

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERRI DE TIZI-OUZOU
Faculté Des Sciences Economiques Des Sciences De Gestion Et Des
Sciences Commerciales
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTON



Mémoire de fin d'études

Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master

Option : Management bancaire

Thème

**L'intégration de la digitalisation et son impact sur la performance
Financière d'une banque cas de la BNA agence « 356 »**

Réalisé par:

- Mr. LHADJ MOHAND Mahmoud

Encadré par :

- Mr. BELHOCINE Hamid

Mémoire soutenu devant le jury suivant

Mme. BOURKACHE Ferroudja, présidente, MCB à l'UMMTO

Mr. BELHOCINE Hamid, Rapporteur, MAA à l'UMMTO

Mr. FERRAT Merzouk, Examineur, MAA à l'UMMTO

Promotion 2020/2021

REMERCEMENTS

En premier lieu, je tiens à remercier BELHOCINE Hamid mon promoteur pour son grand soutien et ses conseils considérables

Nous remercions également tous les professeurs du département de sciences de gestions.

Il est également très agréable de remercier tous les membres de la banque BNA

Ainsi que toute personne ayant participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail

Dédicaces

A ma très chère famille ;

*A Tous ceux qui ont contribué de loin ou de près à la
réalisation de ce travail ;*

Et à tous ceux qui me sont chers.

Sommaire

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction Générale.....1

Chapitre1 : Les banques face à leur transformation digitale

Introduction.....7

Section1 : L'importance de la digitalisation.....8

Section2 : La digitalisation de L'activité bancaire.....16

Section3 : Les outils digitaux bancaires.....32

Conclusion.....43

Chapitre2: Performance financière et digitalisation bancaire

Introduction.....45

Section1: Performance financière des banques.....46

Section 2 : Les outils et méthodes d'évaluation de la performance financière.....55

Section3 :Impact de la digitalisation sur la performance bancaire.....75

Conclusion.....84

Chapitre3 : L'impact de la digitalisation sur la BNA (agence 356)

Introduction86

Section1: Présentation de la Banque Nationale d'Algérie « BNA ».....87

Section 2: Les outils digitaux de la BNA.....93

Section3:Contribution de la digitalisation au sein de la BNA106

Conclusion.....111

Conclusion Générale.....113

Annexes

Bibliographie

Table des matières

Liste des abréviations

AP :AgencePrincipale.....	91
ATM :Automated Teller Machines.....	40
BADR : BanqueAgriculturedeDéveloppementRural.....	87
BNA :BanqueNationale d'Algérie.....	4
CIAS :Connecte,Intelligent,Agile,Social.....	19
CIB :CarteInterbancaire.....	93
CRM :Customer relationship management.....	10
DAB :GuichetAutomatiquedeBillet.....	88
DRE :DirectionduRéseaux d'Exploitation.....	88
..	
EDI :EchangedeDonnéesInformatisées.....	97
FRBG :Fonds pour Risques Bancaires Généraux.....	61
GAB : Guichet AutomatiqueBanque.....	34
GAFA :Google, Apple, Facebook et Amazon.....	18
GPS : Global Positioning System.....	21
GRH : Gestion des Ressources Humaines.....	51
IA : IntelligenceArtificielle.....	24
KYS : Know Your Customer	42
NTIC : Nouvelles technologies de l'information et de la communication.....	3
PIN :Personal Identification Number.....	34
PNB : Produit national brut.....	55

RES : Réseau social d'entreprises	10
RIB : Relevé d'Identité Bancaire	33
RMI : Réseau Monétique Interbancaire.....	95
ROA : Return On Assets.....	66
ROE : Return on equity.....	66
SATIM : Société d'Automatisation et de Transaction Interbancaire et de Monétique.....	93
SMS : Short Message Service	33
TIC : Technologies de l'information et de la communication.....	2
TPE : Terminal de Paiement Electronique.....	33
USB :Universal Serial Bus.....	37
Web : World Wide Web.....	9

Liste des figures

Figure N° 1 : Le Big Data (méga données).....	22
Figure N°2 : Le fonctionnement de La Blockchain.....	23
Figure N°3 : Terminal de paiement électronique (TPE).....	34
Figure N°4 : Carte bancaire.....	35
Figure N°5 : Call center.....	36
Figure N°6 : Signature électronique.....	37
Figure N°7: Les objectifs de la mesure de la performance.....	56
Figure N°8: Les enjeux de mesure de la performance.....	59
Figure N°9 : Organigramme de la BNA.....	89
Figure N° 10 : Organigramme Agence principale et Première Catégorie.....	92
Figure N° 11: Au Recto de la carte bancaire.....	94
Figure N°12 : Au Verso de la carte.....	95
Figure N°13 : Modèle de carte bancaire -BNA-.....	96
Figure N° 14 : La carte Gold.....	96
Figure N° 15 : Statistique de carte CIB au sein de la BNA.....	108
Figure N°16 : Situation des codes e-paiement.....	109
Figure N° 17 : Nombre d'abonnés par années.....	110

Liste des tableaux

Tableau N° 1 : les opportunités et les menaces des nouvelles technologies pour les Banque.....	24
Tableau N°2 : Cartes CIB Classique/ Gold.....	106
Tableau N°3 : Situation des cartes CIB au sein de la banque BNA agence 356.....	108
Tableau N°4 : Codes e-paiement.....	109
Tableau N°5 : Nombre d'abonnés au service e-banking.....	110

Introduction

Générale

Introduction générale

Les profondes mutations qui ont marqué le 20^{ème} siècle, sont caractérisées par une série de transformations dans divers domaines tels que : l'innovation technologique, la mondialisation de l'économie ou encore la globalisation de leurs contenus. A l'origine de ce grand changement, le progrès des technologies de l'information et de la communication (TIC) accélérés par la révolution numérique et la convergence des industries de l'informatique, des télécommunications et de l'audiovisuel. Ainsi, les TIC constituent un enjeu majeur pour les pays en développement dans l'espoir d'accélérer la modernisation de leur économie et de combler les écarts qui se creusent de plus en plus avec les pays développés. De ce fait, la première décennie du 21^{ème} siècle a permis de prendre la mesure de la diffusion des outils digitaux et de leurs usages dans notre vie quotidienne. Les périphériques d'accès au réseau se multiplient de plus en plus pour toutes les générations

Backlink, big data, cloud, blockchain, fintech, ... autant de nouveaux termes récemment introduits dans le langage courant, issus de l'univers digital. Aujourd'hui, nous pouvons les rencontrer partout dans l'écosystème du numérique¹.

Tout est digitalisé ; des relations humaines à la consommation, en passant par l'art ou les loisirs, il y a peu de domaines de la vie quotidienne qui ne sont pas impactés, d'une manière ou d'une autre, par la digitalisation. La révolution numérique est omniprésente dans notre société actuelle, et représente un véritable levier de croissance, notamment pour les entreprises. Face à la modernisation de l'économie à travers le développement des nouvelles technologies numériques, la question de la transformation digitale devient inévitable et suscite l'intérêt grandissant des entreprises.

Nous pouvons définir la transformation digitale comme l'introduction de l'usage des technologies et des outils numériques disponibles afin d'améliorer de manière globale les performances des entreprises. Cette notion de performance regroupe de nombreux domaines comme par exemple la croissance de la production, le gain de temps dans les tâches répétitives et chronophages, la réduction des coûts de fonctionnement à travers l'automatisation de certaines procédures ou encore la dématérialisation.

¹ 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, Page 4 Disponible sur : https://www.researchgate.net/publication/346403665_La_transformation_digitale_dans_les_entreprises_attentes_et_retombees /consulté le 15 /10/2021 à 13H45

Introduction générale

Le domaine bancaire est le secteur par excellence où la digitalisation devrait prendre son essor et les banques, conscientes de l'importance de cette transformation digitale comme un accélérateur de la croissance et de la productivité, devront adapter profondément leur businessmodel aux changements portés par l'internationalisation des marchés, l'avènement des canaux de distribution digitaux et le changement du comportement des consommateurs afin de rester de rester compétitives sur un marché de plus en plus concurrentiel et aux conditions des plus contraignants à tous les niveaux.

Face au bouleversement numérique, la question n'est plus de mesurer l'impact de la transformation, mais bien de prendre part à cette révolution, de devenir acteur des changements induits par le digital et de tirer profit des opportunités qu'elle offre au secteur bancaire

À l'image des mutations réalisées dans d'autres industries, la clé du succès de la transformation digitale des acteurs bancaires, traditionnels et nouveaux entrants, repose sur l'addition des forces de chacun. Les acteurs bancaires historiques disposent des ressources et de l'expertise, humaine et technologique, acquises au fil des années de services offerts à leurs clients. Les nouveaux entrants révèlent quant à eux des nouveaux usages des clients en répondant précisément à leurs attentes en matière d'offres et d'interaction. Cet écosystème d'innovation, propice à l'émergence de nouvelles solutions, construit la transformation digitale de l'intermédiation bancaire

Enoncé de la problématique de la recherche

Les clients des banques ont désormais les moyens de s'informer rapidement et de comparer les prix et la qualité des services financiers proposés, ce qui leur permet d'être de plus en plus exigeants, leur fréquentation vers les agences a diminué, du fait que l'accès aux banques devient totalement mobile, ainsi l'accélération des innovations technologiques financières offre dès lors l'opportunité à l'apparition fulgurante et disruptive des nouveaux entrants dans le système financier, ce qui met en péril le système bancaire face à une éclosion de myriade d'acteurs très variés proposant une offre des produits et des services particulièrement attractive et ultra compétitive, voir gratuite.

