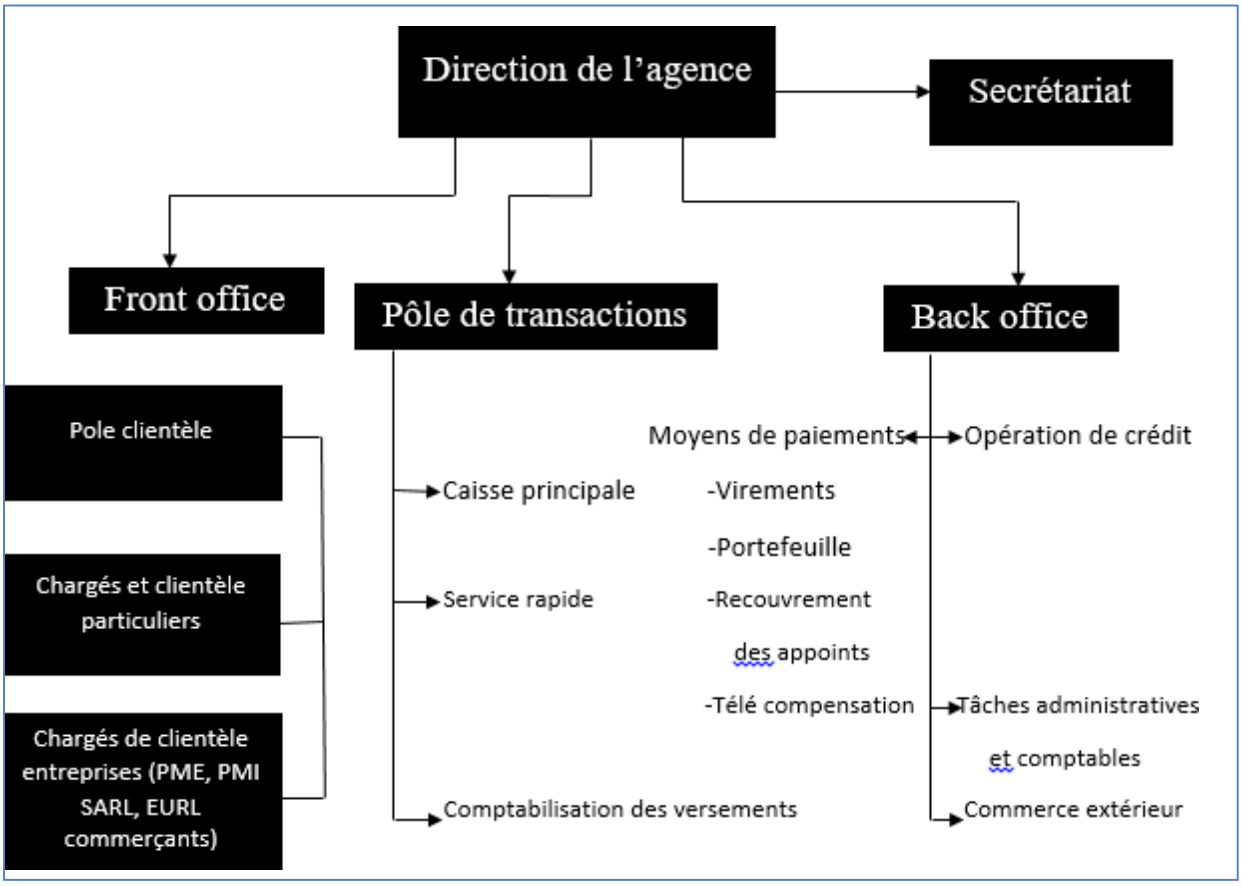
- ✓ La participation à la restructuration des structures et à la réorganisation de l'organisation.
- ✓ L'expansion du domaine agricole et commercial grâce à l'introduction de nouvelles lignes de produits.
- ✓ La valorisation économique des zones rurales et des secteurs agricole, artisanal et agro-industriel.
- ✓ Le soutien financier des activités agricoles et de l'artisanat traditionnel en milieu rural.
- ✓ L'élargissement et la réorganisation de son réseau.
- ✓ L'accroissement des ressources au meilleur coût et leur rentabilisation grâce à des crédits productifs et diversifiés, tout en respectant les règles.
- ✓ Répondre aux attentes de sa clientèle en offrant des produits et services adaptés à leurs besoins.
- ✓ Assurer un développement équilibré de la banque dans les secteurs d'activité qui la concernent.

Elle est notamment responsable du financement des diverses activités suivantes :

- ✓ Toute activité liée au domaine de l'agriculture.
- ✓ Production dans le secteur agricole.
- ✓ Pratique traditionnelle de l'artisanat dans les zones rurales.

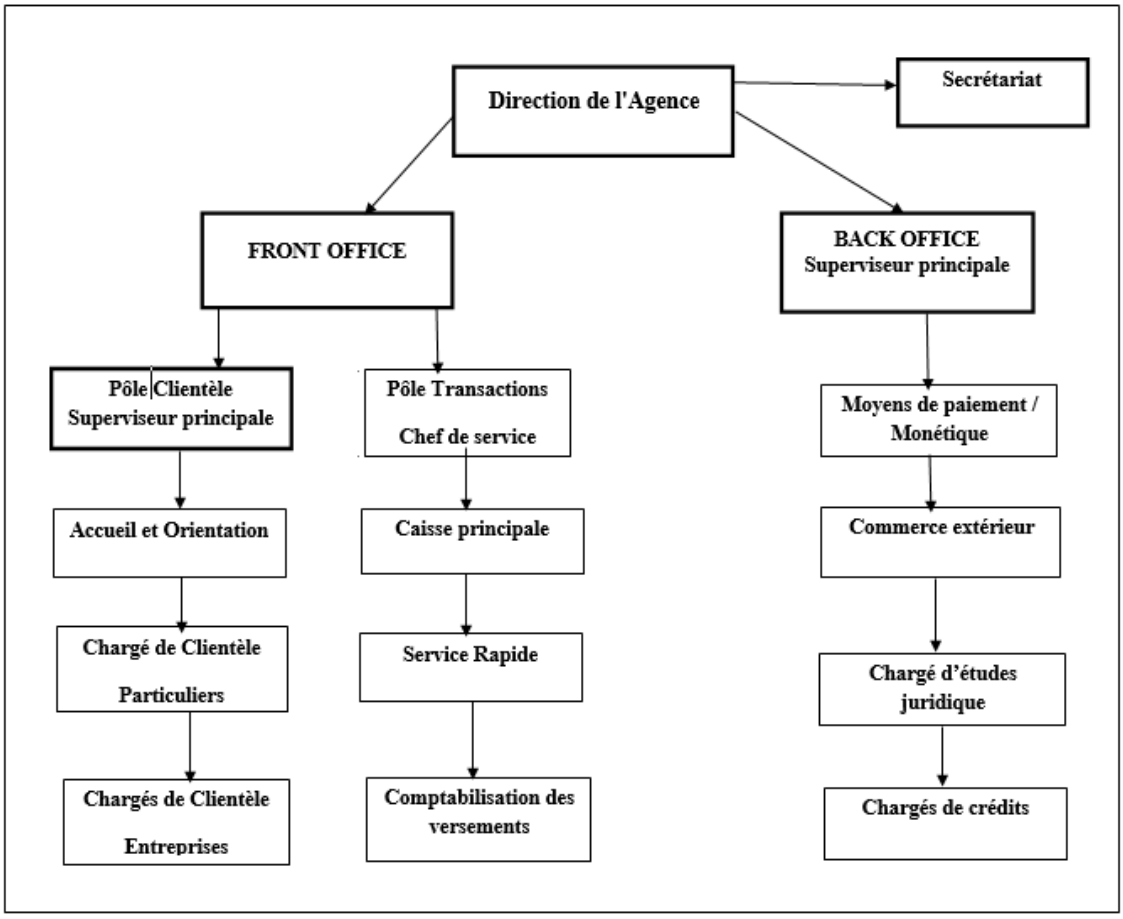
5. Étude de l'organigramme du l'agence bancaired'AOKAS(ALE366) et NACIRIA (626)

Figure (III. 1) :L'organigramme de l'agence d'AOKAS(ALE366)



Source : Réalisé à l'aide des documents formée par la BADR(366).

Figure (III. 2) :L'organigramme de l'agence NACIRIA (626)



Source : Réalisé à l'aide des documents formée par la BADR(626).

5.1 Organisation :

5.1.1 Directeur d'agence :

Il est le principal responsable et le premier en charge des résultats devant le conseil d'administration. Une de ses responsabilités consiste à comprendre le contexte économique favorable et à s'efforcer de le contrôler. Coordonner les services administratifs et contrôler leurs activités et les lois en vigueur à leur niveau, superviser le règlement intérieur de la direction et organiser des réunions avec ses directeurs et diverses personnalités et clients, en prenant des décisions dans les limites de l'autorité qui lui est dévolue.

5.1.2 Secrétariat Général : communique directement avec le directeur, maintien des relations avec divers intérêts et est responsable des activités suivantes :

- ✓ Administrer les nominations officielles du directeur ainsi que des différents centres et départements.
- ✓ Obtenir des appels téléphoniques auprès du gestionnaire.
- ✓ Obtenir et répartir le courrier reçu aux différents services.

5.1.3 Superviseur principale back office

5.1.3.1 Assurer le suivi des dossiers de crédit recouvrement au niveau back office

- ✓ Contrôler les dossiers de crédit et de commerces extérieurs
- ✓ Vérifier et superviser l'étude des dossiers de crédit
- ✓ Signer conjointement avec le directeur d'agence tous les documents « crédit et recouvrement… »
- ✓ Contrôler et valider toutes les opérations du back office sur **FLEXCUB**
- ✓ Préparer le budget de l'agence
- ✓ Assurer les réalisations budgétaires

5.1.3.2 Assurer l'encadrement des activités connexe de l'agence

- ✓ Accomplir toutes les missions administratives et comptables
- ✓ Garantir l'entretien des équipements fournis à l'agence
- ✓ Assurer la liaison entre les clients et le pôle transactions.
- ✓ Élaborer et superviser la mise en place du programme de formation de l'agence.
- ✓ Gérer les archives
- ✓ Superviser la documentation de l'agence (textes organiques et autres)
- ✓ Assurer le suivi des paiements des primes d'assurance.
- ✓ Veiller au paiement des impôts et taxes, notamment la TVA.
- ✓ Réaliser l'inventaire des actifs de l'agence au moins une fois par exercice
- ✓ Garantir le bon fonctionnement du service back office.
- ✓ Comparer et viser le journal de mots de passe.

5.1.4 Superviseur « Pôle clientèle »

5.1.4.1 Encadrer et organiser les activités (transactions bancaires courantes) du pôle clientèle

- ✓ Gestion et adhésion aux contrats d'assurance
- ✓ Examiner les documents et donner le feu vert pour l'opération des comptes vérifier et approuver toutes les entrées sur **FLEXCUB**
- ✓ Réaliser les rapports statistiques et les acheminer au **GRE**

5.1.4.2 Encadrer le montage des dossiers de crédit

- ✓ Coordonner les déplacements pour les visites des chargés de clientèle
- ✓ Contrôler et valider les données du dossier de crédit

5.1.4.3 Assurer le suivi des risques crédit

- ✓ Suivre et arrêter l'état des clients débiteurs
- ✓ Contrôler et viser la (les)mise (s) en demeure à l'encontre du client
- ✓ Contrôler et viser le dossier de domiciliation

5.1.4.4 Exécution de transfert TFJ « EODM »

5.1.4.5 Confronter et viser le journal de mot de passe

5.1.5 Chef de service Agence

5.1.5.1 Assurer le contrôle des opérations effectuées au niveau du pôle transaction

- ✓ Valider les opérations de retrait pour les montants importants
- ✓ Valider les opérations de change manuel
- ✓ Traiter les opérations de change manuel

5.1.5.2 Assurer le bon fonctionnement du pôle transaction

- ✓ Coordonner les travaux des guichetiers et la caisse principale
- ✓ Assurer le bon fonctionnement et l'animation du pole transaction
- ✓ S'assurer de la conformité avec la réglementation en vigueur.
- ✓ Garantir le respect des conditions fixées par la banque.

- ✓ Superviser et valider l'ensemble des opérations de caisse via la plateforme **FLEXCUB.**

5.1.5.3 Gérer le GAB

- ✓ Assure l'alimentation du **GAB** en billets de banque de qualité
- ✓ Veiller au bon fonctionnement du **GAB**

5.1.5.4 Assurer la disponibilité des fonds

- ✓ Effectuer les commandes de fonds et verser les excédents de caisse
- ✓ Gérer de manière générale les flux monétaires tout en maintenant l'équilibre des liquidités disponibles.
- ✓ Superviser la gestion des excédents et des insuffisances de caisse.

5.1.5.5 Confronter et viser le journal de mot de passe

5.1.6 Chargée clientèle entreprise

5.1.6.1 Gérer les ouvertures de comptes commerciaux

- ✓ Vérifier et traiter les dossiers d'ouverture de compte
- ✓ Renseigner le fichier clients sur le système informatique
- ✓ Transmettre copie du dossier au GRE pour instruction contentieuses
- ✓ Fournir le relevé d'identité bancaire (RIB) au client.

5.1.6.2 Traitement de la clôture compte

5.1.6.3 Traiter les demandes d'octroi de la carte bancaire de retrait

- ✓ Saisit les fichiers de commandes d'octroi de la carte de retrait
- ✓ Transmet les commandes d'octroi de la carte retrait

5.1.6.4 Souscrire les produits d'épargne

- ✓ Traiter les demandes de placement
- ✓ Négocier les modalités de placement
- ✓ Réaliser les opérations de souscription

5.1.6.5 Montage et suivi des dossiers de crédit

- ✓ Réceptionner les dossiers de crédit
- ✓ S'assurer de la validité et de la conformité des documents et informations fournis par le client avant leur transmission au service back office.
- ✓ Assurer la mise à jour des dossiers relevant de son précontentieux

- ✓ Réceptionner et vérifier la conformité des pièces constitutives des dossiers concernant les opérations avec l'étranger avant leur transmission au chargé du commerce extérieur.

5.1.6.6 Gérer et développer un portefeuille de clients et prospects de l'agence

- ✓ Mettre en œuvre le plan d'actions commerciales relatif à ce portefeuille et atteindre les objectifs prédéfinis.
- ✓ Démarcher les clients les prospects.

5.1.6.7 Effectuer des transactions bancaires courantes

- ✓ Délivrer les formules de chèques « banque et clientèle »

5.1.6.8 Assurer un service après-vente de qualité

- ✓ Vérifier régulièrement le bon fonctionnement des comptes clients.
- ✓ Proposer des nouveaux produits
- ✓ Entretenir une relation directe (téléphonique, écrite, physique) avec le client
- ✓ Tenir les clients informés de l'évolution de leurs demandes de crédit.
- ✓ Communiquer aux clients les décisions prises concernant leurs dossiers.

5.1.7 Chargé de crédit

5.1.7.1 Traiter les dossiers de crédit

- ✓ Réceptionner et vérifier les dossiers de crédit
- ✓ Effectuer les visites sur site et établir les rapports de visite
- ✓ Établir des demandes de consultation de centrale des risques et des impayés
- ✓ Assurer l'étude des dossiers de crédits relevant des pouvoir agence
- ✓ Renseigner le canevas de l'étude sur le système informatique
- ✓ Préparer le dossier à présenter au comité de crédit
- ✓ Établir les autorisations d'engagement **« L'AUT1 »**
- ✓ Conserver les dossiers de crédit

- ✓ Actualiser au fur à mesure les dossiers de crédit détenu à son niveau
- ✓ Assurer l'acheminement des dossiers au **GRE**
- ✓ Établissement des statistiques
- ✓ Effectuer tous déblocage des fonds
- ✓ Saisies : prorogation d'échéances, dates fin d'utilisation et garanties sur **FLEXCUB**.

Section (02) : La démarche méthodologique

Dans cette partie, nous présentons la méthodologie employée pour mener notre recherche. Nous y décrivons les instruments de collecte de données choisis, ainsi que les méthodes d'analyse et d'interprétation appliquées à ces données. L'objectif principal de cette étude est d'évaluer l'effet de la digitalisation sur la performance financière de la Banque BADR ALE 366 de Bejaia et ALE 626 de Boumerdès.