Les banques algériennes, ont elles aussi investi progressivement dans les NTIC, ces dernières, sont devenues des moyens incontournables au développement de l'activité

Introduction générale

bancaire,elles sont de nature à influencer le mode de fonctionnement des banques algériennes et leur restructuration

L'Algérie a multiplié depuis quelques années les initiatives tendant à favoriser l'accès à ces technologies en tant qu'outils modernes de communication et d'échanges. Mais si l'usage de l'internet comme technologie de l'information et de la communication se généralise de plus en plus en Algérie, son implication dans le développement économique reste très limitée. Ceci est sans doute dû, en grande partie à l'absence d'une politique de recherche sur les moyens et les méthodes à adopter pour l'intégration de cette technologie dans les différents secteurs surtout le secteur bancaire.

L'intégration des nouvelles technologies d'information et de communication dans l'activité bancaire est un atout majeur en termes de performance qui a modifié la nature des services bancaires notamment avec l'aspect de la digitalisation qui est l'une des principales préoccupations des banques durant les dix dernières années. L'objectif de ce travail est de déterminer la place de la digitalisation dans les banques algériennes et comment ces technologies impactent-elles leurs performances financières des banque

De ce qui précède nous nous posons la question suivante : « **Quel est l'impact de l'intégration des outils digitaux sur la performance financière de la BNA agence 356?** ».

De notre problématique découlent les questions secondaires ci-après :

- 1) En quoi les outils digitaux peuvent-ils y contribuer ?
- 2) Comment le développement de la digitalisation a entrainé des changements importants dans le métier bancaire ?
- 3) Enfin, quel est impact de la digitalisation sur la performance financière d'une banque ?

Intérêt de la recherche et choix de sujet

La transformation digitale est un sujet phare, qui a d'ores et déjà dépassé le stade d'un simple projet il est devenu progressivement un sujet de préoccupation majeur pour la plupart des entreprises pour rester compétitive et assuré leurs pérennité. Le choix du secteur bancaire comme sujet n'est pas fortuit mais parce que c'est le secteur le plus touché, il fait directement face aux nouveaux usages de ses clients et aux nouvelles attentes du marché.

Introduction générale

Détermination et présentation de la méthode de recherche

Dans le but de répondre à notre problématique de recherche, nous avons adopté une méthodologie à double démarche :

Une démarche théorique fondée sur une recherche bibliographique ainsi, nous avons effectué une recherche documentaire où nous avons pu consulter et explorer différents ouvrages et supports tels que : les dictionnaires, les mémoires, les revues et sites internet afin de collecter le maximum d'informations en rapport avec notre travail.

Dans la seconde démarche, présentera l'étude empirique que nous avons effectuée qui constitue une étude ayant pour cas la banque BNA (agence 356)

Structure du mémoire

Notre travail se structure en trois chapitres

Le premier chapitre intitulé Les banques face à leur transformation digitale nous avons démontré dans ce chapitre l'importance de la digitalisation, pour s'intéresser, ensuite, sur la digitalisation de l'activité bancaire, et aux outils digitaux bancaire.

Le deuxième chapitre, le noyau de notre travail intitulé Performance financière et digitalisation bancaire nous aborderons le concept de la performance financière des banques en mettant l'accent sur les outils et méthodes d'évaluation de la performance financière et enfin l'impact de la digitalisation sur la performance financière

Le dernier chapitre est réservé au cas pratique qui consiste en une analyse de la transformation digitale au sein de la banque publique BNA (agence 356). Enfin, le troisième chapitre intitulé l'impact de la digitalisation sur la BNA (agence 356) est réservé à une étude empirique, ou on a commencé par une présentation de banque national d'Algérie BNA ensuite on a parlé des outils digitaux de la BNA et enfin ont démontré la contribution de la digitalisation au sein de BNA

Chapitre 01

*«Les banques face à leur
transformation digitale »*

Chapitre 1 : Les banques face à leur transformation digitale

Introduction

Depuis quelques années maintenant, le secteur bancaire en particulier, et le secteur financier en général, subit une vague de transformation portée par la diffusion d'Internet, des technologies innovantes (Smartphones, tablettes) et les nouveaux comportements des consommateurs. En dix ans, l'usage quasi universel d'Internet a conduit à la digitalisation de l'économie phénomène qui constitue une véritable révolution pour les entreprises.

La transformation digitale, que l'on appelle parfois aussi transformation numérique, désigne le processus qui permet aux entreprises d'intégrer toutes les technologies digitales disponibles au sein de leurs activités, le numérique prend aujourd'hui une place prépondérante voire indispensable dans notre quotidien.

Le secteur bancaire est l'un des plus touché et transformé par le numérique. Les banques proposent de plus en plus de produits et services en ligne, grâce à internet et au NTIC. Le digital en banque se développe fortement et une nouvelle génération de banques apparaît à l'exemple des banques en ligne, menant ainsi à un changement radical de la relation client-banque, dans ce contexte en pleine mutation, les banques vont devoir se réinventer.

Le digital a facilité l'apparition de nouveaux acteurs qui sont venus concurrencer les établissements financiers traditionnels. Cette concurrence s'est accélérée avec l'émergence des Fin Tech. Ces start-up spécialisées dans les technologies financières se concentrent généralement sur des offres de produits et services bancaires à faible réglementation et à fortes marges.

Ce chapitre est consacré à la définition du digital en banque, à examiner son historique, ainsi qu'à déterminer l'apport du digital au secteur bancaire. Comprendre cette nouvelle pratique nous amène inévitablement à déterminer ses atouts et points sensibles autant pour les clients et pour les banques.

Section1 : L'importance de la digitalisation

Depuis plus d'une trentaine années, le digital est rentré dans notre société mais également dans l'organisation de nos entreprises. La digitalisation est devenue un élément essentiel de nos vies quotidiennes.

1.1. Généralités sur le digital

Si l'on regarde avant toute chose la provenance du mot digital, cela descend de l'anglais « digit » dont la signification est « numérique » et dont le sens est « chiffre ». La numérique traite les informations. Ses outils sont principalement les Smartphones, les ordinateurs, les smart télévisions ainsi que les tablettes. L'apparition des téléphones tactiles avec les premiers iPhone a été un vrai déclencheur de la révolution numérique.²

1.1.1. Définition de la digitalisation

« La digitalisation est un procédé qui permet de transformer une tâche, un processus, un métier ou encore un objet par un outil numérique afin d'améliorer les résultats en terme de rapidité, de sécurité, de qualité ou encore de gain financier ».³

« La digitalisation est le procédé qui vise à transformer un objet, un outil, un processus ou un métier en un code informatique afin de le remplacer et le rendre plus performant. La digitalisation est devenue un phénomène naturel qui combine l'apparition d'internet et les avancées quotidiennes informatiques ».⁴

« La transformation digitale peut se définir comme une révolution des pratiques, l'automatisation et la simplification des processus : vers une accélération et optimisation des flux d'échanges internes, et ceux entre la banque et ses clients ou partenaires, la digitalisation constitue un secteur de création de valeur et d'opportunités commerciales ».⁵

²<https://ontorule-project.eu/2018/04/03/le-digital-c-est-quoi/> consulté le 06/06/2021 à 10H17.

³<https://www.management-academy.tv/article/dfghjk/> consulté le 06/06/2021 à 11H 34.

⁴<https://www.alphalives.com/digitalisation/> consulté le 08/06/2021 à 13H01.

⁵AIT OUHAMMOU, Meriem; AIT TALEB, Nezha ; KHARIF, Mohammed. Transformation digital : quels impacts sur les métiers bancaires ? Cas des banques marocaines Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique, Volume 1, N°1, Janvier- Mars 2019 Page 200

1.1.2. Contexte historique de l'évolution de la digitalisation

La révolution digitale actuelle n'est pas la première que connaissent nos sociétés. L'arrivée d'Internet dans les années 90 a bouleversé la donne, essentiellement en matière de distribution, puisque la plupart des projets visaient à créer un site web et à développer les ventes en ligne, à commencer par les industries les plus en pointe comme le voyage (Expedia s'est lancée en 1996 comme filiale de Microsoft).⁶

Depuis la démocratisation d'internet dans les années 2000 par la World wide web (le web la toile) une nouvelle façon de vivre à vue le jour, en l'espace de moins d'une vingtaine d'année on est passé de 100 millions d'internaute à plus d'un milliard, nous comptons de nos jours plus de 56 millions de français connectée, dont la moitié quotidiennement

2008 marque une nouvelle étape avec l'essor des Smartphones et l'équipement personnel en tablettes : l'ère du Web 2.0 et des réseaux sociaux, transformant en profondeur nos manières de travailler, de consommer et d'échanger.⁷

a. Les avantages de la digitalisation ⁸

Côté entreprise la digitalisation va améliorer différents aspects :

- Gain de temps dans les processus et l'organisation.
- Une communication plus rapide et simplifiée entre les différents départements (par exemple bureau et chantier), et permet de diminuer les erreurs.
- Des conditions de travail améliorées pour les collaborateurs.
- Une analyse et une optimisation précise des dépenses et donc une augmentation de la rentabilité.