1. Présentation de la méthodologie de recherche

1.1 Méthode d'enquête

Dans le cadre de notre travail, nous avons eu recours à deux techniques complémentaires : les entretiens et le questionnaire.

Au départ, nous avons procédé à plusieurs entretiens avec divers employées de la BADR banque. Ces échanges nous ont aidés à accéder aux différentes expériences et avis relatifs aux outils de digitalisation appliqué dans la banque ; contribuant ainsi à une meilleure compréhension de notre thématique de recherche.

Ensuite, nous avons élaboré un questionnaire à destination d'un plus large éventail d'agents de la BADR. Ce questionnaire est axé sur les différentes dimensions de l'étude et qui est donc au cœur de notre problématique, dans le but de recueillir des informations claires et précises.

Ces deux méthodes mises ensemble ont permis d'établir des résultats à la fois précis et variés.

1.2 La détermination de l'échantillon

Notre enquête a été élaborée dans le cadre de notre recherche en s'appuyant sur un échantillon jugé représentatif de la population ciblée. Dans notre cas, il s'agit des employés des agences 366 de Bejaia et 626 de Boumerdès.

Afin de collecter des données pertinentes pour répondre à notre problématique, nous avons réalisé une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon composé de 60 employés, appartenant à différentes catégories socioprofessionnelles au sein des deux agences étudiées.À noter que la population totale des deux agences réunies compte **environ 70 employés**, Ce qui donne à notre échantillon un degré satisfaisant de représentativité, permettant ainsi une analyse pertinente de l'effet de la digitalisation sur la performance financière de la banque.

Tableau (III. 2) : Distribution de l'échantillon de l'étude.

Nombre de questionnaire	Distribués	Récupérés
Agence 366	45	40
Agence 626	25	20
Total	70	60
Pourcentage	**100%**	**85,7 %**

Source : Élaboré par nous-mêmes.

Dans le cadre de notre étude, un total de 70 questionnaires a été diffusé, dont 45 auprès de l'agence 366 et 25 auprès de l'agence 626 de la banque BADR. Sur l'ensemble distribué, 60 questionnaires ont été dûment complétés et retournés, représentant un taux de réponse global de 85,7 %. Ce retour a permis de constituer un échantillon pertinent pour analyser les différentes dimensions liées à la digitalisation ainsi que leur influence sur la performance financière.

1.3 Méthode de collecte des informations

Dans le cadre de cette recherche, et dans le but de vérifier la validité des hypothèses posées, nous avons privilégié une approche fondée sur le sondage par questionnaire.

Cette méthode repose sur l'analyse des réponses recueillies auprès des employés des agences ciblées. Les données ont été complétées et enrichies par des entretiens ciblés menés avec certains membres du personnel afin de permettre une interprétation plus fine des résultats obtenus.

Notre enquête s'est déroulée au sein des agences de la banque BADR 366 de Bejaia et 626 de Boumerdès sur une période de un mois. Elle a concerné plusieurs catégories socioprofessionnelles (cadres, agents administratifs, techniciens, etc.), permettant ainsi de recueillir des perceptions variées et représentatives sur l'intégration de la digitalisation et son influence sur la performance financière de la banque.

2. Description du questionnaire

Le questionnaire se définit comme« une suite de questions standardisées auxquelles l'interviewé ne peut qu'apporter des réponses préfabriquées et en nombre limité »[1]. Il constitue un outil fondamental dans la collecte de données pour les recherches quantitatives, puisqu'il facilite l'analyse de grands échantillons, la comparaison de résultats numériques, ainsi que l'identification de relations statistiques significatives entre différentes variables.

Dans le cadre de notre étude, les questions du questionnaire ont été conçues en lien direct avec la problématique centrale et les hypothèses formulées, en s'appuyant également sur le cadre théorique ainsi que sur les recherches antérieures relatives à l'impact de la digitalisation dans le secteur bancaire. Le questionnaire a été organisé en plusieurs parties correspondant aux quatre dimensions principales de la digitalisation : les services numériques, la gouvernance numérique, l'infrastructure technologique et l'innovation, ainsi qu'une dernière section dédiée à l'évaluation de la performance financière. Cette organisation a permis de recueillir des données précises et exploitables, nécessaires pour analyser l'influence de la digitalisation sur la performance des agences 366 de Bejaia et 626 de Boumerdès de la banque BADR.

[1]Sump.j et hugues.m (1973), «dictionnaire de sociologie», paris, librairie larouse, p190.

2.1 L'élaboration et la structure du questionnaire

Pour réaliser notre enquête, nous avons d'abord déterminé l'objectif principal de l'étude, à savoir analyser l'impact de la digitalisation sur la performance financière de la banque BADR. Cela nous a permis de construire un questionnaire bien orienté, avec des questions claires et des réponses adaptées à une échelle de mesure précise.

Le questionnaire débute par une introduction exposant le contexte de l'étude et son objectif, tout en assurant aux participants que leurs réponses seront confidentielles et utilisées exclusivement dans un cadre académique.

Ensuite, le questionnaire est composé de deux grandes parties, réparties en plusieurs axes chacun correspondant à un volet essentiel de notre problématique :

- **L'axe 1** : Les informations personnelles Cet axe comprend des questions sur le sexe, l'âge, le niveau d'étude, l'ancienneté dans le travail, le poste occupé, et depuis combien de temps la banque est digitalisée. Ces données permettent de mieux situer le répondant dans le contexte professionnel.
- **L'axe 2** : Les dimensions de la digitalisation et leur impact Cette partie regroupe cinq sous-axes :
  - Les services numériques (5 questions)
  - La gouvernance numérique (5 questions)
  - L'infrastructure technologique (5 questions)
  - L'innovation (5 questions)
  - la performance financière (9 questions)

  Chaque question est évaluée sur une échelle à cinq niveaux, allant de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord), permettant ainsi de collecter des avis nuancés de la part des employés.
- **L'axe 03** : L'amélioration de la performance financière Ce dernier axe contient neuf questions, destinées à mesurer la perception des employés concernant l'impact de la digitalisation sur les résultats financiers de la banque. L'objectif est de déterminer dans quelle mesure les outils numériques favorisent la rentabilité,

l'efficacité des opérations, la productivité ainsi que la compétitivité de l'établissement.

Tableau (III, 3) : Description des axes du questionnaire

Variables de l'étude	Intitulé des dimensions	Nombre d'expressions (questions)
Variable indépendante	Les services numériques	5
	La gouvernance numérique	5
	L'infrastructure technologique	5
	L'innovation	5
Variable dépendante	La performance financière	9

Source : Élaboré par nous-mêmes.

Tableau (III. 4) : Échelle de Likert

likert	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
1	2	3	4	5

Source : Élaboré par nous-mêmes.

3. La méthodologie de traitement statistique des données

Afin d'analyser les données collectées à partir du questionnaire distribué aux participants, nous avons adopté une méthodologie de traitement statistique rigoureuse, en utilisant le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Ce dernier nous a permis de traiter efficacement les informations collectées, d'identifier des tendances pertinentes, et d'évaluer les relations entre les différentes variables étudiées.

Les principales étapes de traitement statistique se résument comme suit :

- ***Codification des données :*** chaque réponse a été traduite en valeurs numériques afin de faciliter leur saisie et leur exploitation dans le logiciel.

- Saisie et vérification des données : les données ont été saisies manuellement dans SPSS, puis vérifiées pour éviter toute erreur de transcription.
- ***Analyse descriptive*** : Nous avons employé des statistiques descriptives simples, telles que les fréquences, les pourcentages, les moyennes et les écarts-types, afin de décrire les caractéristiques générales de l'échantillon ainsi que les réponses aux différentes questions.
- ***Test de fiabilité :*** Pour évaluer la fiabilité des échelles de mesure utilisées dans le questionnaire, nous avons calculé le coefficient alpha de Cronbach, permettant de vérifier la cohérence interne des données recueillies.
- ***Analyse de corrélation*** : des tests de corrélation ont été réalisés pour examiner les liens entre les variables clés, en particulier entre la digitalisation (telle que l'usage des services numériques, l'automatisation, etc.) et la performance financière de la banque (rentabilité, efficience, etc.).

Cette méthodologie nous a permis d'obtenir des résultats clairs, fiables et pertinents, en lien avec les objectifs de notre recherche.

4. Test de fiabilité du questionnaire

Le coefficient Alpha Cronbach sert à mesurer la cohérence de la relation entre les paragraphes, ce coefficient de fiabilité prend une valeur confinée entre (0) et (1). Dans le cadre des sciences humaines et sociales, un coefficient supérieur ou égal à 0,60 est généralement considéré comme acceptable pour garantir la fiabilité des échelles utilisées dans l'étude.

Tableau (III. 5) : coefficient de fiabilité (Alpha de Cronbach)

Variable de l'étude	Alpha de Cronbach
Les services numériques	0.860
La gouvernance numérique	0.861
L'infrastructure technologique	0.824
L'innovation	0.873
Performance financière	0.910
Totale	**0.944**

Source : élaboré par nous-mêmes a partir des données du logiciel SPSS.

Section(03) : Présentation, analyse et interprétation des résultats

Afin d'atteindre l'objectif de notre recherche, nous avons eu recours à la méthode du tri à plat pour analyser les données collectées. Les résultats obtenus représentent la perception des employés des agences 366 et 626 de la Banque BADR concernant l'intégration de la digitalisation et les pratiques numériques mises en place. Cette analyse a permis de mieux cerner l'impact des différentes dimensions de la digitalisation telles que les services numériques, la gouvernance numérique, l'infrastructure technologique et l'innovation sur la performance financière de la banque. Elle met également en évidence la contribution de ces facteurs à l'amélioration continue et au développement de la performance financière au sein des deux agences étudiées.

1. L'analyse descriptive de l'échantillon

Le premier axe de notre questionnaire est consacré aux caractéristiques personnelles et professionnelles des répondants. Il vise à recueillir des données telles que le sexe, l'âge, le niveau de formation, l'ancienneté dans la profession, la fonction occupée au sein de la banque, ainsi que la durée de mise en œuvre de la digitalisation au sein de l'établissement, afin de situer le niveau d'avancement du processus digital au sein des agences 366 de Bejaia et 626 de Boumerdès de la banque BADR. L'ensemble de ces données offre une vue d'ensemble sur le profil des employés et sur leur exposition à l'environnement digital de la banque, constituant ainsi une base fondamentale pour analyser l'influence de la digitalisation sur la performance financière.

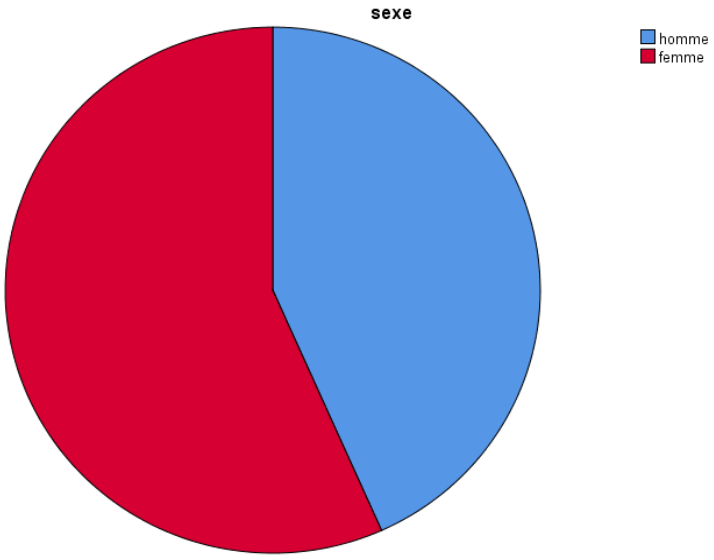
- **La répartition des données de l'échantillon selon le sexe**

Tableau (III.6) : Répartition des données de l'échantillon par le sexe.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	26	43,3	43,3
	Femme	34	56,7	100,0
	Total	60	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes a partir des données du logiciel SPSS.

Figure (III. 3) : Répartition des données de l'échantillon par le sexe.



Source : élaboré par nous-mêmes a partir des données du logiciel SPSS.

Les données présentées dans le tableau(III.6) mettent en évidence une prédominance féminine parmi les répondants. En effet, 34 femmes, soit 56,7 % de l'effectif total, ont participé à l'enquête, contre 26 hommes représentant 43,3 % de l'échantillon. Ces résultats témoignent d'une féminisation notable du personnel au sein des agences 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès de la banque BADR, ce qui pourrait refléter une orientation inclusive dans les politiques de recrutement, notamment dans les postes administratifs ou de front-office liés à la transformation numérique.

- **La répartition des données de l'échantillon selon l'âge**

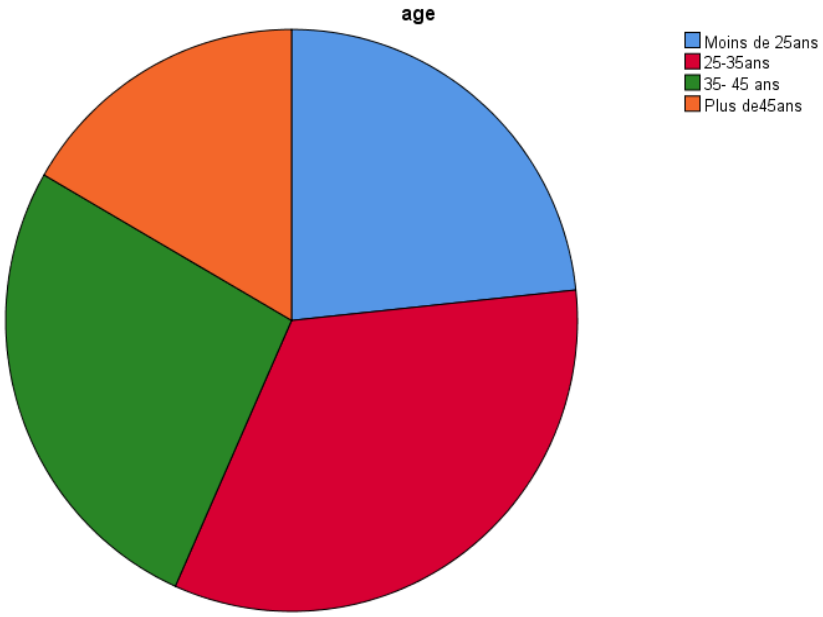
Tableau (III.7) : Répartition des données de l'échantillon par l'âge.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 25ans	14	23,3	23,3
	25-35ans	20	33,3	56,7
	35- 45 ans	16	26,7	83,3

	Plus de45ans	10	16,7	100,0
	Total	60	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes a partir des données traitées via le logiciel SPSS(V.25).

Figure (III. 4) : Répartition des données de l'échantillon par l'âge.



Source : élaboré par nous-mêmes a partir des données du logiciel SPSS(V.25).

Les données issues du tableau (III.7) et de la figure (4) révèlent une répartition relativement homogène des répondants selon leur tranche d'âge. La majorité appartient à la catégorie des 25 à 35 ans, représentant 33,3 % de l'échantillon, ce qui traduit une forte présence de jeunes professionnels en pleine évolution de carrière. La tranche des 35 à 45 ans suit avec 26,7 %, reflétant une population active expérimentée, souvent perçue comme stable et engagée. Les moins de 25 ans constituent 23,3 %, témoignant de l'arrivée progressive de nouveaux talents dans le domaine bancaire. Enfin, les plus de 45 ans représentent 16,7 % de l'échantillon. Cette répartition illustre une politique de recrutement diversifiée au sein des agences 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès de la banque BADR, alliant renouvellement générationnel et valorisation de l'expérience professionnelle.