⁶ Pascal DeLorme, Jilani DJeLLaLiL . La transformation digitale Saisir les opportunités du numérique pour l'entreprise , en ligne, édition DUNOD 2015,page07. Disponible sur : <https://www.dunod.com/sites/default/files/atoms/files/9782100727353/Feuilletage.pdf/consulté le 10/06/2021 à 17H35>

⁷https://www.syndex.fr/sites/default/files/files/pdf/201707/Etude%20sur%20le%20Numérique_072017.pdf/consulté le 10/06/2021 à 21H22.

⁸<https://www.management-academy.tv/article/dfghjk/consulté le 12/06/2021 à 09H37>.

Chapitre 1 : Les banques face à leur transformation digitale

- Mieux connaître ses clients grâce aux données collectées sur ceux-ci et adapter son offre en fonction des besoins & attentes, ce qui différencie l'entreprise de ses concurrents.
- Réduction des coûts de la communication grâce à un meilleur ciblage.
- A travers de nouveaux outils, CRM (outils de gestion relation client), RES (Réseau social d'entreprises), de comptabilité, d'automatisation des process, de traitement automatique des données, il est plus facile qu'auparavant d'améliorer la performance d'une entreprise.
- La digitalisation permet aussi de limiter les erreurs, en effet il est plus facile de détecter les anomalies et de les corriger

Côté client d'autres avantages ressortiront :

- En étant plus moderne, l'entreprise aura une meilleure image dans l'esprit des clients
- Meilleure communication avec l'entreprise et donc une fidélisation plus importante
- Obtenir une offre plus personnalisée et pertinente en fonction de ses besoins
- La satisfaction client est plus grande, il peut en effet obtenir une assistance post achat plus rapidement et facilement

b. Les inconvénients de la digitalisation

La digitalisation présente aussi des inconvénients tels que :

- Les soucis liés à la sécurité
- L'indisponibilité des opérations
- Le manque d'informations qualitatives
- Le manque de personnalisation.
- Perte de temps
- Problème d'accessibilité
- Manque de commodité ;

- La dématérialisation est propice à la fraude (Dans le secteur bancaire il faut déployer des traitements pour garantir l'intégrité des signatures, la conformité, la validité et la cohérence des données)

1.2. Les outils de la digitalisation

La digitalisation est rendu possible grâce à la présence d'un certain nombre d'outils que les entreprises peuvent utiliser selon leurs activités et leurs besoins. On peut citer entre autres :

1.2.1. Les serveurs

Le terme serveur désigne un appareil matériel destiné à offrir des services à des clients. Ces services se résument la plupart du temps à un accès au Web, la collecte de courriels, le stockage et la consultation de banques de données, ou encore le commerce électronique. Celui-ci doit répondre favorablement à des critères de sécurité pour la protection des données et des informations qu'il stock et partage.

1.2.2. Les logiciels métiers

Un logiciel métier est un logiciel spécialement conçu pour répondre aux problématiques qui se présentent dans une organisation donnée (Entreprise, association, ...).

Les consultants, réalisent alors un diagnostic reprenant l'ensemble des problématiques et des besoins de l'entreprise, afin, de déterminer avec précision les logiciels nécessaires ; ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management), gestion paiement & comptabilité, gestion des ressources humaines, gestion logistique, gestion de chantiers, etc.

1.2.3. Les site Internet

Un site web dynamique (ou administrable) est un site web dont le contenu des pages n'est pas figé mais variable en fonction de l'heure, du visiteur ou d'autres paramètres. Les pages web sont créées « dynamiquement » en fonction des requêtes des internautes (les requêtes sont générées par l'utilisation d'objets tels que zones de saisie, des boutons, des cases à cocher, les listes déroulantes, etc...). Un site dynamique offrira des fonctionnalités bien plus avancées qu'un site statique grâce à l'utilisation de bases de données (moteur de recherche, interactivité, personnalisation...). Ce dernier, doit être utile et actualisé

1.2.4. Les applications mobiles

Une application mobile est un programme autonome conçu pour s'exécuter sur un terminal mobile, comme un Smartphone ou une tablette tactile. Les spécificités techniques d'une application lui confèrent de nombreux avantages :

- L'exécution est plus rapide : les éléments d'interface n'ont pas besoin d'être téléchargés depuis un serveur ;
- Les possibilités fonctionnelles sont beaucoup plus étendues ;
- L'accès aux données de l'utilisateur est facilité ;
- Les applications peuvent émettre des notifications push pour plus d'interaction avec l'utilisateur mobile ;
- Certaines applications peuvent fonctionner hors ligne.

1.2.5. Newsletters

Les newsletters sont des e-mails reprenant du contenu mis en page aux couleurs de l'entreprise, ils sont envoyés à une base de données d'utilisateurs s'étant inscrits auparavant dans le but de la recevoir. Il est donc important que cette newsletter suscite leur intérêt et elle devra, de plus, être pensée "conversion" au maximum. Les informations qui en résultent, taux de clics, taux d'ouvertures, taux de rebonds,... seront très importants pour adapter au mieux les prochaines campagnes. Il est possible d'adapter le contenu de newsletters en fonction de l'audience. Classer son audience parmi des critères bien spécifiques permet de mieux cibler la communication et d'obtenir plus de conversions.

1.2.6. Landing pages

La landing page, appelée également page d'atterrissage ou page de destination, désigne la page sur laquelle arrive un internaute après avoir cliqué sur un lien (lien commercial, lien email, lien lié à un bandeau publicitaire, etc..).

L'optimisation de la landing page est une problématique transversale du marketing digital car elle concerne la plupart des leviers marketing digitaux. Il s'agit d'un élément très important des campagnes car elle conditionne la transformation d'un simple clic en prospect plus ou moins qualifié ou voire même en client.

L'optimisation de la landing page est parfois oubliée ou sous-estimée dans la mise en place de campagnes marketing Internet et cela peut parfois pénaliser lourdement les performances d'une campagne en cas de taux de rebond excessif ou d'élément gênant la conversion. Le choix et l'optimisation des landing pages sont par exemple des composantes essentielles de campagnes de liens commerciaux et sur un plan plus général des campagnes de génération de leads basées sur des stratégies de content marketing.

1.3. Utilisation des technologies digitales au sein des entreprises

D'après les auteurs Autissier, Johnson et Moutot (2014), les entreprises doivent perpétuellement faire des investissements en termes de technologies. Selon eux, huit types de technologies peuvent être décrites.

La première technologie, et sûrement la plus connue, est le Social Network. Celui-ci est constitué de l'ensemble des réseaux sociaux. Les réseaux sociaux peuvent être de deux formes, soit publics comme Facebook ou soit plus limités aux personnes faisant partie d'une organisation.

La seconde, le Digital Learning, peut être définie comme l'ensemble de toutes les applications permettant de suivre des formations en ligne. Dans cette catégorie sont alors compris les outils tels que les MOOC (massive online open course) les classes virtuelles et le e-learning

La troisième, le e-workshop, comprend les applications pouvant permettre à plusieurs personnes de collaborer dans le but de résoudre un problème.

La quatrième, le Digital Working, rassemble les applications aidant les personnes à collaborer et se coordonner. Ce sont par exemple les visioconférences ou encore les télé-présences mais aussi les programmes tels que Google Drive

La cinquième technologie est le Digital Customer. Ces applications sont destinées non pas aux membres du personnel de l'entreprise mais bien aux clients. Les plus connues sont bien entendu le site internet, la page Facebook de l'entreprise. Divers outils et renseignements sont alors offerts aux clients par le biais de ces applications.

La sixième, le Data Management, peut être compris comme les applications récoltant des informations qui pourront par la suite être analysées afin d'apporter une solution à un

problème.

La septième et avant dernière, le Cloud Computing, permet l'utilisation de serveurs accessibles en tout lieu et en tout temps par n'importe quel terminal. Il s'agit de l'ensemble dans lequel le Big data peut-être compris.

La huitième et dernière technologie, les Digital Apps, est l'ensemble des applications que nous téléchargeons sur nos téléphones, tablettes et ordinateurs.

1.3.1. Les étapes de la transformation digitale

Les étapes de la transformation digitales sont selon Solis (2016) au nombre de six. La première étape, appelée « Business comme d'habitude », consiste à continuer à utiliser des pratiques qui nous sont connues car nous avons l'idée qu'en gardant ces pratiques nous pourrions assimiler les changements numériques / digitaux.

La seconde étape, dénommée par l'auteur « Présente et active », consiste à nommer des agents de changement chargés de mener des expériences en lien avec les nouveaux outils à leur portée. Cette étape ne se fait pas aux yeux de tous, il s'agira d'abord de tester avant de faire approuver.

La troisième étape, « Formalisée », dans laquelle on va chercher à créer des expériences plus visibles. Il est question ici de faire accepter par les cadres et la direction ces nouveaux projets.

La quatrième étape, « stratégique », comprend le fait que les équipes impliquées dans le changement vont se rendre compte de l'opportunité stratégique qu'est la mise en place du digital dans l'entreprise et vont établir une feuille de route permettant de planifier la mise en œuvre du projet

L'avant-dernière étape, appelée « convergence », définit le fait qu'une équipe est choisie pour mener le projet de numérisation, on voit alors apparaître une solidification de la digitalisation.

Enfin la dernière étape, surnommée « innovante et adaptable », est un nouvel environnement digital mis en place sous la forme d'un projet-pilote dans un premier temps.

1.3.2 Les trois composantes de la transformation numérique

Il faut dire que le numérique a permis d'adopter une posture axée sur le client. En effet, la dématérialisation des documents, l'émergence des nouveaux outils ont bouleversé les organisations existantes mais aussi le dimensionnement à la baisse des collaborateurs aux services de la satisfaction client. La transformation numérique est décrite comme une combinaison de l'automatisation, de la dématérialisation et de la réorganisation des schémas d'intermédiation. Chacune de ces trois familles d'effets interagit avec les deux autres et se renforce dans cette interaction.

L'automatisation des processus constitue en effet une opportunité forte de croissance pour la banque. Elle lui permet de simplifier et de résumer les démarches bancaires. Cette dernière permet également de libérer du temps de travail pour les banquiers, notamment les équipes de back office qui peut être réalloué à des tâches à plus forte valeur ajoutée. Cette évolution technologique permet aussi aux organisations de faire preuve de plus d'agilité. Les banques disposent ainsi de moyens leur permettant de mieux prévenir, évaluer et maîtriser les risques.

La dématérialisation des documents s'inscrit dans le processus d'information de la société qui a débuté dans les années 1950, correspond donc à la phase de remplacement du document physique en document numérique.

La dématérialisation produit d'autres effets tels que l'apparition de nouveaux canaux de communication et de distribution qui remplace les réseaux physique d'agence, de guichets et de magasins, en même temps qu'une baisse des coûts marginaux de production et qu'une baisse des coûts de transaction.

Par ailleurs, la dématérialisation permet un suivi et une traçabilité nouvelle des processus, contribuant d'autant plus à leur sécurisation. Le coffre-fort électronique est un exemple des gains potentiels que la technologie et le numérique en général présente pour les banques : gain de temps, stockage et partage des documents sécurisés, gains des coûts.

La désintermédiation appelée aussi ré-intermédiation, concerne les effets de réorganisation des chaînes de valeur avec l'irruption de nouveaux acteurs qui se placent entre les entreprises traditionnelles et leurs clients, et imposent de réinventer les modèles d'affaires et d'intermédiation, notamment à partir du nouveau rôle joué par les personnes et des nouveaux actifs issus des données (Lemoine, 2014).

Section2 : La digitalisation de l'activité bancaire

Les banques sont, depuis l'antiquité, des actrices essentielles de l'économie. Un de leurs rôles principaux consiste à collecter de l'épargne pour la distribuer ensuite sous forme de crédits.

Elles permettent également les échanges monétaires et les paiements. Elles profitaient jusqu'alors d'une position monopolistique sur des opérations génératrices de fortes commissions : crédits aux entreprises et aux particuliers, paiements et flux divers... Mais l'arrivée du digital va brusquement tout remettre en question.

2.1. Définition de la digitalisation de l'activité bancaire

Pour le secteur bancaire, la transformation digitale c'est un nouveau paradigme qui améliore l'expérience client, crée de nouveaux flux de revenus et en mesure de mettre en place des business model modernes, dynamiques et non traditionnels. Elle doit être suffisamment agile du point de vue technologique, structurel et culturel pour s'adapter en permanence à l'évolution rapide des environnements commerciaux et technologiques.

Elle peut être définis aussi comme une technique qui permet le passage de l'information analogique au numérique au moyen des technologies de l'information, de sorte qu'elle puisse faire l'objet de traitements et d'échanges entre systèmes d'information via les réseaux numériques dans la banque et l'assurance et dans leurs systèmes d'information, mais aussi avec les équipements personnels des clients.

2.1.1. D'une banque traditionnelle à une banque moderne :

Pour transformer une banque classique en une banque moderne en utilisant les technologies numériques dans les opérations et services bancaires, le travail de (Sajić et al, 2018) présente un modèle d'organisation bancaire classique et un autre digital et moderne dont la transformation est assurée par un ensemble de produits et un système d'information. Ce dernier est composé principalement de technologies et de systèmes électroniques mobiles : des ordinateurs, des réseaux informatiques modernes, Internet, technologies et protocoles de communication sans fil, stockages de données volumineux et rapides, dispositifs mobiles, bases de données, logiciel d'application pour services bancaires.

Chapitre 1 : Les banques face à leur transformation digitale

Alors, la banque en ligne se distingue de la banque traditionnelle par le fait qu'elle offre un service 100 % numérique à sa clientèle. Ainsi, les banques classiques proposant certains services via des plateformes web ou mobiles tels que les virements, les historiques de compte, les ordres de bourse, etc. Ils ne sont pas des banques en lignes, mais plutôt des banques qui se sont digitalisées. Ceci ne les empêche néanmoins pas de disposer de filiale en ligne, ce qui poussera certains spécialistes du domaine à parler alors de banques hybrides à cause de l'apparition de certaines banques de réseau qui proposent à l'instar des pure players ; des interfaces en ligne très complètes, voire même des filiales entièrement dédiées au net.

À cet effet, on pourrait définir une banque en ligne comme étant un établissement bancaire pouvant gérer de l'argent électronique et permettant à partir de son site Web d'effectuer des opérations bancaires.

2.1.2 Les causes et les objectifs de la transformation digitale des banques

Pour le secteur bancaire, la transformation digitale c'est un nouveau paradigme qui améliore l'expérience client, crée de nouveaux flux de revenus et en mesure de mettre en place des business model modernes, dynamiques et non traditionnels, les causes et les objectifs de la transformation digitale des banques sont nombreux.

a. Les causes

Les causes de la transformation digitale se traduisent dans les éléments suivants :

→ La Crise des subprimes de 2008

En 2007/2008, c'est dans ce contexte de mondialisation et de gargarisme bancaire que nous assistons à l'explosion de la bulle financière (crise des Subprimes). Cette crise est née aux Etats-Unis dans le secteur des prêts hypothécaires à risque, elle est devenue mondiale à cause de la titrisation des créances américaines risquées sous forme d'obligations qui seront vendues à des épargnants un peu partout dans le monde. Les dommages causés par cette crise sont gigantesques, 500 milliards de dollars de perte : une forte chute de la valorisation bancaire due à la baisse de la rentabilité des activités liées au marché financier et d'une crise de confiance générale dans les placements boursiers. (Jean-Marc Huguenin, Marcel Stadelmann, 2010)

Chapitre 1 : Les banques face à leur transformation digitale

La crise a révélé une telle série de scandales qu'il s'agit là d'un vrai sujet pour les banques de reconstituer leur réputation et leur image. Ils y consacrent d'ailleurs une large part de leur budget marketing. Naturellement l'amalgame a plongé dans les mêmes eaux troubles des établissements qui ont multiplié les entorses aux réglementations avec nombre d'établissements qui ont continué à faire leur métier avec conscience et professionnalisme.

Malgré ce contexte défavorable, les banques ont donc réussi à bâtir de nouveaux modèles, de nouvelles offres pour s'adapter à de nouvelles attentes. Mais elles doivent encore aller plus loin.

Les banques ne doivent pas vivre une évolution, mais une révolution. Alors, pour maintenir en état un système gonflé à bloc par l'endettement, éviter une crise profonde et un assainissement dont les dégâts seraient incontrôlables, le choix a été fait de sacrifier l'épargnant, et son épargne invitée à prendre des risques élevés pour assurer un rendement minimal. Dans le même temps, les banques ont été incitées à se transformer au plus vite car n'ayant plus de sources suffisantes de revenus et de marge pour financer à la fois leurs coûts de structure et pour accumuler les réserves et le niveau de capital requis. Alors les banques ont été orienté vers une nouvelle voie porteuse de croissance celle du digital. (Bernard Roman et Alain Tchibozo, 2017)

→La concurrence des nouveaux entrants

Outre la concurrence traditionnelle qui existe entre les banques, de nouvelles alternatives bancaires débarquent sur le marché. Ces nouveaux entrants se veulent être plus responsables, proches des clients, responsables et solidaires de ses consommateurs. Face à cette nouvelle donne, le secteur bancaire s'est donc trouvé face à un défi majeur : devoir réinventer son offre de services pour répondre à une nouvelle concurrence, tout en maintenant son statut de tiers de confiance privilégié auprès du client. Le marché bancaire a été profondément impacté par l'arrivée de nouveaux acteurs et de nouvelles technologies. On peut citer la révolution des courtiers, des Fintechs, l'ère du Big Data, la menace des GAFAs, l'émergence de la Blockchain.

Alors le secteur bancaire se trouve entrer dans une révolution digitale qui lui oblige d'être à jour aux nouvelles exigences du marché tels que les nouveaux entrants ont déjà pris le fil.

b. Les objectifs

➤ En premier lieu, la transformation digitale a pour objectif d'augmenter la valeur de l'information dans les produits et les services. En ce sens elle est stratégique. Ceci peut passer par une numérisation de toutes les informations produites par l'entreprise et son écosystème avec ses clients, fournisseurs, partenaires et tous ceux qui interagissent avec elle – et les informations archivées de l'entreprise si elle dispose d'un historique, ce qui suppose un scan/numérisation de ces données dans un système d'information pour pouvoir rendre l'info disponible et le plus rapidement possible.

➤ En deuxième lieu, c'est pour transformer l'expérience client en simplifiant complètement les usages bancaires quotidiens sur l'ensemble des parcours qui constituent l'expérience client. Concrètement cela pourrait être l'accession facile et rapide à une expertise à distance ou encore l'ouverture d'un compte bancaire simple et rapide en ligne.