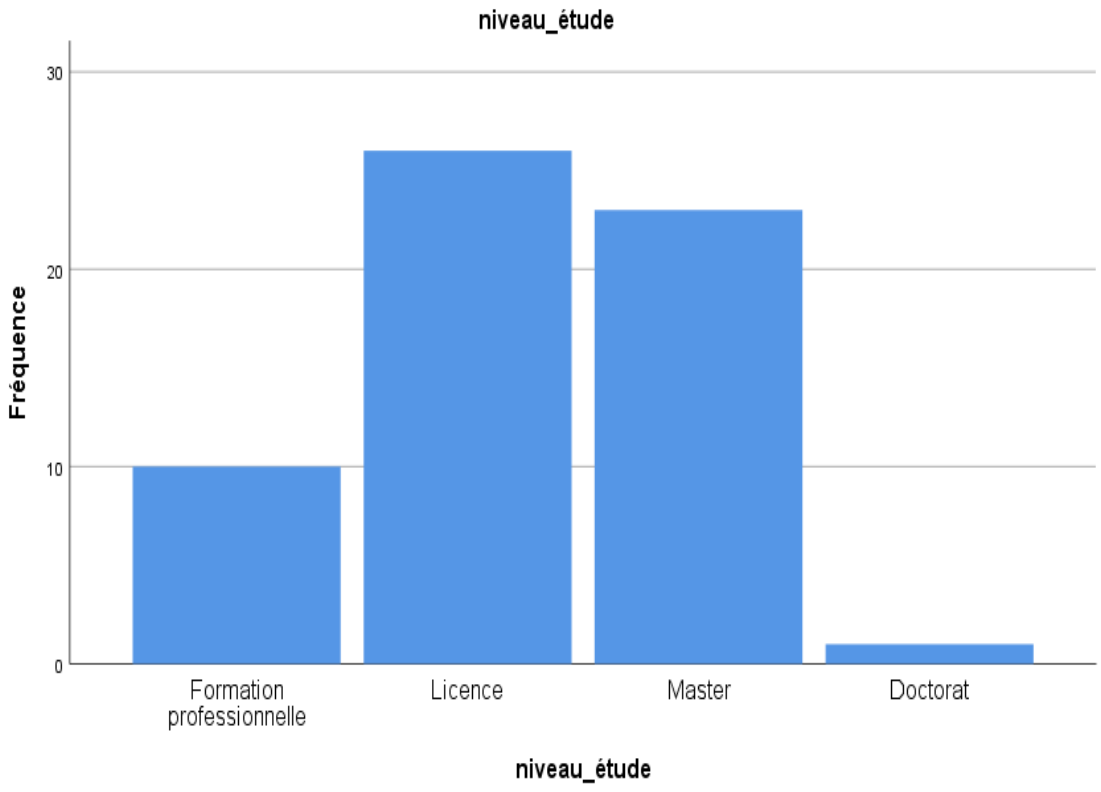
- **La répartition des données de l'échantillon selon le niveau d'étude**

Tableau (III.8) : Répartition des données de l'échantillon par le niveau d'étude.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Formation professionnelle	10	16,7	16,7
	Licence	26	43,3	60,0
	Master	23	38,3	98,3
	Doctorat	1	1,7	100,0
	Total	60	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes a partir des données du logiciel SPSS(V.25).

Figure (III, 5) : **Répartition des données de l'échantillon par le niveau d'étude.**



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données du logiciel SPSS(V.25).

Les données présentées dans le tableau (III.8) indiquent que la majorité des participants sont titulaires d'un diplôme de licence (43,3 %) ou de master (38,3 %), soit respectivement 26 et 23 répondants. Cette forte représentation peut être attribuée aux exigences académiques requises pour les postes occupés au sein des agences 366 et 626 de la banque BADR. Les personnes ayant suivi une formation professionnelle représentent 16,7 % de l'échantillon. Enfin, seuls 1,7 % des participants détiennent un doctorat, ce qui reflète la rareté de ce niveau d'études dans les fonctions bancaires courantes.

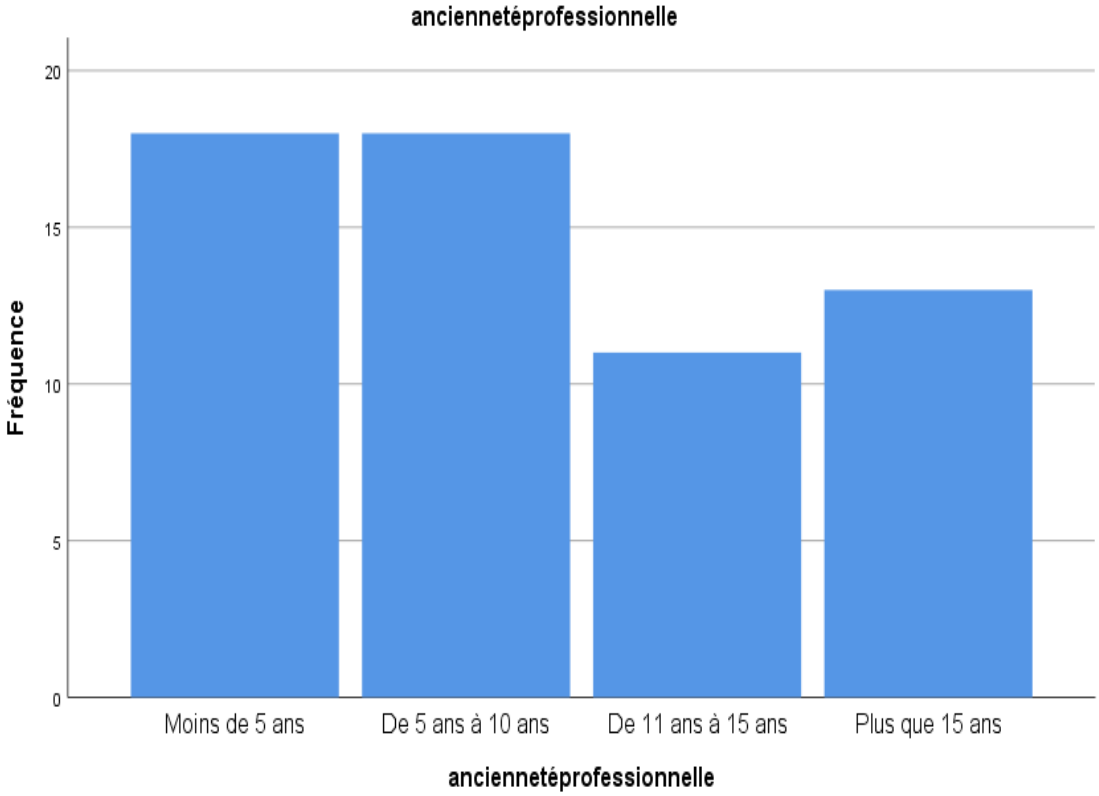
- **La répartition des données de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle**

Tableau (III.9) : Répartition des données de l'échantillon par l'ancienneté professionnelle

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 5 ans	18	30,0	30,0
	De 5 ans à 10 ans	18	30,0	60,0
	De 11 ans à 15 ans	11	18,3	78,3
	Plus que 15 ans	13	21,7	100,0
	Total	60	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes a partir des données du logiciel SPSS (V.25).

Figure(III.6) : Répartition des données de l'échantillon par l'ancienneté professionnelle.



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données du logiciel SPSS(V.25).

Les résultats figurant dans le tableau (III.9) montrent une distribution relativement homogène de l'ancienneté professionnelle parmi les employés des agences 366 et 626 de la banque BADR. Les deux premières catégories, à savoir "moins de 5 ans" et "de 5 à 10 ans", comptent chacune 18 répondants, soit 30,0 % de l'échantillon pour chaque tranche. Cela indique que près des deux tiers des participants justifient d'une ancienneté inférieure à 10 ans, suggérant une dynamique récente de recrutement ou de renouvellement du personnel au sein de ces agences. La tranche d'ancienneté "de 11 à 15 ans" concerne 11 employés (18,3 %), tandis que 13 répondants (21,7 %) disposent de plus de 15 années d'expérience. Cette répartition illustre un équilibre entre jeunes recrues et collaborateurs

expérimentés, propice au partage des savoirs et au renforcement des compétences collectives au sein de la banque.

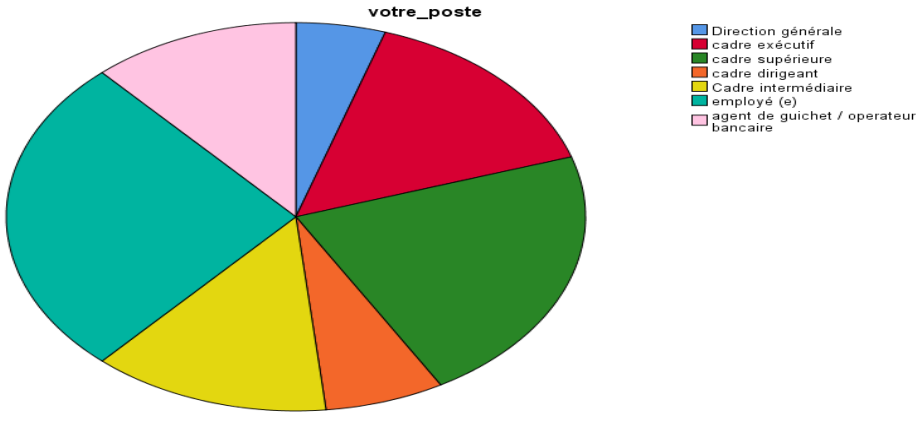
- **La répartition des données de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle.**

Tableau(III.10) : Répartition des données de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Direction générale	3	5,0	5,0
	cadre exécutif	9	15,0	20,0
	cadre supérieure	13	21,7	41,7
	cadre dirigeant	4	6,7	48,3
	Cadre intermédiaire	8	13,3	61,7
	employé (e)	16	26,7	88,3
	agent de guichet / operateur bancaire	7	11,7	100,0
	Total	60	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes a partir des données du logiciel SPSS(V.25).

Figure(III.7) : Répartition des données de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle.



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données du logiciel SPSS(V.25).

Le tableau (III. 10) et la figure correspondante illustrent, présente la distribution des répondants selon leur poste au sein des agences 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès de la banque BADR. Il en ressort que les employés constituent la majorité de l'échantillon, avec 16 participants, soit 26,7 %, ce qui reflète l'implication importante du personnel opérationnel dans les activités quotidiennes de la banque. Les cadres supérieurs viennent en deuxième position avec 21,7 %, suivis des cadres exécutifs (15,0 %) et des cadres intermédiaires (13,3 %), ce qui témoigne d'un encadrement technique et managérial bien structuré. Les agents de guichet ou opérateurs bancaires représentent 11,7 % de l'échantillon, montrant l'importance du contact direct avec la clientèle. En revanche, les postes de direction générale (5,0 %) et de cadre dirigeant (6,7 %) sont moins représentés, ce qui souligne une structure hiérarchique plutôt large à la base et plus resserrée au sommet.

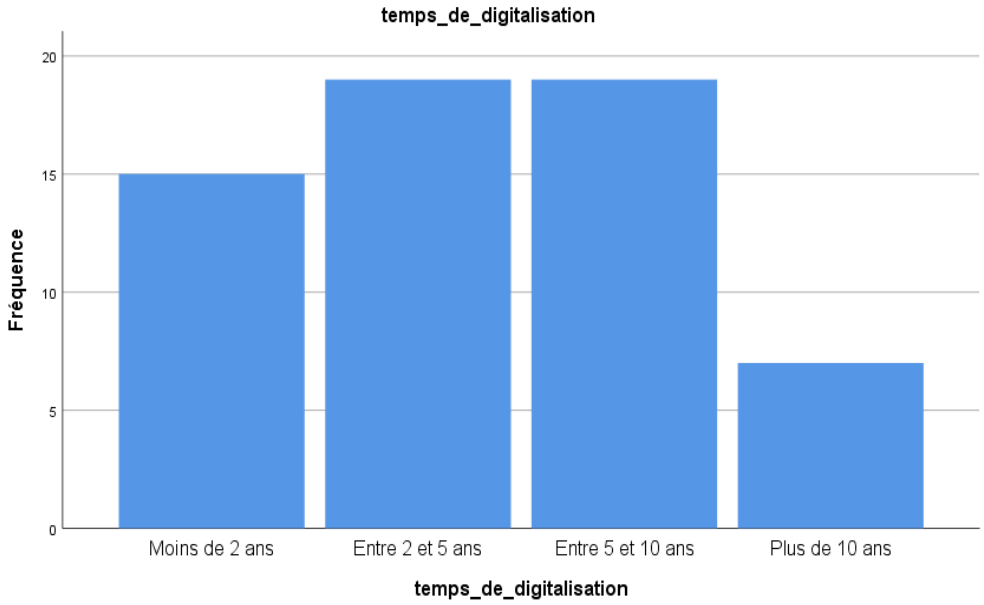
- **La répartition des données de l'échantillon par le temps la digitalisation.**

Tableau(III.11) : Répartition des données de l'échantillon par le temps la digitalisation.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 2 ans	15	25,0	25,0
	Entre 2 et 5 ans	19	31,7	56,7
	Entre 5 et 10 ans	19	31,7	88,3
	Plus de 10 ans	7	11,7	100,0
	Total	60	100,0	

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données du logiciel SPSS(V.25).

Figure (III. 8) : Répartition des données de l'échantillon parle temps la digitalisation.



Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données du logiciel SPSS(V.25).

Les données du tableau (III.11) révèlent une diversité dans la durée de mise en œuvre de la digitalisation au sein des agences 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès de la banque BADR. Une part importante des répondants (31,7 % chacun) situe le début de cette transformation entre 2 et 5 ans, ainsi qu'entre 5 et 10 ans. Cela témoigne d'une progression graduelle et d'un processus de consolidation de la digitalisation au cours des dernières années. Par ailleurs, 25,0 % des participants considèrent que la digitalisation est relativement récente, remontant à moins de deux ans, ce qui peut refléter une accélération récente des efforts dans certains services ou unités. En revanche, seuls 11,7 % affirment que cette transition est en place depuis plus d'une décennie, indiquant que l'ancrage profond et durable du numérique reste encore limité. Cette répartition illustre une dynamique évolutive de la digitalisation, marquée par une adoption progressive des technologies au sein des structures bancaires concernées.

2. L'analyse statistique des données du questionnaire

Les objectifs de cette recherche visent à analyser l'état d'avancement de l'intégration de la digitalisation au sein des agences 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès de la banque BADR, ainsi qu'à mesurer l'impact des différentes composantes de ce processus sur la performance financière de l'établissement. Pour ce faire, les données collectées ont été traitées à l'aide d'outils statistiques descriptifs, notamment les fréquences, les pourcentages, la moyenne arithmétique, l'écart-type, ainsi que l'évaluation du degré d'importance attribué par les répondants à chaque item.

2.1 Analyse des résultats pour les dimensions de l'intégration de la digitalisation au sein de la banque BADR.

2.1.1 Analyse des résultats de la dimension les services numériques

Tableau (III.12) : Les moyens et les écarts-types de la dimension les services numériques.

N°	Intitule De La Question	Moyenne	L'écart type	Tendance de la réponse	L'ordre
1	Les services digitaux soutiennent la banque dans la conception d'opérations innovantes et créatives.	4,18	0,725	Élevée	1
2	Les services numériques permettent à la banque d'améliorer sa performance opérationnelle.	4,10	0,656	Élevée	2
3	Les services digitaux permettent à la banque de réduire ses dépenses et d'optimiser ses efforts.	4,05	0,852	Élevée	3
4	Les services numériques favorisent le développement et l'expansion de la banque, leur permettant ainsi d'atteindre une clientèle plus large.	3,92	0,766	Élevée	5
5	L'usage des services digitaux améliore la compétitivité de la banque sur le marché.	3,97	0,823	Élevée	4
	Total	**4,0433**	**0,61406**	**Élevée**	

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données du logiciel SPSS(V.25).

Le tableau (III.12) représente les réponses des membres de l'échantillon concernant la dimension des services numériques. Les résultats indiquent que la majorité des employés perçoivent positivement les efforts de digitalisation menés par la banque BADR, notamment en termes de modernisation des services, de réduction des coûts et d'amélioration de la performance. La moyenne générale s'élève à 4,0433, avec un écart-type de 0,61406, ce qui signifie que l'échantillon est relativement homogène dans ses réponses. Les moyennes des items sont comprises entre 4,18 et 3,92, avec des écarts-types modérés n'excédant pas 0,852, ce qui confirme une cohérence dans l'appréciation générale de cette dimension. Cependant, certaines réponses légèrement plus faibles, comme celles relatives à la portée commerciale des services numériques, suggèrent des pistes d'amélioration possibles dans l'élargissement de la clientèle et le renforcement de la compétitivité. Ces résultats traduisent un niveau globalement élevé d'adhésion aux services numériques tout en révélant des zones où l'impact peut être renforcé.