➤ En troisième lieu, c'est de faire mieux que les concurrents, mieux satisfaire les clients et in fine ne pas se faire ubériser et assurer la pérennité de l'entreprise même si elle est appelée à changer de domaines d'activités stratégiques. Il s'agit de survivre à la disruption imposée par les nouveaux entrants et dans progressivement l'ensemble des secteurs d'activité. (David Fayon, 2018)

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

Avec l'arrivée du digital, un nouveau modèle bancaire est né. Ce modèle est encore en pleine mutation, et beaucoup d'évolution devraient intervenir dans le futur. Plusieurs projets sont ainsi en cours de développement, qui regrouperont les quatre axes du modèle **C.I.A.S** : Connecté, Intelligente, Agile et Social, dans lequel l'agence traditionnelle et le conseiller tiennent une place différente dans la relation avec le client.

2.2.1. Connecté

L'apport du digital permet d'offrir une expérience multicanale, ou plutôt omnicanale. Il est aussi possible de se connecter aujourd'hui à sa banque à tout moment, et sur n'importe quel appareil connecté, à partir d'une simple application⁹. En donnant une liberté d'accès aux

⁹ Fabrice Lamirault et Collectif «L'évolution du modèle bancaire à l'ère du digital » 1^{er} édition Mars 2017, p 14

utilisateurs pour certaines opérations en ligne, les banques ont supprimés du temps qui couts pour libérer du temps qui rapporte.

2.2.2. Intelligente

La menace de l'utilisateur hyper connecté, et hyper informé, devient une opportunité pour les banques, qui détiennent beaucoup d'informations sur leurs clients. Cette masse considérable d'information, appelés Big Data.

2.2.3. Agile

La « digitalisation » des processus entraine de gains de productivité et une baisse des couts significatives, notamment par la mise en place de nouveau moyens de paiement 100% digitaux, ou encore la dématérialisation de certains documents. Il fallait autrefois parapher et signer un dossier de plusieurs dizaines de page lors d'un crédit, aujourd'hui un seul clic suffi.

2.2.4. Sociale

Les banques ont investi rapidement les réseaux sociaux. L'enjeu est simple : améliorer leur image pour (re)conquérir les clients collaborateurs de demain.

2.3. Les opportunités et les menaces des nouvelles technologies pour les banques.

Les risques pesant sur le modèle bancaire classique sont tellement élevés, que certains économistes n'hésitent pas à parler de la disparition des banques. Dans son livre intitulé « la fin des banques », l'économiste français (Phillipe Herlin, 2015) soutient que les bouleversements technologiques en cours constituent une menace pour les banques qui pourraient devenir la sidérurgie de la prochaine décennie.

En revanche, pour certaines études, déclarent que les nouvelles technologies représentent des nouvelles opportunités pour les banques, en matière de renforcement de la concurrence sur le marché des services bancaires, en proposant des services bancaires à un coût moindre, optimiser les processus et le temps des tâches usuelles et répétitives, et tant autant d'avantages. Les nouveaux acteurs technologiques placent le numérique au cœur de leur business model, en proposant des nouvelles offres et de nouveaux services afin de gérer leurs Wallets « portefeuille électronique », on peut citer à titre d'exemple : les FinTech, la révolution des courtiers, la finance participative, l'ère du Big Data, la menace des GAFAs, l'émergence de la blockchain et bien d'autres. Un autre domaine investi par les nouveaux

Chapitre 1 : Les banques face à leur transformation digitale

acteurs technologiques est celui du Crowdfunding « financement participatif », et c'est à ce niveau aussi, que l'innovation est mise en avant.

2.3.1. Les Fintechs

Financial Technology, abrégé « Fintech », désigne des technologies associées au secteur financier. Ces sociétés ont commencé à croître ces dernières années grâce à la révolution numérique. Elles ont un grand potentiel de développement et utilisent des technologies innovantes, souvent connectées, afin d'offrir à un large public des prestations financières plus adaptées que ce que proposent les institutions bancaires. Ces Fintech ont pour objectif de remplir les mêmes fonctions qu'un banquier et donnent aux clients une alternative pour ne plus passer par l'intermédiaire des banques. Ces sociétés sont disruptives, c'est-à-dire qu'elles cassent les habitudes établies en proposant une nouvelle façon de consommer des services, plus accessibles et moins chers. Pour finir, elles participent aussi à la suppression des acteurs actuels en proposant un nouveau modèle d'affaires¹⁰

Les principaux types de services proposés par les Fintechs sont : le paiement mobile, les banques en ligne, et le financement participatif (le crowdfunding). Ces services ont pour particularité d'être particulièrement tournés vers le digital et ont à cœur d'offrir à l'utilisateur une expérience forte, dans laquelle il se retrouve au centre de toutes les attentions.

La FinTech introduit de nouveaux moyens de paiement. En ce sens, Paypal était déjà sur ce secteur en proposant de greffer sa carte bancaire ou son compte en banque à un service en ligne tiers. L'objectif était de simplifier et de sécuriser les transactions sur Internet.¹¹

2.3.2. Le Big data

Littéralement, ces termes signifient mégadonnées, grosses données ou encore données massives. Ils désignent un ensemble très volumineux de données qu'aucun outil classique de gestion de base de données ou de gestion de l'information ne peut vraiment travailler. En effet, nous procréons environ 2,5 trillions d'octets de données tous les jours. Ce sont les informations provenant de partout : messages que nous nous envoyons, vidéos que nous publions, informations climatiques, signaux GPS, enregistrements transactionnels d'achats en

¹⁰<https://core.ac.uk/download/pdf/147103806.pdf>/consulté le 19/06/2021 à 20H28.

¹¹<https://www.futura-sciences.com/maison/definitions/finances-fintech-19068/>/consulté le 21/06/2021 à 13H44

Chapitre 1 : Les banques face à leur transformation digitale

ligne et bien d'autres encore. Ces données sont baptisées Big Data ou volumes massifs de données. Les géants du Web, au premier rang desquels Yahoo (mais aussi Facebook et Google), ont été les tous premiers à déployer ce type de technologie¹².

Figure N°1: Le Big Data (méga données).



Source : <https://fr.mailjet.com/blog/news/big-data-definition/consulté le 24/06/2021 à 11:33>

L'utilisation d'outils Big Data permet aux entreprises d'atteindre différents objectifs : améliorer l'expérience client, optimiser les processus de performance opérationnelle et renforcer ou diversifier un modèle d'affaires. (Sandrine Medioni et Sarah Benmoyal Bouzaglo, fevr 2018)

2.3.3. La Blockchain

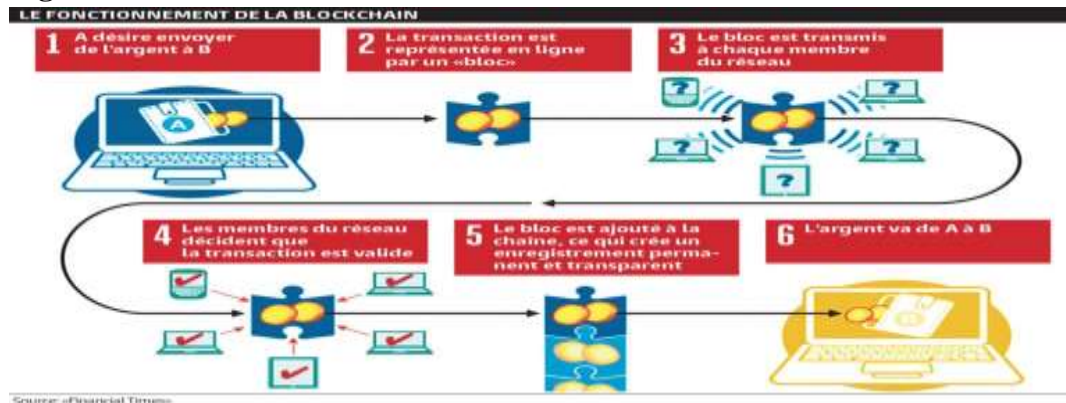
De l'anglais « chaîne de blocs », le terme définit une technologie de stockage et de transmission d'informations dont l'objectif est de sécuriser les transactions. La technologie la plus connue l'utilisant est celle du Bitcoin, la monnaie numérique dont le créateur serait Craig Wright. La Blockchain permet de conserver un historique détaillé des interactions entre les utilisateurs d'un même service, sans qu'il puisse être modifié et falsifié. Le Bitcoin a par exemple démontré qu'on peut réduire le nombre d'intermédiaires lors de transactions sans sacrifier la sécurité des données. « La Blockchain bouscule les codes du secteur bancaire et révolutionne la façon d'échanger et de protéger les échanges. Elle permet d'assurer la sécurité des données lors des transactions et paiements entre différents utilisateurs. » confirme Anne-Sophie Luçon, Practice Manager chez Michael Page. La Blockchain a notamment été adoptée par les banques pour sécuriser les paiements à distance ou les tradings d'actions, et éviter le

¹²<https://www.lebigdata.fr/definition-big-data/consulté 23/06/2021 à 21H18.>

Chapitre 1 : Les banques face à leur transformation digitale

hacking. Elle redistribue les cartes en proposant un système décentralisé, où l'autorité est réattribuée aux différents utilisateurs du réseau. Cette démultiplication des données permet aux systèmes d'être qualifiés de quasi-inviolables.¹³

Figure N°2 : Le fonctionnement de La Blockchain



Source : <https://gouvernance.news/2018/06/20/la-blockchain-enfin-expliquee/> consulté le 24/06/2021 à 11H45

Nous allons illustrer cela avec un exemple simple :

Une personne A envoie de la monnaie (Bitcoin par exemple) à une personne B, cette transaction est consignée dans un bloc de données en ligne. Des **mineurs** (aussi appelés les nœuds du réseau) viennent ensuite vérifier la conformité de ces données, c'est-à-dire s'assurer que la personne A possède bien ce qu'elle prétend avoir, afin d'éviter toute falsification, fraude ou double-dépense. Cette technique est appelée le "Proof-of-Work" (preuve de travail), et consiste en la résolution de problèmes algorithmiques grâce à la force de calcul des processeurs informatiques. La transaction entre A et B est donc vérifiée et validée par des formules mathématiques sans aucune faille ni erreur. Une fois validé, le nouveau bloc vient s'ajouter à la chaîne de blocs précédents qui constituent la Blockchain.