2.1.2 Analyse des résultats de la dimension de la gouvernance numérique.

Tableau (III.13) : Les moyens et les écarts-types de la dimension de la gouvernance numérique.

N°	Intitule De La Question	Moyenne	L'écart type	Tendance de la réponse	L'ordre
1	La gouvernance numérique aide la banque à améliorer l'efficacité de leurs opérations.	3,95	0,891	Élevée	3
2	La gouvernance numérique permet la banque de réaliser des économies sur les coûts d'infrastructure grâce à l'intégration des processus.	3,85	0,777	Élevée	5
3	La gouvernance numérique améliore la qualité des services bancaires offerts aux clients.	3,98	0,701	Élevée	4
4	La gouvernance numérique permet la banque d'accélérer l'automatisation des processus et d'optimiser la gestion des risques opérationnels et financiers.	4,07	0,756	Élevée	2
5	La gouvernance numérique transforme la banque en renforçant la transparence, l'efficacité et la sécurité des transactions.	4,12	0,846	Élevée	1

	Total	**3,9933**	**0,63882**	**Élevée**	

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données du logiciel SPSS(V.25).

Le tableau (III.13) expose les réponses des participants concernant la dimension de la gouvernance numérique. Les résultats révèlent une perception globalement positive de cette dimension par les employés, avec une moyenne arithmétique de 3,9933 et un écart-type de 0,63882, traduisant une relative homogénéité des avis. Les moyennes des différents items oscillent entre 3,85 et 4,12, tandis que les écarts-types restent modérés, témoignant d'une proximité dans les opinions exprimées. Ces données soulignent que la gouvernance numérique favorise l'amélioration de l'efficacité des processus, la qualité des services, ainsi que la transparence et la sécurité des opérations. Toutefois, des écarts relatifs à la perception de la réduction des coûts d'infrastructure indiquent qu'il peut subsister des besoins d'optimisation ou de communication sur ces aspects. En somme, cette dimension reflète une gouvernance digitalisée appréciée mais perfectible.

2.1.3 Analyse des résultats de la dimension de L'infrastructure technologique.

Tableau (III.14) : Les moyens et les écarts-types de L'infrastructure technologique.

N°	Intitule De La Question	Moyenne	L'écart type	Tendance de la réponse	L'ordre
1	L'infrastructure bancaire facilite l'intégration et la connexion des différentes activités.	3,90	0,915	Élevée	5
2	La gestion de l'infrastructure technologique favorise la digitalisation des opérations bancaires	4,10	0,752	Élevée	4
3	L'administration soutient l'amélioration de l'infrastructure des technologies de l'information au sein de la banque	4,15	0,732	Élevée	2
4	L'administration cherche à	4,05	0,832		

	adopter les actifs numériques.			Élevée	3
5	Une infrastructure technologique robuste est essentielle pour garantir l'efficacité, la sécurité et la continuité des services bancaires.	4,25	0,751	Élevée	1
	Total	**4,0900**	**0,61222**	**Élevée**	

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données du logiciel SPSS(V.25).

Le tableau (III.14) révèle que les réponses des participants concernant la dimension de l'infrastructure technologique sont globalement élevées, avec une moyenne arithmétique de 4,0900 et un écart-type de 0,61222, ce qui indique une certaine homogénéité dans les réponses. Les observations sont concentrées dans un intervalle compris entre 4,25 et 3,90, et les écarts-types oscillent entre 0,732 et 0,915, témoignant d'un bon niveau de cohérence malgré quelques différences de perception. Ces résultats traduisent une appréciation positive de l'infrastructure technologique existante, perçue comme essentielle pour l'intégration numérique, la sécurité des services et la continuité des opérations. Toutefois, l'écart-type le plus élevé peut révéler des perceptions plus partagées sur certains aspects comme l'adoption des actifs numériques, indiquant un besoin d'accompagnement ou de formation ciblée

2.1.4 Analyse des résultats de la dimension de L'innovation.

Tableau (III.15) : Les moyens et les écarts-types de L'innovation.

N°	Intitule De La Question	Moyenne	L'écart type	Tendance de la réponse	L'ordre
1	La banque cherche à utiliser l'intelligence artificielle.	3,62	1,091	Élevée	5
2	La banque envisage d'exploiter des applications mobiles intelligentes pour offrir un accès optimisé à ses services bancaires	3,98	0,748	Élevée	3
3	La banque exploite les technologies numériques pour améliorer sa performance économique.	4,13	0,700	Élevée	2

4	La banque développe de nouveaux modèles d'affaires numériques et explore de nouvelles opportunités pour connecter les clients aux parties prenantes.	3,95	0,811	Élevée	4
5	L'innovation technologique permet à la banque de proposer des services plus performants, sécurisés et adaptés aux besoins des clients.	4,17	0,668	Élevée	1
	Total	**3,9700**	**0,66570**	**Élevée**	

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des données du logiciel SPSS(V.25).

Le tableau (III.15) expose les réponses des participants concernant la dimension de l'innovation. L'évaluation générale est favorable, avec des moyennes variant entre 4,17 et 3,62, bien que l'écart-type relativement élevé pour certains items (jusqu'à 1,091) montre une dispersion plus marquée des réponses. Cette hétérogénéité est notamment visible dans l'item relatif à l'usage de l'intelligence artificielle, qui reste encore peu ancré ou mal perçu au sein des agences concernées. Malgré cela, la tendance générale est positive, notamment sur la capacité de la banque à développer des modèles d'affaires innovants et à offrir des services adaptés aux besoins des clients. Ces résultats indiquent une dynamique d'innovation réelle, mais qui gagnerait à être uniformisée, notamment à travers la sensibilisation du personnel et la vulgarisation des technologies émergentes.

2.1.5 Analyse des résultats de la dimension de la performance financière.

Tableau (III.16) : Les moyens et les écarts-types de la performance financière.

N°	Intitule De La Question	Moyenne	L'écart type	Tendance de la réponse	L'ordre
01	La transformation digitale mise en place par la banque permet de fournir des services aux clients de manière moderne et optimisée.	4,32	0,676	Élevée	1
02	La transformation digitale améliore la qualité des services bancaires et diversifie	4,13	0,676	Élevée	6

	les transactions.				
03	La transformation digitale constitue un moteur essentiel pour l'ouverture de nouveaux domaines d'investissement au sein de la banque, renforçant ainsi la croissance financière, économique et la compétitivité.	4,20	0,840	Élevée	3
04	La transformation digitale aide la banque à prendre des mesures pour élaborer un plan stratégique visant à améliorer la performance financière.	4,10	0,796	Élevée	8
05	La banque utilise la technologie de la transformation digitale pour surveiller l'évolution de la performance humaine et financière.	4,12	0,761	Élevée	7
06	La banque sensibilise ses employés à l'importance de la transformation digitale et à son impact sur l'amélioration de la performance financière à court et à long terme.	4,07	0,778	Élevée	9
07	La banque exploite et développe des applications électroniques de manière innovante afin d'améliorer la performance à court et à long terme.	4,17	0,740	Élevée	5
08	Le mécanisme de paiement électronique via le site web est simple, intuitif et offre une grande flexibilité.	4,28	0,715	Élevée	2
09	La transformation digitale a contribué à améliorer l'efficacité des employés en charge des opérations bancaires.	4,20	0,755	Élevée	4
	Total	4,1759	0,57035	**Élevée**	

Source : élaboré par nous-mêmes a partir des données du logiciel SPSS(V.25).

En général, nous constatons que tous les items de cette dimension ont obtenu des moyennes arithmétiques correspondant à un niveau élevé, comme le confirme la moyenne globale de la performance financière, estimée à 4,1759, avec un écart-type de 0,57035. Cela traduit une homogénéité notable dans les réponses des participants. En effet, les moyennes des items de cette dimension varient entre 4,07 et 4,32, et les écarts-types restent globalement faibles, n'excédant pas 0,84, ce qui reflète une stabilité dans les perceptions des employés ;

3. Tests et discussion des hypothèses de l'étude :

Afin de vérifier les hypothèses de l'étude et d'identifier la nature de la relation entre la digitalisation bancaire et l'amélioration de la performance financière de la banque BADR (ALE 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès), nous nous appuierons sur le coefficient de corrélation de Pearson ainsi que sur une analyse de régression linéaire simple.

Cette démarche permettra de déterminer l'existence et la force de la corrélation entre les variables étudiées. Par ailleurs, le coefficient de détermination sera utilisé pour évaluer dans quelle mesure la variable indépendante (la digitalisation bancaire) contribue à l'explication des variations observées dans la variable dépendante (la performance financière), à travers les éléments suivants :

3.1 Test de la première sous-hypothèse :

- ⇒ **Hypothèse 0 :** On n'observe pas de relation positive et significative de la dimension **les services numériques** au seuil de signification ($\alpha > 0,05$) sur l'amélioration de la performance financière de la banque BADR agences ALE 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès.
- ⇒ **Hypothèse 1 :** On observe une relation positive et significative de la de la dimension de **Les services numériques** au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$) sur l'amélioration de la performance financière de la banque BADR agences ALE 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès.

Tableau (III.17) : Test de l'hypothèse H1-1

Model	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F calculé	Valeur probable (Sigg)
Régression	9.104	1	9.104	52.338	0,000
Résidus	10.089	58	0.174		
Total	19.192	59			
Variable	**Coefficient**	**Ecart standard**	**(t) calculé**	**Valeur probable (Sigg)**	
Constante	1.589	0.362	4.396	0.000	
Le service numérique	0.640	0.088	7.235	0.000	
Variable dépendante : La performance financière		Coefficient de corrélation : **R = 0.689**		Coefficient de détermination R2= **0.474**	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données du logiciel SPSS (V25).

Les résultats de l'analyse statistique révèlent que contenus dans le tableau, nous notons que la valeur du coefficient de corrélation (R = 0.689) avec une valeur de signification (Sigg. = 0.000), ce qui indique une valeur p inférieure au seuil de signification (α = 0.05), cela prouve qu'il y a une forte corrélation entre le service numérique et l'amélioration de la performance financière de la banque BADR ALE 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès Ce résultat nous amène à reconnaître que la banque accorde une grande importance à la digitalisation de ses services afin de renforcer sa performance financière.

On observe également que le coefficient de détermination R^2 = 0.474 signifie que la variable service numérique représente 47.4% de la variation de la variable amélioration de la performance financière, tandis que le reste est dû à d'autres facteurs. Le tableau affiche aussi que le coefficient (B) est égal à 0.640, ce qui indique qu'il existe un impact positif entre les deux variables. Autrement dit, si le niveau du service numérique est amélioré d'une unité, la performance financière de la banque augmente de 0.640 unités.

Selon le même tableau, nous constatons qu'une relation statistiquement significative est observée à un certain seuil de signification (α = 0.05) entre la variable service numérique et la variable amélioration de la performance financière dans la banque

BADR agences ALE 366 de Bejaia et ALE 626 de Boumerdès, puisque la valeur de (t) = 7.235 avec un seuil de signification égal à (0.000) qui est inférieur au seuil de 0.05.

Ces résultats conduisent au rejet de l'hypothèse nulle «On n'observe pas de relation positive et significative au seuil de signification ($\alpha > 0,05$) de la dimension service numérique sur l'amélioration de la performance financière de la banque BADR agences ALE 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès», et par conséquent, l'hypothèse alternative est retenue: «On observe une relation positive et significative au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$) de la dimension service numérique sur l'amélioration de la performance financière de la banque BADR agences ALE 366 de Bejaia et ALE 626 de Boumerdès».

3.2 Test de la deuxième sous-hypothèse :

⇒ **Hypothèse 0 :** On n'observe pas de relation positive et significative de la dimension **La gouvernance numérique** au seuil de signification ($\alpha > 0,05$) sur l'amélioration de la performance financière de la banque BADR agences ALE 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès.

⇒ **Hypothèse 1 :**On observe une relation positive et significative de la de la dimension **La gouvernance numérique** au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$) sur l'amélioration de la performance financière de la banque BADRagences ALE 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès.

Tableau (III.18) : Test de l'hypothèse H1-2

Model	**Somme des carrés**	**Ddl**	**Carré moyen**	**F calculé**	**Valeur probable (Sigg)**
Régression	8.119	1	8.119	42.525	0,000
Résidus	11.073	58	0.191		
Total	19.192	59			
Variable	**Coefficient**	**Ecart standard**	**(t) calculé**	**Valeur probable (Sigg)**	
Constante	1.857	0.360	5.158	0.000	
La gouvernance numérique	0.581	0.089	6.521	0.000	
Variable dépendante : La performance financière		Coefficient de corrélation : **R = 0.650**		Coefficient de détermination R2= **0.413**	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données du logiciel SPSS (V25).

Selon les données analysées contenus dans les tableaux, nous notons que la valeur du coefficient de corrélation est R = 0.650, avec une valeur de signification Sigg. = 0.000, qui est inférieure au niveau de signification (α = 0.05). Cela prouve Qu'une relation statistiquement significative est observée à un certain seuil de signification entre la gouvernance numérique et l'amélioration de la performance financière de la banque BADR. Ce résultat indique que l'adoption de pratiques de gouvernance numérique est perçue comme un levier stratégique de renforcement de la performance financière.

On observe également que le coefficient de détermination R^2 = 0.413, ce qui signifie que la variable gouvernance numérique explique 41.3 % de la variation de la variable amélioration de la performance financière, tandis que le reste (58.7 %) est attribuable à d'autres facteurs.

Dans le tableau des coefficients, nous constatons que la valeur du coefficient non standardisé B = 0.581 avec une valeur t = 6.521 et une signification (Sigg.) = 0.000, ce qui est inférieur à α = 0.05. Cela signifie qu'il y a un impact positif et significatif entre la gouvernance numérique et l'amélioration de la performance financière. Autrement dit, si la gouvernance numérique s'améliore d'une unité, la performance financière de la banque BADR agences ALE 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès augmente en moyenne de 0.521 unités.

En conséquence, l'hypothèse nulle est rejetée : «On n'observe pas de relation positive et significative et significative de la gouvernance numérique (α > 0.05) sur l'amélioration de la performance financière de la banque BADR ».D'où l'acceptation de l'hypothèse alternative : «On observe une relation positive et significative (α ≤ 0.05) de la gouvernance numérique sur l'amélioration de la performance financière de la banque BADR agences ALE 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès».

3.3 Test de la troixième sous-hypothèse :

⇒ **Hypothèse 0 :** On n'observe pas de relation positive et significative de la dimension **L'infrastructure technologique** au seuil de signification (α > 0,05) sur

l'amélioration de la performance financière de la banque BADR agences ALE 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès.

⇒ **Hypothèse 1 :**On observe une relation positive et significative de la de la dimension **L'infrastructure technologique** au seuil de signification ($\alpha \leq 0{,}05$) sur l'amélioration de la performance financière de la banque BADR agences ALE 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès.

Tableau (III.19) : Test de l'hypothèse H1-3

Model	**Somme des carrés**	**Ddl**	**Carré moyen**	**F calculé**	**Valeur probable (Sigg)**
Régression	5.237	1	5.237	21.763	0.000
Résidus	13.956	58	0.241		
Total	19.192	59			
Variable	**Coefficient**	**Ecart standard**	**(t) calculé**	**Valeur probable (Sigg)**	
Constante	2.186	0.431	5.068	0.000	
L'infrastructure technologique	0.487	0.104	4.665	0.000	
Variable dépendante : La performance financière		Coefficient de corrélation : **R = 0.522**		Coefficient de détermination R2= **0.273**	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données du logiciel SPSS (V25).

À la lumière des données figurant dans les tableaux, nous notons que la valeur du coefficient de corrélation est R = 0.522, avec une valeur de signification (Sigg) = 0.000, qui est inférieure au seuil de signification ($\alpha = 0.05$). Cela indique qu'une corrélation significative et positive est observée entre moyenne entre l'infrastructure technologique et l'amélioration de la performance financière de la banque BADR agences ALE 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès. Cela démontre que l'investissement dans les technologies d'infrastructure contribue positivement aux résultats économiques de la banque.