L'historique de cette transaction sera enregistré et daté, avec le montant échangé, ainsi que les adresses publiques de A et B. La transaction est alors visible pour le récepteur (la personne B) ainsi que l'ensemble du réseau et tous les utilisateurs peuvent consulter librement et avoir une copie de cette Blockchain

¹³<https://www.michaelpage.fr/advice/tendances-de-march%C3%A9/blockchain-quel-impact-sur-le-secteur-bancaire/> consulté le 24/06/2021 à 18H20

Chapitre 1 : Les banques face à leur transformation digitale

2.3.4. L'intelligence artificielle

L'intelligence artificielle IA est une discipline scientifique relative au traitement des connaissances et au raisonnement. Elle croise plusieurs technologies capables de simuler des processus cognitifs dans le but de permettre à une machine de reproduire ou d'exécuter des fonctions normalement associées à l'intelligence humaine : compréhension du langage, raisonnement et analyse, perception, adaptation et apprentissage¹⁴. Selon, Marvin Lee, « c'est la construction de programmes informatiques qui s'adonneraient à des tâches qui sont, pour l'instant, accomplies de façon plus satisfaisante par des êtres humains, car elles demandent des processus mentaux de haut niveau ».

Tableau N° 1 : les opportunités et les menaces des nouvelles technologies pour les banques.

	Opportunité	Menace
Les Fintechs	Coopération entre les banques et fintechs pour une évolution harmonieuse du secteur, en créant une expérience phygital.	Perte des parts de marché.
L'intelligence artificielle	La diminution des visites dans les agences bancaires et du nombre de sollicitations des centres d'appels, grâce aux bots conversationnels.	Eventualité d'occurrence d'une erreur, dégradation du capital humain.
Le Big Data	Anticiper les actions futures de client et son comportement, afin de lui servir les produits dont il a besoin	Manque de confidentialité de données personnelles du client.
La Block Chain	Détection de fraudes, réduction des risques clients via des systèmes experts. une meilleure traçabilité et d'audibilité	La disparition des banques avec l'émergence de la crypto-monnaie, la non-rectification de l'information personnelle. Le volume de stockage d'informations est limité.

Source : Par nos soins

¹⁴<https://blog.econocom.com/blog/9-innovations-qui-font-la-revolution-numerique/> consulté le 27/06/2021 à 09H55

Tandis que de nouvelles tendances sociétales, de nouveaux outils technologiques, de nouvelles réglementations et concurrences incitent les banques à repenser en profondeur leur modèle, la révolution de l'Open Banking représente un risque pour le secteur traditionnel, mais aussi une opportunité.¹⁵

2.4. Les leviers de la transformation digitale des banques

Quant à l'introduction de la transformation digitale dans les banques, il y était nécessaire de définir certains leviers qui permettent à la banque de gérer et d'optimiser ses relations avec l'ensemble de ses partenaires, clients, collaborateurs ou fournisseurs. Ces leviers permettant de passer de la stratégie à l'activation effective de la transformation. Pour parvenir à des pistes concrètes. Alors, les principaux leviers de transformation numérique sont axés sur la refonte de l'expérience client, la transformation des processus opérationnels, l'évolution des modes de fonctionnement et des business model. (Béziade, Assayag, 2014) distinguent entre le digital externe (présence de l'entreprise et visibilité sur les réseaux sociaux avec les interactions), le digital central (impact du digital sur l'écosystème de l'entreprise), le digital interne (impact du digital sur le personnel, l'organisation et les processus opérationnels).

2.4.1. Optimisation de l'expérience client

Selon une étude fait par « Trusted Advisors Group », la transformation digitale n'a de sens que si elle est ressentie comme gagnant-gagnant entre les clients et la banque. Ainsi, toutes les banques sont unanimes sur le fait que le client et particulièrement l'expérience client doivent rester au centre des préoccupations. A tous les niveaux interrogés, il est acquis que l'approche d'évolution et de transformation ne peut être efficace que si elle est collective.

Par conséquent, cette approche collective comprend aussi l'implication du client dans la process de réflexion. Ce qui permettra de garantir l'anticipation des besoins clients en toute réactivité et innovation.

¹⁵[https://www.flf.fr/actualite/disruption-du-monde-bancaire-entre-menaces-duberisation-et-opportunités/consulté le 14/09/2021 a 14:03](https://www.flf.fr/actualite/disruption-du-monde-bancaire-entre-menaces-duberisation-et-opportunités/consulté-le-14/09/2021-a-14:03)

2.4.2. Transformation des processus opérationnels

L'adhésion des équipes est primordiale. Cette dernière passe par un mouvement «global» qui ne se fera que si l'entreprise se dote des moyens aussi bien en termes de ressources humaines (recrutement des profils adéquats et montées en compétences et formation collaborateurs) qu'en termes de mobilisation financière forte. Tout ceci, étant alors accompagné par la conduite de changement, les approches de gouvernance claires, et le déploiement des méthodes agiles, à titre d'exemple l'automatisation des processus, la dématérialisation des formulaires, l'adoption des nouveaux équipements...

2.4.3. Transformation des business models

Porter (2001) a critiqué la notion de BM en affirmant qu'elle manquait de définition claire et qu'elle revenait en fait à parler de stratégie. Les définitions du business model incluent en effet souvent les facteurs qui permettent le déploiement des ressources valorisées par une firme et notamment, les variables structurelles de la firme et la nature de son inscription dans un réseau de valeur (Brandenburger et Nalebluff, 1997).

Donc, l'ensemble des banques est unanime quant aux éléments incontournables pour mener la transformation digitale. Il s'agit d'avoir une vision stratégique pertinente, des plans clairs en termes d'actions, et des objectifs communs et partagés, qui se traduisent par exemple dans l'optimisation du réseau d'agences, modernisation des systèmes d'information...

2.5. La transformation digitale et les métiers bancaires

La révolution technologique n'est pas uniquement le fait de notre actualité. Une différence néanmoins, c'est le rapport nouveau qu'une mutation crée aujourd'hui auprès du client. En somme et pour caricaturer, la première révolution informatique a d'abord impacté la banque en interne.

L'un des principaux enjeux de la transformation digitale des banques est celui de la transformation de ses ressources humaines, les évolutions technologiques récentes sont assez bouleversantes pour conduire au changement parfois très rapide du modèle économique dans de nombreux métiers bancaires, mais leurs mise en œuvre est longue et complexe ¹⁶, l'essentiel se situe dans le développement et le repositionnement des compétences, derrière les fermetures d'agences se joue la transformation de la relation client avec des nouveaux métiers

¹⁶ Olivier PASTRE (2005) : « La nouvelle économie bancaire » édition Economica, Paris, p. 89

Chapitre 1 : Les banques face à leur transformation digitale

recentrés et diversifiés. Il s'agit d'une automatisation accélérée des processus et d'un développement des compétences en conseil pour servir davantage une clientèle plus spécialisée et informée.

Avec la digitalisation et l'entrée des nouveaux acteurs, tous les réseaux d'agence accélèrent leur capacité de distribution en assurance, d'autres réfléchissent à des partenariats de distribution notamment avec des producteurs locaux ou des partages de bureaux avec des Start up.

Par ailleurs, certaines interrogations sont posées par les banquiers voire ; Les nouveaux processus digitaux vont-ils rendre mon job obsolète ? Né avant l'internet, suis-je encore pertinent et adaptable face à la génération montante des digital natives ? Vais-je continuer à m'épanouir dans un monde de données et d'algorithmes où l'ordinateur décidera plus vite et mieux que moi ?

Bien que cette transformation numérique amène son lot d'espoirs et de perspectives, mais elle rend les métiers bancaires plus attentifs, inquiétants du changement, résistants... ces interrogations touchent à la fois les collaborateurs de terrain, les cadres et les dirigeants.

Alors, selon (Bernard Roman et Alain Tchibozo, 2017) les besoins réels qui doivent être au sein de la banque au service du personnel pour mieux s'adapter sont :

- Définir une vision claire détaillée et argumentée de l'organisation future, son impact sur les rôles et les responsabilités à tous niveaux.
- Communiquer cette vision, exposer et s'engager sur les méthodes destinées à gérer la phase de transition vers la situation cible et accompagner les hommes et les organisations dans ce processus.
- Expliquer les perspectives, les créer et faire vivre un sentiment d'envie et d'urgence, mobiliser la première ligne, apprendre aux collaborateurs à travailler en réseau et par projets.

On s'intéressera à l'évolution des trois métiers les plus susceptibles de connaître une mutation dans la banque :

2.5.1. Evolution du métier de Gestionnaire de Back Office

Le métier du back-office se définit comme l'ensemble des activités de support, de contrôle, d'administration d'entreprise. Ces activités sont assez standardisées, implique des bas salaires et sont en conséquence relativement automatisables. Tout d'abord l'évolution de ce métier passe par la dématérialisation des instruments de paiement qui supprime les manipulations physiques. La tendance dans ce métier a conduit à une véritable dématérialisation du chèque papier qui sera progressivement remplacé par une « image-chèque » obtenue par la lecture d'un code barre ce qui fera une économie considérable de papier. Cette tendance se matérialise aussi par le développement des « bureaux sans papier » passe aujourd'hui par la mise en image électronique des documents à la base des opérations bancaires, chaque document état scanné, puis traité de façon informatique. Le Gestionnaire de Back-Office peut être appelé à développer ses interactions avec le client et voir ainsi ses activités de transférer vers plus de Middle Office et il pourra disposer de plus de temps car moins sollicité. En effet, l'efficacité de ce métier dépendrait maintenant sur les capacités relationnelles du gestionnaire Back-Office avec les clients. A ce stade, ces métiersdevront donc développer de nouvelles aptitudes en ce qui concerne notamment l'aisance relationnelle et la résistance de stress.

2.5.2. Evolution du métier de chargé de clientèle particulière

Le chargé de clientèle particulière est le principal interlocuteur du client avec sa banque. A l'écoute de ses besoins, il le conseille sur les produits et les services afin de répondre au mieux à ses attentes. L'arrivée du numérique continue de bouleverser le métier de conseiller clientèle, cela est remarqué à travers la baisse de visite en agences et le développement massive de l'utilisation de canaux à distance dans le traitement des opérations bancaires. Le rôle et le métier du chargé de clientèle est amené à évoluer : vers plus de relation client et plus de conseil. Dans un nouveau contexte technologique accru, les banques doivent être à la hauteur, et l'accent doit être mis sur la personnalisation et la pertinence du service apporté au client. En revanche, le métier de conseiller client doit désormais être réalisé avec les outils de la nouvelle génération rendu possible grâce à l'internet. D'autre part, il faudra penser à une spécialisation beaucoup plus spécifique du métier de chargé clientèle dont ce dernier doit être polyvalent, ou spécialisé dans un canal de distribution voire dans un métier particulier. Quoi qu'il soit, le chargé de clientèle particulier de demain se doit d'avoir accès à minima à autant d'information que ses clients et ce dans laps de temps optimal.

Chapitre 1 : Les banques face à leur transformation digitale

Le changement des usages de ses clients implique enfin une forme de flexibilité et d'adaptabilité de la part du chargé de clientèle particulier, pour cela les agences sont appelées à revoir leur horaire d'ouverture, l'amplitude d'horaire se voit donc élargie.

2.5.3. Evolution du métier de directeur d'agence

Le directeur d'agence est un élément crucial dans le succès de la distribution bancaire d'agence qu'il a sous sa direction. Il peut endosser plusieurs rôles celui de financier, de commercial, de gestionnaire. Il est aussi est en charge du développement de l'activité de son agence dans le secteur géographique dans lequel il se trouve. Le métier du directeur d'agence est l'un des métiers bancaires les plus impactés par le développement du numérique dans les banques.

Le rôle du directeur d'agence est amené à évoluer. Et, son métier peut bénéficier d'un pouvoir et d'une autonomie beaucoup plus importante. La digitalisation devrait permettre de faciliter l'exercice du métier et en particulier les opérations de contrôle à travers l'automatisation des opérations de ces derniers.

2.6. La transformation digitale et la relation client

Les marocains ont en effet de plus en plus recours au Web pour consulter leurs comptes, s'informer sur les produits ou réaliser toutes sortes d'opérations bancaires simples ou complexes.

Le succès des canaux digitaux s'explique en grande partie par l'essor du smartphone et son utilisation croissante au sein de la population marocaine. Le secteur bancaire doit donc être au rendez-vous du digital pour intégrer efficacement les nouveaux canaux à son offre.

2.6.1. La gestion de la relation client

Comme expliqué précédemment, le développement d'internet et l'ouverture des canaux de la relation client ont provoqué une nouvelle ère de la relation client. Cette transformation en profondeur a conduit les entreprises à inventer différents outils et méthodes afin de satisfaire un client plus exigeant. Les clients quant à eux ont été conduits à interagir de manière nouvelle avec l'entreprise, ils ont en été obligé à connaître le type de canal adéquat à leur demande.

➤Customer relationship management

CRM est l'acronyme de "Customer Relationship Management" ou "Gestion de la Relation Client". Le CRM regroupe l'ensemble des dispositifs ou opérations de marketing ou de support ayant pour but d'optimiser la qualité de la relation client, de le fidéliser et de maximiser le chiffre d'affaires ou la marge par client. Il regroupe à la fois des techniques de collecte et d'analyse des données clients et il utilise tous les canaux de contacts disponibles avec le client. Il se trouve fortement impacté par la montée en puissance de l'omnicanal et notamment par le développement des canaux de contact digitaux.¹⁷ Comme la perspective suggérée par (Payne et Frow, 2005) indique : « La gestion de la relation client s'inscrivant dans une logique stratégique globale permettant à l'entreprise de gérer convenablement ses relations clients et de créer de la valeur ajoutée pour les deux parties ».

Sous-tendant cette définition, trois dimensions sont implicites dans le CRM :

- une dimension temporelle avec la nécessaire construction d'une relation profitable sur le long terme
- une dimension relationnelle avec le souhait d'être le plus proche possible du client, quels que soient le point de contact et le moment choisis par ce dernier ;
- une dimension opérationnelle avec le besoin de gérer la complexité de la combinaison clients-offres-canaux avec des outils dédiés.

2.6.2. La digitalisation de la relation client

Auparavant, avant la propagation de l'internet et du digital, le pouvoir et la possession des informations étaient aux mains des banquiers, qui détiennent la technicité des produits, leur fonctionnement ainsi les pièges à éviter pour ne pas tomber en perte, mais aujourd'hui les choses sont changées, le client devient plus autonome, exigeant, attentif et volatil puisqu'il peut comparer, changer, dont l'accès facile aux informations a permis aux clients de renforcer considérablement leur pouvoir de négociation au contraire des conseillers qui, eux, ont perdu leur rôle de savants. De plus, cet accès facile aux savoirs a fortement facilité le développement des sites de comparaisons des offres bancaires. Cette génération de «

¹⁷ MICHAUX.V et al « Les transformations liées au système crm : une méta-synthèse au prisme de la théorie de la structuration » ESKA « Systèmes d'information & management » 2011/1 Volume 16, pp 113-151

Chapitre 1 : Les banques face à leur transformation digitale

consommateurs » n'hésite plus à « mettre à nu » plusieurs offres bancaires avant de prendre une décision.

Néanmoins, ce n'est pas tout : la relation client/banque a en réalité des lacunes qui se représentent à titre d'exemple aux fraudes à la carte bancaire. Le sujet est si préoccupant que peu de statistiques en reflètent l'augmentation exponentielle de ce type de fraude. Pour le client cela devient un sujet de préoccupation nouveau, qui altère la confiance du client dans les moyens de paiement utilisés et l'incite, phénomène nouveau, à surveiller de très près les opérations sur son compte car il perçoit un risque. Certaines facilités offertes par le digital peuvent donc avoir un prix assez élevé pour le client lorsqu'il est victime d'une fraude ainsi que pour les banques qui doivent développer et sans cesse renforcer des dispositifs et des moyens pour assurer la sécurité.

Par ailleurs, selon (Bernard Roman et Alain Tchibozo, 2017) les exigences de la clientèle sont ainsi centrées sur leur « expérience client » qui regroupe une série d'attentes sur lesquelles malgré les progrès entrepris, les banques ont encore beaucoup de chemin à faire, notamment en matière de simplicité et de transparence.

- Simplicité car devenu autonome le client est de plus en plus capable de savoir ce dont il a besoin et de se servir lui-même. La démultiplication des produits n'a pas toujours servi ni les besoins ni les intérêts du client.

- Transparence car le nombre de produits et leur packaging ont créé de la complexité au détriment du service et de la clarté vis-à-vis du client. Les conseillers sont obligés de travailler dans une logique mécaniste consistant à profiter de chaque occasion pour vendre un produit au client, peu importe son besoin et son intérêt. Par exemple nombre de personnes âgées se retrouvent aujourd'hui avec des comptes titres, inactifs mais sur lesquels des frais continuent d'être prélevés pendant des années. Cette situation a peu à peu contribué à altérer la confiance, dans la banque. En fait, réinventer la relation client, ce ne peut être uniquement la numériser. C'est au contraire renforcer l'accompagnement humain sur des sujets à valeur ajoutée, être au plus près des attentes d'une clientèle plus mobile certes, mais toujours en attente d'une relation de confiance. Autrement dit, la relation client est vécue comme un continuum entre le contexte physique et le contexte digital, créant un environnement digital basé sur la simplicité et la transparence

Section3: Les outils digitaux bancaires

Avec l'émergence du digital, les banques ont procédé à la création des nouveaux outils et services, à l'innovation des nouvelles opérations et méthodes d'enrichissement de l'expérience client. Puis, la banque digitale vise à élargir la palette des produits et services bancaires.