Le coefficient de détermination $R^2 = 0.273$ signifie que l'infrastructure technologique explique 27.3 % de la variation de la performance financière, tandis que 72.7 % de cette variation est attribuable à d'autres facteurs non inclus dans ce modèle.

Selon le même tableau, nous constatons qu'il existe une relation statistiquement significative entre la variable infrastructure technologique et la variable amélioration de la performance financière au sein de la banque BADR agences ALE 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès, puisque la valeur de t = 4.665 est associée à un niveau de signification (Sigg) = 0.000**,** inférieur au seuil de signification (α = 0.05). Ce résultat confirme l'existence d'un effet positif et significatif de l'infrastructure technologique sur la performance financière.

En conséquence, l'hypothèse nulle est rejetée : «On n'observe pas de relation positive et significative de l'infrastructure technologique (α > 0.05) sur l'amélioration de la performance financière de la banque BADR agences ALE 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès».D'où l'acceptation de l'hypothèse alternative : «On observe une relation positive et significative (α ≤ 0.05) de l'infrastructure technologique sur l'amélioration de la performance financière de la banque BADR agences ALE 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès».

3.4 Test de la quatrième sous-hypothèse :

⇒ **Hypothèse 0 :** On n'observe pas de relation positive et significative de la dimension**L'innovation** au seuil de signification (α > 0,05) sur l'amélioration de la performance financière de la banque BADR agences ALE 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès.

⇒ **Hypothèse 1 :**On observe une relation positive et significative de la de la dimension **L'innovation** au seuil de signification (α ≤ 0,05) sur l'amélioration de la performance financière de la banque BADR agences ALE 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès.

Tableau (III.20) : Test de l'hypothèse H1-4

Model	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F calculé	Valeur probable (Sigg)
Régression	7.149	1	7.149	34.433	0,000
Résidus	12.043	58	0.240		
Total	19.192	59			
Variable	**Coefficient**	**Ecart standard**	**(t) calculé**	**Valeur probable (Sigg)**	
Constante	2.100	0.359	5.855	0.000	
L'innovation	0.523	0.089	5.868	0.000	
Variable dépendante : La performance financière		Coefficient de corrélation : **R = 0.610**		Coefficient de détermination R2= **0.373**	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données du logiciel SPSS (V25).

Les données issues des tableaux révèlent que le coefficient de corrélation est de R = 0.610, accompagné d'un niveau de signification (Sigg.) = 0.000, inférieur au seuil critique (α = 0.05). Cela met en évidence l'existence d'un lien positif et relativement fort entre la variable innovation et l'amélioration de la performance financière de la banque BADR agences ALE 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès. Ce constat suggère que l'innovation constitue un levier essentiel pour soutenir la performance financière.

Le coefficient de détermination $R^2 = 0.373$ indique que l'innovation contribue à expliquer 37,3% de la variation observée dans la performance financière. Le reste, soit 62,7 %, s'explique par d'autres variables ou facteurs.

Concernant les coefficients, nous notons que le coefficient non standardisé est de B = 0.523, avec une statistique t de 5.868 et une valeur de Sigg. = 0.000, ce qui est très en dessous du seuil critique de 0.05. Cela signifie que l'innovation exerce un effet positif notable et statistiquement significatif sur la performance financière.

En conclusion, les résultats nous amènent à invalider l'hypothèse nulle : «On n'observe pas de relation positive et significative entre l'innovation et l'amélioration de la performance financière de la banque BADR agences ALE 366 de Bejaïa et ALE 626

de Boumerdès» et à accepter l'hypothèse alternative : « L'innovation a un impact positif et significatif ($\alpha \leq 0.05$) sur la performance financière de la banque BADR agences ALE 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès».

3.5 Test de l'hypothése principale :

⇒ **Hypothèse 0 :** On n'observe pas de relation positive et significative de toutes les dimensions de la transformation digitale au seuil de signification ($\alpha > 0,05$) sur l'amélioration de la performance financière de la banque BADRagences ALE 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès.

⇒ **Hypothèse 1 :**On observe une relation positive et significative de toutes les dimensions de la transformation digitale au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$) sur l'amélioration de la performance financière de la banque BADR agences ALE 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès.

Tableau (III.21) : Test de l'hypothèse principale

Model	**Somme des carrés**	**Ddl**	**Carré moyen**	**F calculé**	**Valeur probable (Sigg)**
Régression	8.965	1	8.965	50.842	0,000
Résidus	10.227	58	0.176		
Total	19.192	59			
Variable	**Coefficient**	**Ecart standard**	**(t) calculé**	**Valeur probable (Sigg)**	
Constante	1.435	0.383	3.696	0.000	
Transformation digitale	0.681	0.096	7.130	0.000	
Variable dépendante : La performance financière		Coefficient de corrélation : **R = 0.683**		Coefficient de détermination R2= **0.467**	

Source : Elaboré par nous-mêmeà partir des données du logiciel SPSS (V25).

D'après les résultats contenus dans le tableau (III.21), nous notons que la valeur du coefficient de corrélation (R= 0.683) avec une valeur de signification (0.000) ce qui

indique une valeur p inférieure au seuil de signification (α= 0.05), cela prouve qu'il y a une forte corrélation entre transformation digitale et la performance financière.

Nous notons également que le coifficient de détermination $R^2 = 0.467$, cela siginifie que la transformation digitale représente 46.7% de la variable de l'amélioration de la performance financière de la banque BADR ALE 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès et le reste du pourcentage c'est du à d'autres variables, ce qui signifie également qu'il existe d'autres facteurs qui n'ont pas été inclus dans cette étude et qui nécessitent des études futures. Le tableau affiche aussi que le coefficient (B) est égal à 0.681, ce qui indique qu'il existe un impact positif entre les 2 variables, si la transformation digitale modifié d'une entité, la performance financière de la banque change de 0.681 unité.

Selon le même tableau, les données analysées révèlent une corrélation significative sur le plan statistique, conformément au niveau de signification retenu (α= 0.05) entre la variable « la transformation digitale » et la variable « la performance financière » dans la banque BADR puisque la valeur de (t) = 7.130 avec un seuil de signification égal à (0.000) qui est inférieur au seuil de signification (0.05).

Ces résultats conduisent au rejet de l'hypothèse nulle « On n'observe pas de relation positive et significative de toutes les dimensions de la transformation digitale au seuil de signification (α > 0,05) sur l'amélioration de la performance financière de la banque BADRagences ALE 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès, et en conséquence, nous acceptons l'hypothèse alternative « On observe de relation positive et significative de toutes les dimensions de la transformation digitale au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$) sur l'amélioration de la performance financière de la banque BADR agences ALE 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès».

4. L'analyse des résultats

Concernant la relation entre la transformation digitale et l'amélioration de la performance financière, les principaux résultats de l'étude sont les suivants :

- Une corrélation positive et significative a été observée entre les services numériques et l'amélioration de la performance financière de la banque BADR.

- La gouvernance numérique présente également une influence positive et significative sur la performance financière de l'établissement.
- L'infrastructure technologique contribue de manière significative à l'amélioration des performances financières de la banque.
- Enfin, l'innovation exerce un impact positif notable sur la performance financière de la banque BADR.

Nous pouvons tirer de ces résultats :

• **Le service numérique** constitue un levier essentiel pour l'amélioration de la performance financière de la banque BADR, comme en témoignent les réponses des employés. Il favorise une meilleure accessibilité aux services, réduit les délais de traitement et optimise l'expérience client. La digitalisation des services, à travers les applications mobiles, les guichets automatiques ou les plateformes en ligne, permet d'accroître la satisfaction des clients tout en diminuant les coûts d'exploitation. Ces outils technologiques offrent également un suivi en temps réel des opérations, ce qui renforce la transparence et la capacité de réaction de la banque face aux évolutions du marché. L'adoption de services numériques modernes représente ainsi un atout stratégique pour améliorer la compétitivité de la banque dans un environnement en perpétuelle transformation.

• Les résultats de l'étude révèlent que **la gouvernance numérique** contribue de manière significative à l'amélioration de la performance financière de la banque BADR. Une gouvernance digitale bien organisée permet d'assurer une cohérence entre les investissements technologiques et les objectifs financiers de l'établissement. L'élaboration de politiques claires, la responsabilisation des différents acteurs et le suivi rigoureux des projets numériques facilitent une gestion efficace des risques technologiques et une utilisation optimale des ressources. Par ailleurs, une gouvernance numérique performante renforce la conformité réglementaire, anticipe les risques liés au cyber sécurité et accroît la confiance des parties prenantes, ce qui a un impact positif sur la performance financière globale de la banque.

• L'étude a également révélé que **l'infrastructure technologique** permet d'améliorer la performance financière de la banque BADR. Les réponses des participants soulignent

l'importance d'une infrastructure moderne, sécurisée et évolutive, capable de supporter les innovations numériques et de garantir la continuité des services. Une infrastructure fiable facilite le traitement rapide et sécurisé des données, ce qui est essentiel pour produire des informations financières précises et en temps opportun. Elle facilite également l'intégration d'outils d'analyse avancés, soutenant ainsi les processus décisionnels et contribuant à une gestion plus efficiente ainsi qu'à une rentabilité accrue de la banque.

• L'étude a mis en évidence que **l'innovation** joue un rôle significatif dans l'amélioration de la performance financière de la banque BADR. Les résultats indiquent que l'adoption de solutions innovantes permet à la fois de diversifier l'offre de services, de réduire les coûts opérationnels et de générer de nouveaux revenus. L'innovation instaure une culture de progression continue et de réactivité face aux mutations du marché, un aspect essentiel dans le secteur bancaire. Néanmoins, pour que cette dynamique soit pleinement efficace, elle doit s'accompagner d'une gestion rigoureuse des risques et d'un pilotage stratégique adéquat, garantissant ainsi un impact positif durable sur la performance financière de l'établissement.

Conclusion du chapitre :

Dans ce chapitre, nous avons exposé les résultats de l'enquête réalisée au sein de la banque BADR, plus précisément dans les agences ALE 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès, dans le but d'évaluer l'impact de la transformation digitale sur l'amélioration de la performance financière de l'établissement. Nous avons tout d'abord présenté la méthodologie utilisée, ainsi que les caractéristiques de l'échantillon, composé de 60 participants. La fiabilité du questionnaire a été vérifiée à l'aide du coefficient alpha de Cronbach, garantissant ainsi la cohérence interne des données recueillies. Enfin, nous avons procédé à une analyse statistique des résultats suivie de

En conclusion, les résultats obtenus valident notre hypothèse principale. Les analyses ont montré que toutes les dimensions de la transformation digitale (service numérique, gouvernance numérique, infrastructure technologique, innovation) exercent un effet positif et significatif sur la performance financière de la banque BADR. Ainsi, il est possible d'affirmer que la transformation digitale contribue de manière notable à l'amélioration de la performance financière des agences BADR ALE 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès.

Conclusion Générale

Conclusion générale

La digitalisation représente aujourd'hui un levier stratégique incontournable pour le secteur bancaire, influençant de manière significative la performance financière des institutions. En automatisant les processus, en facilitant l'accès aux informations en temps réel et en optimisant l'expérience client, la digitalisation permet aux banques d'améliorer leur efficacité opérationnelle, de réduire les coûts et d'accroître leur rentabilité. Elle contribue également à une meilleure gestion des risques grâce à l'usage d'outils d'analyse avancés et de systèmes de contrôle plus réactifs.De plus, les services bancaires digitaux accroissent la compétitivité de l'institution en séduisant une clientèle plus étendue et en satisfaisant les attentes émergentes du marché. Alors, lorsqu'elle est bien mise en œuvre, la digitalisation se transforme en un outil crucial pour perfectionner la gestion financière et augmenter de manière soutenue l'efficacité globale de l'institution bancaire.

La digitalisation dans le secteur bancaire a pour objectif de permettre aux institutions financières d'atteindre leurs objectifs de manière plus rapide, innovante et efficiente, tout en améliorant la qualité des services proposés et la satisfaction des clients. Elle vise à renforcer la compétitivité de la banque en automatisant les processus, en réduisant les coûts et en optimisant la prise de décision grâce à un accès instantané à des données fiables. Son efficacité repose sur une synergie entre les technologies adoptées, la stratégie de l'établissement et les compétences du personnel. Ce processus mobilise divers outils numériques, logiciels de gestion et plateformes digitales, permettant à la banque de rationaliser ses opérations, de sécuriser ses transactions et d'accroître sa rentabilité, tout en s'adaptant aux évolutions technologiques et aux exigences du marché financier.

Afin de répondre aux objectifs de cette étude, nous avons retenu une méthode d'analyse descriptive qui correspond à la thématique étudiée. Nous avons basé notre étude sur un échantillon de 60 employés provenant des agences ALE366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès de la Banque BADR. L'objectif essentiel consistait à analyser l'impact de l'intégration des technologies digitales sur la performance financière de la banque. Dans un contexte économique où la relance de la croissance et le soutien au développement sont devenus des priorités, la recherche de stabilité financière représente un enjeu majeur.en particulier dans une conjoncture où il est impératif de revitaliser la croissance et d'encourager le développement. Notre recherche a donc pour objectif d'apprécier dans quelle mesure

l'utilisation des outils numériques favorise l'amélioration de la performance financière, à partir des situations réelles constatées dans les deux agences analysées.

Cette étude vise à analyser la relation entre la digitalisation dans le secteur bancaire et l'amélioration de la performance financière. L'enquête menée au sein des agences ALE366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès de la Banque BADR a mis en évidence une corrélation positive et significative entre ces deux dimensions. Il apparaît donc nécessaire d'approfondir l'analyse de la transition digitale dans les banques algériennes. En effet, la digitalisation constitue un levier essentiel pour renforcer la performance financière, en permettant une accélération des opérations, une réduction des coûts, une amélioration de la qualité des services et une prise de décision plus précise, basée sur des données fiables. Ainsi, sa mise en œuvre s'impose comme un outil stratégique permettant aux établissements bancaires d'atteindre leurs objectifs, d'optimiser leur rendement opérationnel et de préserver durablement leurs actifs dans un environnement financier en constante évolution.

Nous avons organisé notre étude en trois chapitres interconnectées dans le but d'analyser l'impact de l'intégration de la digitalisation sur l'amélioration de la performance financière de la Banque BADR plus précisément au sein des agences ALE366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès.

Le premier chapitre s'est attaché à établir le cadre conceptuel de la digitalisation dans le secteur bancaire, réparti en trois sections : la première a présenté les notions clés relatives à la digitalisation, la deuxième a abordé les principaux outils de sa mise en œuvre, et la troisième a analysé les dynamiques liées à la transformation digitale.

Le deuxième chapitre, nommé « Performance financière et digitalisation bancaire », a également été organisé en trois sections. La première s'est focalisée sur l'analyse des performances financières dans le secteur bancaire, la deuxième a évalué les indicateurs de performance financière, tandis que la troisième a étudié l'effet de la digitalisation sur la performance des établissements bancaires.

Finalement, le troisième chapitre, nommé « Analyse de l'impact de l'intégration de la digitalisation sur l'amélioration de la performance financière », a terminé notre étude. Donc, le cas a été analysé au niveau des deux agences ALE 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès de la Banque BADR, où les concepts théoriques des deux chapitres précédents ont été mis en pratique dans le contexte réel. Ce chapitre a été structuré en trois sections. La première a

proposé une présentation générale de la Banque BADR, suivie d'un aperçu des agences ALE366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès, pour conclure par une présentation spécifique des deux établissements bancaires. La deuxième section a détaillé le cadre méthodologique de l'étude, tandis que la troisième a été consacrée à la présentation et à l'analyse des résultats obtenus.pour conclure par une présentation spécifique des deux établissements bancaires.

Après avoir mené notre étude et diffusé le questionnaire auprès des employés des agences ALE 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès de la Banque BADR, nous avons pu répondre à la problématique posée grâce aux résultats obtenus et à la validation de nos hypothèses.

Les résultats ont montré qu'il existe un lien positif et statistiquement significatif entre les services numériques et l'amélioration de la performance financière de la banque. En effet, ces services ont permis une meilleure accessibilité, une exécution plus rapide des opérations et une satisfaction accrue des clients, ce qui s'est répercuté positivement sur la rentabilité et l'efficience de l'institution. Cela confirme la validité de notre première hypothèse.

De plus, les données recueillies ont révélé que la mise en place d'une gouvernance numérique efficace contribue à l'atteinte des objectifs financiers de la banque. L'intégration des outils numériques dans la stratégie de gestion et la clarté des structures décisionnelles renforcent la transparence, la réactivité et la gestion optimale des ressources, ce qui confirme la deuxième hypothèse de notre étude.

Par ailleurs, notre recherche a mis en lumière l'importance de l'infrastructure technologique dans le processus de transformation digitale. Une infrastructure moderne et fiable facilite l'automatisation, réduit les délais de traitement et assure la fiabilité des données, ce qui influence positivement la performance financière de la Banque BADR. Cela vient valider notre troisième hypothèse.

Enfin, l'étude a montré que l'innovation numérique, qu'elle soit organisationnelle ou technologique, joue un rôle stratégique dans l'amélioration durable de la performance financière. L'adoption de solutions innovantes adaptées à l'évolution du marché permet à la banque de se différencier, de mieux satisfaire ses clients et de saisir de nouvelles opportunités, confirmant ainsi la quatrième hypothèse.

Conclusion générale

Ainsi, nous avons pu répondre à la problématique de recherche et conclure que la digitalisation, à travers ses différentes dimensions (services numériques, gouvernance numérique, infrastructure technologique et innovation), exerce un impact positif et significatif sur la performance financière de la Banque BADR, notamment au sein des agences ALE 366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès. Par conséquent, il apparaît essentiel de poursuivre les efforts de modernisation pour accompagner les transformations du secteur bancaire et renforcer la compétitivité de l'institution.

Dans le contexte de la transformation digitale, la performance financière reste l'un des objectifs stratégiques prioritaires pour les décideurs bancaires. Cela souligne l'importance pour les institutions financières de renforcer leur recours aux technologies numériques afin d'optimiser leurs processus internes, d'améliorer la qualité des services offerts et de consolider leur avantage concurrentiel. La digitalisation ne se limite pas à accroître l'efficacité opérationnelle ; elle permet également une meilleure traçabilité des indicateurs financiers, une analyse approfondie des écarts constatés, une identification précise de leurs causes ainsi que l'élaboration de mesures correctives adaptées. Ensemble, ces éléments participent à une amélioration continue de la performance financière.

Recommandations :

À partir des analyses menées, nous formulons les recommandations suivantes en vue d'optimiser l'intégration du digital et de renforcer la performance financière de la Banque BADR, notamment au sein des agences ALE366 de Bejaïa et ALE 626 de Boumerdès:

- Il est crucial que la direction générale des banques participe de manière proactive à la transformation digitale, en lui fournissant un soutien constant, qu'il soit matériel ou moral.
- Les établissements bancaires devraient envisager d'intégrer la formation en outils numériques comme élément central de leur plan stratégique, dans le but de développer les aptitudes nécessaires au travail digital et d'encourager une adoption plus efficace des technologies récentes.
- La maîtrise de la transformation digitale exige l'acquisition de compétences combinant aspects managériaux et technologiques, qui permettent à la direction de répondre rapidement et efficacement aux défis émergents

- Les établissements bancaires sont encouragés à accorder une attention particulière aux idées innovantes proposées par leurs collaborateurs, à les intégrer dans les processus décisionnels, et à instaurer un dispositif efficace de valorisation et de motivation (récompenses, primes). Il est également essentiel de créer un environnement propice à l'innovation et à l'autonomisation du personnel.
- Il est essentiel de renforcer les efforts en matière de recherche et développement, en faisant appel à des experts en technologies de l'information, afin de consolider les infrastructures numériques, qui constituent le socle fondamental de toute activité digitale.
- Afin d'améliorer la qualité des services et d'accroître la satisfaction de la clientèle, les banques doivent adopter une approche proactive axée sur l'écoute attentive et l'analyse des besoins des clients, en valorisant leurs suggestions et en veillant à leur mise en œuvre dans les plus brefs délais.

Les limites de l'étude :

Au cours de cette recherche, plusieurs obstacles ont été rencontrés, pouvant limiter la portée et la profondeur de notre analyse, parmi lesquels :

- Le manque de documentation spécialisée sur la digitalisation appliquée au secteur bancaire algérien, ce qui a freiné l'enrichissement du cadre théorique de l'étude.
- Le défi d'obtenir les données internes et les indicateurs financiers détaillés, à cause du caractère confidentiel des informations au sein des banques analysées.
- Le caractère récent et évolutif de la digitalisation, qui rend difficile une évaluation exhaustive et stable de ses effets à moyen et long terme.
- Le temps restreint accordé à la réalisation de ce travail, qui n'a pas permis d'étendre l'analyse à d'autres agences ou institutions bancaires.
- Le questionnaire a pu être difficile à remplir pour certains employés en raison de leur charge de travail importante au sein de la banque, ce qui a possiblement ralenti le processus de collecte des données.

- **Les perspectives d'études :**

En se basant sur les informations recensées dans cette étude nommée « L'intégration de la digitalisation et son impact sur l'amélioration de la performance financière », diverses orientations peuvent être explorées dans le cadre de recherches ultérieures. Nous suggérons d'explorer davantage les sujets suivants :

- L'influence de la transition digitale sur la qualité du service à la clientèle dans les banques en Algérie.
- Le lien entre la digitalisation et la gestion des risques dans les établissements financiers.
- L'influence des technologies financières (Fin Tech) sur la compétitivité des banques traditionnelles.
- Le rôle de l'intelligence artificielle dans l'optimisation des processus internes bancaires.
- Les effets de la transformation digitale bancaire sur l'accès au financement en Algérie.

Bibliographie

Bibliographie :

1. Les ouvrages :

- **BARTOLI (A), BLATRIX (C),** "Management dans les organisations publiques ", 4e édition, Dunod, paris, 2015.
- **BOSQUET, R.** « Fondement de la performance humaine dans l'entreprise ». Paris (France), Édité par les éditions d'organisation. 1989
- **BURLAUD Alain, E. J.-Y**. « Dictionnaire de gestion, comptabilité, finance » éd. 2e édition. Paris : Editions Foucher. 2004.
- **ELIE COHEN,** « gestion financière de l'entreprise et développement financier»,1er edition, diffusion EDICEF / ELLIPESES, canada, 1991
- **Fabrice Lamirault et Collectif**, « L'évolution du modèle bancaire a l'ère du digital », 1èr édition, Paris : Livres blancs, (2017).
- **FORCE J. et BRONCY G.,** « Les ratios : marges, rentabilités et structures », Edition Foucher, Paris, 1982
- **Jaride, C. & Taqi, A.,** « Impact de l'E-Banking sur la performance des établissements bancaires », dans Performance des entreprises : vers quel modèle de création de valeur ?, 1re édition. Maison d'Édition Européenne, Generis Publishing, France, 2021.
- **KHEMAKHEM A,** « La dynamique du contrôle de gestion », 2eme édition, Edition Dunod, Paris, 1998.
- **LORINO, P.** « Méthodes et pratiques de la performance. Le pilotage par les processus et les compétences », (éd. 3ème édition). Éditions d'Organisation. 2003
- **MARMUSE Christian,** « Performance, Encyclopédie de gestion », 2èmeEdition, economica, Paris ,1999.
- **MOUGIN, Y.,** « Processus : les outils d'optimisation de la performance». Paris (France) : Editions d'Organisations. 2003.
- **PINARDON F.** : « La rentabilité : une question de perspectives », Edition Le Harmattan, Paris, 1989
- **ROMAN, B et A. TCHIBOZO**, «Transformer la banque Stratégies bancaires à l'ère digitale», édition Dunod, paris, France, 2017.
- **SIMON CORNEE,** « Une Proposition d'Evaluation Conjointe des Performances Sociales et Financières en Micro finance », SPI3 - DOCUMENT DE TRAVAIL N°3, Rennes, 24 et 25 mai 2007, France, 2007.

- **STORHAYE, P.,** «Transformation, RH et Digital», Edition EMS, Paris, 2016.
- **SUMP.J ET HUGUES.M,** «dictionnaire de sociologie», paris, librairie larouse, 1973.
- **TOURNOIS N. et FISCHER M.,** « La création de la valeur dans la banque », Edition Vuibert, Paris, 2008
- **VOYER, Pierre.** «Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance», 2ème édition, Presses de l'Université du Québec, Québec, Canda, 2002.
- **WEISS.D,** « La fonction ressources humaines », 3eme édition, édition d'Organisation, Paris, 1988.

2. Les articles :

- **ACHEMRAH, Y, JEBBARI, A, & SOUAADA, O**. «La digitalisation des services bancaires : Réalisations et Contraintes», International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, Rabat- Maroc, volume : 5 / N° : (2), 2024.
- **ACHIR. C et DOUARI. A.** « Le management du risque à l'ère de l'émergence de l'intelligence artificielle », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 5 : Numéro 1 » 2024.
- **AIT EL HALOUI, M.** «APERCU DE LA LITTERATURE SUR LE BUSINESS MODEL». Revue Internationale des Sciences de Gestion, Paris, Volume 4, N 3. 2021.
- **AIT OUHAMMOU MERIEM et AIT TALEB NEZHA et KHARISS MOHAMMED**. «La transformation digitale : quel impact sur les métiers bancaires? Cas des banques marocaines», Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique, Maroc, Volume : 01, N° :01, 2019.
- **BELLALIJ Mounia.** « Introduction à la transformation digitale », Revue Internationale du Chercheur, Université Mohamed V Rabat Laboratoire Management des organisations, Maroc, Volume 2, Numéro 02. 2021.
- **BENNIS, L. et BENAYYAD, F**. «La transformation digitale des banques au Maroc », Revue Française d'Economie et de Gestion, Maroc, Volume 3 /Numéro 5, 2021.
- **BOUDAOUD Fatima, HASSEB Mohamed Lamine et ZAOUI Asmae**. «L'impact du covid-19 sur la transformation digitale du secteur bancaire», Revue d'excellence pour la recherche en économie et en gestion, Université de Laghouat, Algérie Volume (05), N°01, 2021.

Biblographie

- **BOUHRIZ DAIÏDJ Feriel.** « La performance financière des banques commerciales : cas de la BEA étude 2017-2021», Revue les cahiers du POIDEX Maître de conférence B université de Mostaganem, Volume 13 : N° 01 : 2024.
- **BOUMEDIENE Nadia, RENAUD Garcia-Bardidia.** « L'impact du digital sur la clientèle des services bancaires cas de la BEA d'Oran», Revue Innovation, Oran ALGERIE, Volume : 11/ N°: 01, 2021.
- **BOURGUIGNON, A,** «Représentations de la performance : le contrôle de gestion ne suffit pas», Congrès AFC, Performances et comptabilité, Nantes, France, Vol. 2, N°537-553, 1998
- **Bourguignon, A.** «Peut-on définir la performance ? », Revue française de comptabilité, France, N° 269, 1995.
- **Boustil Zehaira.** «La performance de l'entreprise : concepts et indicateurs de mesure», Revue d'études et de recherche sociale, Université Badji-Mokhtar, Annaba (Algérie), Volume : 10, N 03, 2022.
- **Cherkaoui Kenza.** « La digitalisation des services bancaires, source de rentabilité : le cas des banques marocaines », Revue Internationale du Chercheur, Volume : 1 / Numéro : 1. 2020.
- **Daoui Manar, AIT BIHI Abdelhamid.** «La banque à l'ère de la transformation digitale International Journal of Strategic Management and Economic studies (IJSMES)», LABORATOIRE DE RECHERCHE MADILOG ENCG AGADIR UNIVERSITE IBN ZOHR, Volume : 2 Issue 3, 2023.
- **EL ACHARI Sanaa et HATTAB Samia**. « L'impact de la transformation digitale sur le secteur bancaire», Journal of Economics, Finance and Management (JEFM), Laboratoire de Modélisation Mathématiques et Calcul Economiques, Faculté d'Economie et de Gestion Université Hassan 1er – Settat – Maroc Volume 03, Numéro 03, 2024.
- **EL YAACOUBI Y et BENNANI H. «** La transformation digitale au service de la résilience bancaire à l'ère du Covid 19 », Revue Internationale du Chercheur, Volume 03 : Numéro 01, 2022.
- **Françoise Bussac, Martine Quinault.** « le bilan d'une banque : on comment comprendre les états financiers bancaires», Revue Banque, Paris, 2000.
- **GNAOUI. I & MOUTAHADDIB. A**, « Modèles fondamentaux et composantes de la performance des entreprises », Revue Internationale du chercheur, Maroc, Volume 5 : Numéro 3, 2024.

Biblographie

- **Gobble, M. M.** « Digitalization, and Innovation», Research Technology Management, Volume (61) issue (04), 2018.
- **Gomber, P., Koch, J.-A., & Siering, M.** «Digital Finance and Fin Tech : Current Research and Future Research Directions». Journal of Business Economics, Allemagne volume : 87 / N° : (5), 2017.
- **HAFID Fethi et DANI EL KEBIR Nacera.** « analyse de la performance : un outil essentiel de la détection précoce du risque de défaillance dans l'entreprise», Revue des recherches en sciences financières et comptables, Sidi Bel Abbes, Algerie, Vol, 06 /n°02,2021.
- **HATTAB.S et EL ACHARI.S.** «Impact du Digital sur la Performance Financière des Banques », Revue Française d'Économie et de Gestion, Maroc, Volume (04), Numéro (09), 2023.
- **Hess, T, Matt, C, Benlian, A, Wiesboeck, F.** «Options pour formuler une stratégie de transformation digitale», MIS Quart, Execut, Volume (15) Numéro(02), 2016.
- **HERNARD M, MONZO M, HEIN M-J et BERNAL F**. « Comptable et financier », Groupe Revue Fiduciaire, Paris, 2006.
- **Jihane JAOUAD & Ali OUCHEKKIR.** « La transformation digitale dans le secteur bancaire marocain : une révolution dans les pratiques et les services financiers» International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, Maroc, Volume (4), Issue (3-2), 2023.
- **Kannan, P.K., & Li, H**. «Digital marketing : A Framework, review and research agenda», International Journal of Research in Marketing, Etats-Unis, volume : 34 / N° : (1), 2017.
- **Miloud Wafi.** « La réalité et les exigences de la poussée des banques électroniques - une étude de cas de l'Algérie», Journal of Marketing Studies and Business Administration, Volume : 01 / Numéro : 01. 2017.
- **Mohamed Habachi, Abdelilah Jebbari et Salim El Haddad**. « Impact de la digitalisation sur la performance de financement des entreprises Marocaines », International Journal of Economic Studies and Management, Casablanca, Maroc, volume : 1, N° 3, 2021.
- **MOUSSAHHIL .M & EL FADI .L.** «Les Services Bancaires A L'ere Du Digital : Analyse Theorique, Impacts Et Perspectives », African Scientific Journal, Maroc « Volume 03, Numéro24 » 2024.

- **NAMBISAN, P, ET WATT, J. H.** «Managing customer experiences in online product communities». Journal of Business Research, Elsevier, volume (64) issue (08), 2011.
- **Rewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J**. « The Future of Retailing», Journal of Retailing, Stockholm, Suède. Volume : 93 / N° : (1), 2017.
- **SAHUT, Jean Michel, JS Lantz**. « La création de valeur et performance financière». La revue du financier. France .2003.
- **Sajić M, Bundalo D, Bundalo Z, Pašalić D**. «Digital technologies in transformation of classical retail bank into digital bank», 25th Telecommunications Forum, (TELFOR), Vol. 2017, 2018.
- **SAMIA HATTAB, SANA EL ACHARI**. « La performance bancaire impactée par la digitalisation : Une étude des banques marocaines », Laboratoire de Modélisation Mathématique et Calcul Economiques Faculté d'économie et de gestion Université Hassan Premier de Settat, Maroc, Volume 4, Issue 4-2. 2023.
- **Sanaa El Achari et Samia Hattab.** « Impact du Digital sur la Performance Financière des Banques », Revue Française d'Économie et de Gestion, Paris, France, volume. 4, N° 9, 2023.
- **SADOUKI GHRISSI, BOUCHIKHI MOHAMMED REDHA**. « L'effet des services bancaires électroniques sur la performance financière des banques commerciales en Algérie – une étude empirique sur un échantillon de banques », Revue Administration et Développement Pour les Recherches et les Études, Université de Mascara, Algérie, Volume : 11 / N° : 01. 2022.
- **Sebti, R.** «BANKING IN THE DIGITAL AGE : ISSUES AND CHALLENGES», RIMAK International Journal of Humanities and Social Sciences, Istanbul / Türkiye, volume : 04 /Numéro :(04), 2022.
- **SENOUCI Kouider, GUERRICHE Benallal, Douch Leila**, «Evaluation de la performance financière des banques commerciales- Cas de la Banque Nationale d'Algérie», Revue les cahiers du POIDEX, Université de Tlemcen, Algérie, Volume: 11 / N°:01 (2022),
- **SIMON NWAGBALLA, NWANKWO ELIAS, IGWEBUIKE AGBO.** « Effet de la banque électronique sur la performance des banque commerciale au Nigeria », European Journal of Accounting, Finance and Investment, volume : 07/Numéro : 01. 2021.
- **Wedel, M., & Kannan, P. K**. «Marketing Analytics for Data-Rich Environments», Journal of Marketing, Bielefeld, Allemagne, volume 80 / N° :(6), 2016.

3. Les travaux universitaires :

- **Abdelkader NAAS & Chaouki BOURI**, « Performance et contrôle de gestion : Essai bibliographique », Université Oran 2, 2019.
- **CHARLES Lusthaus, MARIE, HELENE**, «évaluation organisationnelle : cadre pour l'amélioration de la performance », Les Presses de l'Université Laval, Canada, 2003.
- **De Rocca Serra Olivia et Gevorgyan Aram,** «La transformation digitale dans les entreprises : attentes et retombées», Mémoire de Recherche, INSEEC School of Business and Economics, Paris. (2020).
- **HAMADMAD, H**. « Définition d'une expression temporelle de la performance des entreprises manufacturières », Thèse pour l'obtention du grade de docteur de la communauté. France, Université Grenoble Alpes, France .2017.
- **PAUCHER Pierre,** « Mesure de la performance financière de l'entreprise », collection de la gestion en plus : Offices des publications universitaires. Algérie, 1993.

4. Les sites web :

- https://www.boursedescredits.com/lexique-definition-bilan-bancaire-459.php
- https://urbest.io/blog/fr/les-objectifs-de-la-digitalisation/.

Annexe

République algérienne démocratique et populaire

Ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique

Ecole supérieure de Management – Tlemcen –

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études en vue de l'obtention d'un Master en Sciences de Gestion, spécialité : Management Financier, au sein de l'École Supérieure de Management de Tlemcen, nous menons une étude sur : ***« L'impact de l'intégration de la digitalisation sur la performance financière : Cas de la Banque BADR – ALE 366 de Bejaia, ALE 626 de Boumerdès–».***

Nous sollicitons votre collaboration en répondant à ce questionnaire. Vos réponses resteront strictement confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins académiques.

I. Les questions personnelles :

1. Vous êtes :

○ Homme

○ Femme

2. Quelle est votre âge ?

○ Moins de 25ans

○ 25-35ans

○ 35- 45 ans

○ Plus de45ans

3. Quelle est votre niveau d'étude ?

○ Baccalauréat

○ Formation professionnelle

○ Licence

○ Master

○ Doctorat

4. Quelle est votre ancienneté professionnelle ?

◯ Moins de 5 ans
◯ De 5 ans à 10 ans
◯ De 11 ans à 15 ans
◯ Plus que 15 ans

5. Quelle est votre poste au sein de la banque :

◯ Direction générale
◯ Cadre Exécutif
◯ Cadre supérieur
◯ Cadre dirigeant
◯ Cadre intermédiaire
◯ Employé(e)
◯ Agent de Guichet / Opérateur Bancaire
◯ Autre (précisez) : _____

6. Depuis combien de temps la digitalisation a-t-elle été entamée dans votre banque ?

◯ Moins de 2 ans
◯ Entre 2 et 5 ans7
◯ Entre 5 et 10 ans
◯ Plus de 10 ans

II. L'intégration de la digitalisation

1. Les services numériques :

N°	Intitule De La Question	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
1	Les services digitaux soutiennent la banque dans la conception d'opérations innovantes et créatives.					
2	Les services numériques permettent à la banque d'améliorer sa performance opérationnelle.					
3	Les services digitaux permettent à la banque de réduire ses dépenses et d'optimiser ses efforts.					
4	Les services numériques favorisent le développement et l'expansion de la					

	banque, leur permettant ainsi d'atteindre une clientèle plus large.					
5	L'usage des services digitaux améliore la compétitivité de la banque sur le marché.					

2. La gouvernance numérique :

N°	Intitule De La Question	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
1	La gouvernance numérique aide la banque à améliorer l'efficacité de leurs opérations.					
2	La gouvernance numérique permet la banque de réaliser des économies sur les coûts d'infrastructure grâce à l'intégration des processus.					
3	La gouvernance numérique améliore la qualité des services bancaires offerts aux clients.					
4	La gouvernance numérique permet la banque d'accélérer l'automatisation des processus et d'optimiser la gestion des risques opérationnels et financiers.					
5	La gouvernance numérique transforme la banque en renforçant la transparence, l'efficacité et la sécurité des transactions.					

3. L'infrastructure technologique :

N°	Intitule De La Question	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
1	L'infrastructure bancaire facilite l'intégration et la connexion des différentes activités.					
2	La gestion de l'infrastructure technologique favorise la digitalisation des opérations bancaires					
3	L'administration soutient l'amélioration de l'infrastructure des technologies de l'information au sein de la banque					
4	L'administration cherche à adopter les actifs numériques.					
5	Une infrastructure technologique robuste est essentielle pour garantir l'efficacité, la sécurité et la continuité des services bancaires.					

4. L'innovation :

N°	Intitule De La Question	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
1	La banque cherche à utiliser l'intelligence artificielle.					
2	La banque envisage d'exploiter des applications mobiles intelligentes pour offrir un accès optimisé à ses services bancaires					
3	La banque exploite les technologies numériques pour améliorer sa performance économique.					
4	La banque développe de nouveaux modèles d'affaires numériques et explore de nouvelles opportunités pour connecter les clients aux parties prenantes.					
5	L'innovation technologique permet à la banque de proposer des services plus performants, sécurisés et adaptés aux besoins des clients.					

III. L'amélioration de la performance financière :

N°	Intitule de la Question	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
01	La transformation digitale mise en place par la banque permet de fournir des services aux clients de manière moderne et optimisée.					
02	La transformation digitale améliore la qualité des services bancaires et diversifie les transactions.					
03	La transformation digitale constitue un moteur essentiel pour l'ouverture de nouveaux domaines d'investissement au sein de la banque, renforçant ainsi la croissance financière, économique et la compétitivité.					
04	La transformation digitale aide la banque à prendre des mesures pour élaborer un plan stratégique visant à améliorer la performance financière.					
05	La banque utilise la technologie de la transformation digitale pour surveiller l'évolution de la performance humaine					

	et financière.					
06	La banque sensibilise ses employés à l'importance de la transformation digitale et à son impact sur l'amélioration de la performance financière à court et à long terme.					
07	La banque exploite et développe des applications électroniques de manière innovante afin d'améliorer la performance à court et à long terme.					
08	Le mécanisme de paiement électronique via le site web est simple, intuitif et offre une grande flexibilité.					
09	La transformation digitale a contribué à améliorer l'efficacité des employés en charge des opérations bancaires.					

Merci infiniment.

Annexe (02) : Résultats SPSS

sexe

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	homme	26	43,3	43,3	43,3
	femme	34	56,7	56,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

âge

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 25ans	14	23,3	23,3	23,3
	25-35ans	20	33,3	33,3	56,7
	35- 45 ans	16	26,7	26,7	83,3
	Plus de45ans	10	16,7	16,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

niveau_de_étude

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Formation professionnelle	10	16,7	16,7	16,7
	Licence	26	43,3	43,3	60,0
	Master	23	38,3	38,3	98,3
	Doctorat	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Ancienneté professionnelle

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 5 ans	18	30,0	30,0	30,0
	De 5 ans à 10 ans	18	30,0	30,0	60,0
	De 11 ans à 15 ans	11	18,3	18,3	78,3
	Plus que 15 ans	13	21,7	21,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Votre poste

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Direction générale	3	5,0	5,0	5,0
	cadre exécutif	9	15,0	15,0	20,0
	cadre supérieure	13	21,7	21,7	41,7
	cadre dirigeant	4	6,7	6,7	48,3
	Cadre intermédiaire	8	13,3	13,3	61,7
	employé (e)	16	26,7	26,7	88,3
	agent de guichet / operateur bancaire	7	11,7	11,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

temps_de_digitalisation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 2 ans	15	25,0	25,0	25,0
	Entre 2 et 5 ans	19	31,7	31,7	56,7
	Entre 5 et 10 ans	19	31,7	31,7	88,3
	Plus de 10 ans	7	11,7	11,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,860	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,861	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,824	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,873	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,910	9

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,944	29

Statistiques

Les services digitaux soutiennent la banque dans la conception d'opérations innovantes et créatives.

N	Valide	60
	Manquant	0
Moyenne		4,18
Ecart type		,725

Statistiques

Les services numériques permettent à la banque d'améliorer sa performance opérationnelle.

N	Valide	60
	Manquant	0
Moyenne		4,10
Ecart type		,656

Statistiques

Les services digitaux permettent à la banque de réduire ses dépenses et d'optimiser ses efforts.

N	Valide	60
	Manquant	0
Moyenne		4,05
Ecart type		,852

Statistiques

Les services numériques favorisent le développement et l'expansion de la banque, leur permettant ainsi d'atteindre une clientèle plus large.

N	Valide	60
	Manquant	0
Moyenne		3,92
Ecart type		,766

Statistiques

L'usage des services digitaux améliore la compétitivité de la banque sur le marché.

N	Valide	60
	Manquant	0

Moyenne	3,97
Ecart type	,823

Statistiques

La gouvernance numérique aide la banque à améliorer l'efficacité de leurs opérations.

N	Valide	60
	Manquant	0
Moyenne		3,95
Ecart type		,891

Statistiques

La gouvernance numérique permet la banque de réaliser des économies sur les coûts d'infrastructure grâce à l'intégration des processus.

N	Valide	60
	Manquant	0
Moyenne		3,85
Ecart type		,777

Statistiques

La gouvernance numérique améliore la qualité des services bancaires offerts aux clients.

N	Valide	60
	Manquant	0
Moyenne		3,98
Ecart type		,701

Statistiques

La gouvernance numérique permet la banque d'accélérer l'automatisation des processus et d'optimiser la gestion des risques opérationnels et financiers.

N	Valide	60
	Manquant	0
Moyenne		4,07
Ecart type		,756

Statistiques

La gouvernance numérique transforme la banque en renforçant la transparence, l'efficacité et la sécurité des transactions.

N	Valide	60
	Manquant	0
Moyenne		4,12
Ecart type		,846

Statistiques

La gestion de l'infrastructure technologique favorise la digitalisation des opérations bancaires

N	Valide	60
	Manquant	0
Moyenne		4,10
Ecart type		,752

Statistiques

L'administration soutient l'amélioration de l'infrastructure des technologies de l'information au sein de la banque

N	Valide	60
	Manquant	0
Moyenne		4,15
Ecart type		,732

Statistiques

L'administration cherche à adopter les actifs numériques.

N	Valide	60
	Manquant	0
Moyenne		4,05
Ecart type		,832

Statistiques

Une infrastructure technologique robuste est essentielle pour garantir l'efficacité, la sécurité et la continuité des services bancaires.

N	Valide	60
	Manquant	0
Moyenne		4,25
Ecart type		,751

Statistiques

L'infrastructure bancaire facilite l'intégration et la connexion des différentes activités.

N	Valide	60
	Manquant	0
Moyenne		3,90
Ecart type		,915

Statistiques

La banque envisage d'exploiter des applications mobiles intelligentes pour offrir un accès optimisé à ses services bancaires

N	Valide	60
	Manquant	0
Moyenne		3,98
Ecart type		,748

Statistiques

La banque cherche à utiliser l'intelligence artificielle.

N	Valide	60
	Manquant	0
Moyenne		3,62
Ecart type		1,091

Statistiques

La banque exploite les technologies numériques pour améliorer sa performance économique.

N	Valide	60
	Manquant	0
Moyenne		4,13
Ecart type		,700

Statistiques

La banque développe de nouveaux modèles d'affaires numériques et explore de nouvelles opportunités pour connecter les clients aux parties prenantes.

N	Valide	60
	Manquant	0
Moyenne		3,95
Ecart type		,811

Statistiques

L'innovation technologique permet à la banque de proposer des services plus performants, sécurisés et adaptés aux besoins des clients.

N	Valide	60
	Manquant	0
Moyenne		4,17
Ecart type		,668

Statistiques

La transformation digitale mise en place par la banque permet de fournir des services aux clients de manière moderne et optimisée.

N	Valide	60
	Manquant	0
Moyenne		4,32
Ecart type		,676

Statistiques

La transformation digitale améliore la qualité des services bancaires et diversifie les transactions.

N	Valide	60
	Manquant	0
Moyenne		4,13
Ecart type		,676

Statistiques

La transformation digitale constitue un moteur essentiel pour l'ouverture de nouveaux domaines d'investissement au sein de la banque, renforçant ainsi la croissance financière, économique et la compétitivité.

N	Valide	60
	Manquant	0
Moyenne		4,20
Ecart type		,840

Statistiques

La transformation digitale aide la banque à prendre des mesures pour élaborer un plan stratégique visant à améliorer la performance financière.

N	Valide	60
	Manquant	0
Moyenne		4,10
Ecart type		,796

Statistiques

La banque utilise la technologie de la transformation digitale pour surveiller l'évolution de la performance humaine et financière.

N	Valide	60
	Manquant	0
Moyenne		4,12
Ecart type		,761

Statistiques

La banque sensibilise ses employés à l'importance de la transformation digitale et à son impact sur l'amélioration de la performance financière à court et à long terme

N	Valide	60
	Manquant	0
Moyenne		4,07
Ecart type		,778

Statistiques

La banque exploite et développe des applications électroniques de manière innovante afin d'améliorer la performance à court et à long terme.

N	Valide	60
	Manquant	0
Moyenne		4,17
Ecart type		,740

Statistiques

Le mécanisme de paiement électronique via le site web est simple, intuitif et offre une grande flexibilité

N	Valide	60
	Manquant	0
Moyenne		4,28
Ecart type		,715

Statistiques

La transformation digitale a contribué à améliorer l'efficacité des employés en charge des opérations bancaires.

N	Valide	60
	Manquant	0
Moyenne		4,20
Ecart type		,755

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,689[a]	,474	,465	,41706

a. Prédicteurs : (Constante), service_numerique

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sigg.
1	Régression	9,104	1	9,104	52,338	,000[b]
	de Student	10,089	58	,174		
	Total	19,192	59			

a. Variable dépendante : amelioration_de_la_performance_financier

b. Prédicteurs : (Constante), service_numerique

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sigg.
1	(Constante)	1,589	,362		4,396	,000
	service_numerique	,640	,088	,689	7,235	,000

a. Variable dépendante : amelioration_de_la_performance_financier

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,650[a]	,423	,413	,43695

a. Prédicteurs : (Constante), gouvernance_numerique

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sigg.
1	Régression	8,119	1	8,119	42,525	,000[b]
	de Student	11,073	58	,191		
	Total	19,192	59			

a. Variable dépendante : amelioration_de_la_performance_financier

b. Prédicteurs : (Constante), gouvernance_numerique

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sigg.
1	(Constante)	1,857	,360		5,158	,000
	gouvernance_numerique	,581	,089	,650	6,521	,000

a. Variable dépendante : amelioration_de_la_performance_financier

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,522[a]	,273	,260	,49053

a. Prédicteurs : (Constante), infrastructure_technologique

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sigg.
1	Régression	5,237	1	5,237	21,763	,000[b]
	de Student	13,956	58	,241		

	Total	19,192	59			

a. Variable dépendante : amelioration_de_la_performance_financier

b. Prédicteurs : (Constante), infrastructure_technologique

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sigg.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,186	,431		5,068	,000
	infrastructure_technologique	,487	,104	,522	4,665	,000

a. Variable dépendante : amelioration_de_la_performance_financier

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,610[a]	,373	,362	,45567

a. Prédicteurs : (Constante), innovation

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sigg.
1	Régression	7,149	1	7,149	34,433	,000[b]
	de Student	12,043	58	,208		
	Total	19,192	59			

a. Variable dépendante : amelioration_de_la_performance_financier

b. Prédicteurs : (Constante), innovation

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sigg.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,100	,359		5,855	,000
	innovation	,523	,089	,610	5,868	,000

a. Variable dépendante : amelioration_de_la_performance_financier

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,683[a]	,467	,458	,41992

a. Prédicteurs : (Constante), Transformation_digitale

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sigg.
1	Régression	8,965	1	8,965	50,842	,000[b]
	de Student	10,227	58	,176		
	Total	19,192	59			

a. Variable dépendante : amelioration_de_la_performance_financier

b. Prédicteurs : (Constante), Transformation_digitale

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sigg.
1	(Constante)	1,435	,388		3,696	,000
	Transformation_digitale	,681	,096	,683	7,130	,000

a. Variable dépendante : amelioration_de_la_performance_financier

Tables des matières

Table des matières

Sommaire	**I**
Liste des tableaux	**III**
Liste des figures	**V**
Liste des annexes	**VII**
Liste des abréviations	**163**
Introduction générale	**2**
Chapitre I. Cadre conceptuel de la digitalisation du secteur bancaire	
Introduction	**11**
Section (01) : Les concepts clés de la digitalisation bancaire	**12**
1. La notion de la digitalisation	**12**
1.1 Le cadre historique de l'évolution de la digitalisation	**12**
1.2 Définition de la digitalisation	**13**
2. La transformation d'une banque traditionnelle a une banque digitale	**14**
2.1 Les étapes de la transformation digitale	**15**
2.2 Les composantes de la transformation digitale	**16**
3. Les raisons et les objectifs de la digitalisation	**16**
3.1 Les raisons de la digitalisation	**16**
3.1.1 Concurrence féroce causée par la digitalisation	**17**
3.1.2 Évolution des attentes des clients	**17**
3.1.3 Nouveaux modèles d'affaires	**17**
3.1.4 Source de développement	**18**
3.2 Les objectifs de la digitalisation	**18**
3.2.1 L'efficacité	**18**
3.2.2 La réduction des risques	**18**
3.2.3 Aide à la décision	**19**
3.2.4 Business model	**19**
3.3 Les nouveaux défis du secteur bancaire	**20**
3.3.1 Le défi réglementaire	**20**
3.3.2 La technologie et la concurrence	**20**
3.3.3 L'image, la fiabilité et la sécurité	**21**

Table des matières

3.3.4 La courbe des taux d'intérêts	**21**
3.3.5 La transformation inéluctable des organisations bancaires	**21**
4. Un nouveau modèle bancaire à l'ère du digital	**21**
Section (02) : les outils et la mise en œuvre de la digitalisation bancaire	**22**
1. Les différents outils et services digitaux proposés par les banques	**23**
1.1 Terminal de paiement électronique (TPE)	**23**
1.2 Guichets automatiques de billets (GAB)	**23**
1.3 Les distributeurs automatiques de billets (DAB)	**24**
1.4 Le PC banking	**24**
1.5 Les cartes bancaires (CIB)	**24**
1.6 Les applications mobiles	**25**
1.7 Les sites web	**25**
1.8 Les chats bots et assistants virtuels	**25**
1.9 Les newsletters	**25**
1.10La signature électronique	**26**
2. Avantage des outils digitaux bancaires	**26**
2.1 Une disponibilité 24h sur 24	**26**
2.2 Différenciation des produits	**26**
2.3 Fonctionnalités proposées	**27**
2.4 Sécurité des transactions électroniques	**27**
3. Les inconvénients des outils digitaux bancaires	**27**
3.1 Absence de contact humain	**27**
3.2 Les fraudes	**27**
3.3 Le blanchiment d'argent	**28**
4. Les opportunités et les risques des nouvelles technologies pour les banques	**28**
4.1 Les opportunités de la Digitalisation des Produits Bancaire	**28**
4.1.1 Opportunités créées	**28**
4.1.2 Automatisation et Amélioration des Processus de Décision	**28**
4.1.3 Nouveaux Produits et Services Innovants	**29**
4.1.4 Partenariats et Exploration de Nouveaux Marchés	**29**
4.2 Les Risques de la Digitalisation des Produits Bancaires	**29**
4.2.1 Risque opérationnel	**30**

Table des matières

4.2.2 Risques juridiques	**30**
4.2.3 Risque de Crédit	**30**
4.2.4 Risques de concurrence et d'innovation	**31**
4.2.5 Risque de capitalisation	**31**
Section (03) : Le secteur bancaire face à la transformation digitale	**32**
1. Stratégie de transformation des banques	**32**
1.1 Digitalisation du FrontOffice uniquement	**32**
1.2 Digitalisation Front to Back	**32**
1.3 Digital natif	**33**
2. Les enjeux de la transformation digitale	**33**
2.1 L'expérience client	**33**
2.2 Les processus opérationnels	**34**
2.3 Le business model	**34**
3. La transformation digitale et le client	**35**
3.1 La digitalisation et la relation client	**35**
3.2 La relation banque client en Algérie	**36**
3.3 Impact de la digitalisation sur l'expérience et la satisfaction des clients	**36**
4. Les apports et les limites de la digitalisation dans le secteur bancaire	**38**
4.1 **Les** apports de la digitalisation dans le secteur bancaire	**38**
4.1.1 Accessibilité et réactivité	**38**
4.1.2 Amélioration de l'expérience client	**38**
4.1.3 Optimisation des processus internes	**38**
4.1.4 Réduction des coûts et amélioration de la productivité	**39**
4.2 Les limites de la digitalisation dans le secteur bancaire	**39**
4.2.1 La digitalisation et la relation client	**39**
4.2.2 Gestion des données historiques et non structurées	**39**
4.2.3 Persistante des processus manuels dans les back offices	**39**
4.2.4 Complexité du multi canal et de la transformation complète	**39**
4.2.5 Risques liés à l'automatisation excessive	**39**
Conclusion	**40**
Chapitre II : Performance financière et digitalisation bancaire	
Introduction	**44**

Table des matières

Section (01) : Performance financière	**45**
1. Définition de la performance	**46**
2. Les critères de la performance	**47**
2.1 L'efficacité	**48**
2.2 L'efficience	**48**
2.3 La pertinence	**48**
2.4 L'économie des ressources	**49**
3. Les typologies de la performance	**49**
3.1 La performance sociale	**50**
3.2 La performance économique (financière)	**50**
3.3 La performance environnementale	**50**
3.4 La performance commerciale	**50**
3.5 La performance organisationnelle	**50**
4. Définition de la performance financière	**51**
5. La performance financière bancaire	**52**
5.1 Rentabilité	**52**
5.2 Solvabilité	**53**
5.3 Stabilité financière	**53**
5.4 Efficacité des coûts	**53**
5.5 Qualité des actifs	**53**
Section (02): L'évaluation de la performance financière	**53**
1. Les indicateurs de performance	**54**
1.1 Les caractéristiques d'un bon indicateur	**54**
1.1.1 L'accessibilité	**54**
1.1.2 L'intelligibilité	**54**
1.1.3 Représentativité	**54**
1.1.4 La comparabilité	**54**
1.2 Indicateurs de la performance financière	**55**
1.2.1 Levier financier	**55**
1.2.2 Ratios de solvabilité	**55**
1.2.3 Marge bancaire	**56**
1.2.4 Marge de profit	**56**

Table des matières

1.2.5 Le coefficient d'exploitation	**56**
1.2.6 Ratio de surface financière	**56**
2. Les concepts de l'évaluation des performances	**57**
2.1 Les dimensions de performance	**58**
2.1.1 La pérennité de l'organisation	**58**
2.1.2 L'efficience économique	**58**
2.1.3 La valeur des ressources humaines	**58**
2.1.4 La légitimité de l'organisation	**58**
2.2 L'analyse de la performance bancaire	**59**
3. La mesure de la performance	**59**
3.1 Les objectifs de la mesure de la performance	**60**
3.1.1 Un objectif d'information	**60**
3.1.2 Un objectif d'indication	**60**
3.1.3 Un objectif de pilotage	**60**
3.2 Les principes de la mise en place de la mesure de performance	**60**
3.2.1 Le principe de pertinence	**60**
3.2.2 Le principe de contrôlabilité	**60**
3.2.3 Le principe de stabilité	**61**
3.2.4 Le principe de fiabilité	**61**
3.2.5 Le principe de vérifiabilité	**61**
3.2.6 Principe de l'objectivité	**61**
4. les méthodes d'analyse financière de l'entreprise	**61**
4.1 Le bilan et le hors bilan	**62**
4.1.1 Le bilan bancaire	**62**
4.1.2 Le hors bilan	**62**
4.2 Le compte de résultat	**64**
4.2.1 Les soldes intermédiaires de gestion (SIG)	**64**
4.2.2 Produit Net Bancaire (PNB)	**64**
4.2.3 Le produit national brut	**65**
4.2.4 Résultat brut d'exploitation (RBE)	**65**
4.2.5 Résultats d'exploitation (RE)	**65**
4.2.6 Résultat courant avant impôt (RCAI)	**66**

Table des matières

4.2.7 Le résultat net (RN)	**66**
4.2.8 Les autres soldes intermédiaires de gestion	**66**
4.3 Les ratios de gestion, outil d'analyse de la rentabilité bancaire	**68**
4.3.1 Ratio de rentabilité globale	**68**
4.3.2 Les ratios de rentabilité d'exploitation	**70**
5. Les limites de la performance financière	**70**
5.1 Vision à court terme	**70**
5.2 Indicateurs s'articulent sur une vision fonctionnelle	**70**
5.3 Comptabilité de gestion limitée	**71**
5.4 Des indicateurs peu explicatifs	**71**
5.5 Une faible lisibilité	**71**
5.6 Indicateurs négligent	**71**
5.7 Un signal tardif	**71**
Section (03) : L'influence de la digitalisation sur la performance financière des banques	**72**
1. Impact de la digitalisation sur la rentabilité des banques	**72**
1.1 Impact Direct	**72**
1.1.1 Amélioration de l'Efficacité	**72**
1.1.2 Augmentation des Revenus	**72**
1.2 Impact Indirect	**72**
1.2.1 Satisfaction Client	**72**
1.2.2 Innovation	**73**
2. L'impact de la digitalisation sur la gestion des risques financiers	**73**
2.1 Exploration des Big Data	**73**
2.2 Rôle de l'Intelligence Artificielle dans la gestion des risques	**74**
3. L'évaluation de la performance financière à l'ère du digital	**75**
3.1 Amélioration de la gestion de la relation client	**75**
3.2 La réduction des charges d'exploitation	**76**
3.3 Profits	**77**
Conclusion	**78**
Chapitre (III) : Étude de l'impact du l'intégration de la digitalisation sur l'amélioration de la performance financière : « *Cas de la banque BADR*	

Table des matières

ALE 366 de Bejaia et ALE 626 de Boumerdès»	
Introduction	**80**
Section (01) : Présentation de l'organisme d'accueil	**81**
1. Historique et évolution de la banque BADR	**81**
2. L'évolution de la BADR	**82**
2.1 Forme juridique	**83**
2.2 Agrément	**83**
2.3 Activité du groupe	**83**
2.4 La place sur le marché	**84**
3. Définition de deux agences	**85**
4. Le rôle et les missions, objectifs de la BADR	**86**
4.1 Le rôle et les missions de BADR	**86**
4.2 Les objectifs de la BADR	**87**
5. Étude de l'organigramme du l'agence bancaire d'AOKAS (ALE366) et NACIRIA (626)	**88**
5.1 Organisation	**89**
5.1.1 Directeur d'agence	**90**
5.1.2 Secrétariat Général	**90**
5.1.3 Superviseur principale back office	**90**
5.1.4 Superviseur « Pôle clientèle »	**91**
5.1.5 Chef de service Agence	**91**
5.1.6 Chargée clientèle entreprise	**92**
5.1.7 Chargé de crédit	**93**
Section (02) : La démarche méthodologique	**94**
1. Présentation de la méthodologie de recherche	**94**
1.1 Méthode de l'enquête	**94**
1.2 La détermination de l'échantillon	**94**
1.3 Méthode de collecte des informations	**95**
2. Description du questionnaire	**96**
2.1 L'élaboration et la structure du questionnaire	**96**

Table des matières

3. La méthodologie de traitement statistique des données	**98**
4. Test de la fiabilité du questionnaire	**99**
Section (03) : Présentation, analyse et interprétation des résultats	**99**
1. L'analyse descriptive de l'échantillon	**100**
2. L'analyse statistique des données du questionnaire	**108**
2.1 Analyse des résultats pour les dimensions de l'intégration de la digitalisation au sein de la banque Badr.	**109**
3. Tests et discussion des hypothèses de l'étude	**115**
3.1 Test de la première sous-hypothèse	**115**
3.2 Test de la deuxième sous-hypothèse	**117**
3.3 Test de la troixième sous-hypothèse	**118**
3.4 Test de la quatrième sous-hypothèse	**119**
3.5 Test de l'hypothése principale	**120**
4. L'analyse des résultats	**123**
Conclusion du chapitre	**125**
Conclusion Générale	**127**
Bibliographie	**134**
Annexe	**141**

Résumé :

Cette étude porte sur l'évaluation de l'impact de la transformation digitale sur la performance financière de la banque BADR (ALE 366 de Bejaia et ALE 626 de Boumerdès). L'objectif principal consiste à examiner de quelle manière les différentes dimensions de la digitalisation (à savoir les services numériques, la gouvernance digitale, l'infrastructure technologique et l'innovation) influencent des aspects essentiels de la performance bancaire. Une étude de cas a été réalisée grâce à une enquête sur le terrain, combinant des méthodes descriptives, analytiques et déductives, et s'appuyant sur des outils statistiques (SPSS 25) pour le traitement des données.

Les résultats montrent que chacune des dimensions de la digitalisation exerce un impact positif et significatif sur la performance financière de la banque. L'intégration des technologies numériques a permis de réduire les coûts, d'accroître la productivité, d'améliorer la satisfaction des clients et de renforcer la rentabilité. L'étude conclut qu'un niveau de digitalisation accru est directement corrélé à une meilleure performance financière pour la banque. Ceci souligne l'importance cruciale pour les établissements bancaires de poursuivre leur transition numérique afin de maintenir leur compétitivité dans un environnement en constante évolution.

Mots clés : Digitalisation, Performance financière, Dimension de la digitalisation, Banque BADR.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للبنك ألفلاحي للتنمية الريفية(BADR) ، وذلك من خلال دراسة حالتين تمثّلان الوكالتين ALE 366 و .ALE 626يتمثل الهدف الرئيسي في فحص كيفية تأثير أبعاد الرقمنة، والمتمثلة في الخدمات الرقمية، الحوكمة الرقمية، البنية التحتية التكنولوجية، والابتكار، على الجوانب الأساسية من الأداء البنكي.تم إجراء دراسة ميدانية اعتمادًا على منهج يجمع بين الأساليب الوصفية، التحليلية والاستنتاجية، مع استخدام أدوات إحصائية لمعالجة البيانات (SPSS).

وقد أظهرت النتائج أن كل بُعد من أبعاد الرقمنة له تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على الأداء المالي للبنك. أدى دمج التقنيات الرقمية إلى خفض التكاليف، وتحسين الإنتاجية، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز الربحية .تخلص الدراسة إلى أن ارتفاع مستوى الرقمنة يرتبط ارتباطًا مباشرًا بتحسين الأداء المالي للبنك. وهذا يؤكد الأهمية الحاسمة للمؤسسات المصرفية في مواصلة تحولها الرقمي للحفاظ على قدرتها التنافسية في بيئة سريعة التغير.

الكلمات المفتاحية :الرقمنة، الأداء المالي، أبعاد الرقمنة، بنك البدر.