Historiquement, la banque intervient seulement dans la phase de paiement, dans le processus d'achat de ses clients. Mais avec l'intervention des NTIC, l'idée est donc d'élargir son périmètre sur l'ensemble de l'acte d'achat. La banque va intervenir sur l'ensemble du processus d'achat, allant de la recherche du produit jusqu'à son utilisation dans le but d'avoir une connaissance complète du client. Cette connaissance n'est pas sans importance pour la quête de la relation personnalisée.

De nos jours, les services et les opérations bancaires deviennent majoritairement en ligne, par la plupart des clients qui sont constamment « connecté », le fait que ceux-ci peuvent être complémentaires aux prestations fournies en agence ou les supplanter. D'ailleurs, les banques traditionnelles ont déjà amorcé cette transformation avec la mise en place de services numériques comme la consultation de compte, les virements, la gestion d'épargne ou la commande de chéquier... Cette digitalisation répondait aux besoins des consommateurs, d'où son succès. De façon que, cette démarche réduit de façon appréciable les coûts de gestion au sein des banques en diminuant les charges liées aux agences physiques.

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

Avec l'émergence du digital, les banques ont procédé à la création des nouveaux produits et services, à l'innovation des nouvelles opérations et méthodes d'enrichissement de l'expérience client. Puis, la banque digitale vise à élargir la palette des produits et services bancaires.

3.1.1. Les sites bancaires

Les sites bancaires ou appelés aussi "la banque à distance" désignent l'espace sécurisé auquel le client d'une banque peut accéder par internet. Ces plateformes proposent l'ensemble des services bancaires en ligne auxquels le client a droit au titre du contrat qu'il a signé lors de l'ouverture de son compte. Le site bancaire permet donc de consulter le solde de ses comptes, de réaliser des virements et d'enregistrer des prélèvements ou encore de contacter son

conseiller bancaire, l'accès au site peut se faire depuis ordinateur mais aussi depuis des applications mobiles, les identifiants d'accès sont délivrés par la banque au moment de la signature du contrat.

3.1.2. Les applications bancaires

Une application bancaire permet d'avoir accès à ses comptes bancaires depuis un Smartphone ou une tablette. Cette dernière peut être téléchargée sur les magasins d'applications, tels que Google Play et App store. Pour effectuer ces opérations, il suffit d'enregistrer son compte avec les identifiants qui sont délivrés par la banque. Les principaux mouvements, que l'on peut réaliser sur son espace personnel en ligne, sont également disponibles avec une application : consultation de compte, virement, édition RIB

3.1.3. Les SMS Banking

Les SMS Banking permettent au client d'obtenir des informations bancaires où qu'il soit. Ce dernier doit souscrire à un contrat qui lui permettra de recevoir des SMS de sa banque afin d'avoir des informations sur son compte, son solde ainsi que les différentes opérations effectuées. Certaines données lui seront envoyées de manière hebdomadaire, d'autres sous forme d'alerte ou encore s'il fait la demande par SMS avec mot clés et code d'accès.

3.1.4. Le courrier électronique (courriel, mail)

Le courrier électronique est un service de transmission de messages écrits et de documents envoyés électroniquement. Ces derniers sont utilisés pour entrer en contact avec une banque (un conseiller) en cas de besoins d'informations ou réclamations. C'est un des services les plus couramment utilisés d'internet permettant d'envoyer des messages sous forme de fichier, texte etc.

3.1.5. Terminal de paiement électronique (TPE)

Le paiement des opérations par la carte bancaire reste depuis un certain temps une solution privilégiée aussi bien par les commerçants que par les clients. Le terminal de paiement est le moyen utilisé à cet effet. C'est une nouvelle technologie, sûre et rapide, de paiement des échanges commerciaux par carte bancaire. Cet appareil électronique lit les données d'une carte bancaire, procède à l'enregistrement de la dite transaction et communique à distance avec le serveur d'authentification.

Figure N°3 : Terminal de paiement électronique (TPE)



Source : <https://fr.depositphotos.com/> consulté le 30/06/2021 à 19:55

Les terminaux de paiement offrent de nombreux avantages :

- Encaissement rapide et n'importe où des paiements.
- Gestion facilitée des paiements et des factures.
- Comptabilité facile.
- Optimisation des ventes.
- Gain de temps au moment du paiement

3.1.6. Les guichets automatiques bancaires (GAB)

Les guichets automatiques fonctionnent 24h/24 et 7j/7, et sont placés auprès de toutes les agences bancaires, ainsi que dans les grandes surfaces commerciales ; afin de permettre aux clients de gagner du temps et faire leurs opérations à tout moment. L'utilisation des GAB nécessite une carte de guichet automatique et un code PIN personnel permettant aux clients l'accès à des services bancaires comme : les retraits, virements, consultations de soldes, demandes de chèquiers, relevés de compte et même l'encaissement de chèque dans les nouveaux distributeurs qui sont actuellement présentés aux niveaux des agences digitales

3.1.7. Les cartes bancaires

Lors de l'ouverture d'un compte bancaire, le client peut souscrire à un ou plusieurs moyens de paiement de son choix. Parmi ceux-ci, la carte bancaire est la plus appréciée des usagers des banques en raison de sa praticité et sa sécurité par rapports aux chèques.

Figure N°4 : Carte bancaire



Source : <https://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/credit-agricole-lance-une-carte-bancaire-biometrique-/consulté le 02/07/2021 à 20:14>

. Il existe plusieurs cartes, selon les banques, et chacune sa spécificité. Tels que :

- La carte de retrait classique : qui est uniquement destinée au retrait d'argent en espèce depuis le GAB.
- La carte visa : qui permet une grande souplesse d'utilisation, des capacités de retrait et paiement à une dimension internationale

La carte est l'instrument de paiement le plus utilisé (hors espèces) en nombre de transactions. En 2020, elle représentait plus de 70 % des moyens de paiement scripturaux.¹⁸

En 2017, le nombre de cartes en circulation s'est élevé à 86 millions répartis ainsi :

- 76,1 millions de cartes interbancaires (Visa, MasterCard, CB...)
- 9,9 millions de cartes privées (American Express, Diners Club, Aurore, Sofinco, Finaref, etc...)

3.1.8. Le call center

Il représente une plateforme téléphonique de la banque à laquelle le client peut faire appel par téléphone pour un éventuel renseignement, une réclamation, une suggestion, etc. Ces derniers sont actuellement plus développés au sein des agences digitales du fait de la possibilité de passer des appels en visioconférence avec un conseiller afin qu'il puisse vous orienter davantage

¹⁸<https://www.lafinancementpourous.com/pratique/banque/moyens-de-paiement/la-carte-bancaire/> consulté le 29/082021 a 19:45

Figure N°5 : Call center



Source : <https://www.fonvirtual.com/> consulté le 04/07/2021 à 11:29

Les principales caractéristiques d'un call center sont les suivantes¹⁹ :

- Il permet de gérer une grande quantité d'appels (entrants et sortants) des clients
- C'est un système de téléphonie intégré
- Il offre un service de téléphonie centralisé pour les entreprises
- Il soutient les opérations quotidiennes de l'entreprise
- L'opérateur désigne la personne en charge de passer les appels et d'y répondre
- En l'utilisant comme principal moyen de communication avec les clients, le call center permet de réduire les coûts de l'entreprise.

3.1.9. L'agence digitale

L'agence digitale est un espace de libres services bancaires qui permet de découvrir une nouvelle expérience client plus autonome et de se familiariser avec les produits digitaux de la banque. Un espace d'accompagnement et de sensibilisation à plusieurs services bancaires dans un environnement digital. L'agence digitale met ainsi à la disposition du client des tablettes Visio-interactives et des ordinateurs permettant aux clients de créer en agence l'expérience de la banque en ligne mais aussi, d'entrer en contact Visio avec un conseiller du call center pour pouvoir ainsi poser toutes ces éventuelles questions. Au sein de cette agence,

¹⁹<https://www.fonvirtual.com/fr/blog/> consulté le 03/09/2021 à 21:46

des conseillers sont toujours présents afin d'orienter et guider le client dans l'utilisation des services digitaux s'y trouvant.

3.1.10. La signature électronique

Avec l'essor de la numérisation des entreprises, des outils comme la signature électronique deviennent des alliés précieux pour les entrepreneurs.

La signature électronique est un mécanisme permettant de garantir l'intégrité d'un document électronique et d'en authentifier l'auteur, par analogie avec la signature manuscrite d'un document papier. Elle représente une solution à la falsification et l'usurpation d'identité dans les communications électroniques. Concrètement, signer électroniquement consiste à lire le document, à cliquer sur « signer », à sélectionner un certificat ou à l'insérer dans l'ordinateur s'il s'agit d'une clé USB, à entrer un code et à valider.

Figure N°6 : Signature électronique



Source : <https://www.fcagencesanary.com/> consulté le 07/07/2021 à 22:35

L'apparition de tels nouveaux usages fait favoriser la dématérialisation des processus, ainsi la facilité de l'information et la souscription du client. En fait qu'au-delà de se questionner sur la nécessité d'imprimer certains documents, les collaborateurs doivent s'appropriier les nouveaux canaux digitaux qui sont en relation avec les clients à savoir la signature électronique

3.2. Avantage des outils digitaux bancaire

Le digital en banque sert plusieurs avantages qui sont résumés ci-dessous :

3.2.1. Les avantages apportés aux banques

Les bénéfices que les outils digitaux offrent pour les banques sont :

a. Un gain de temps considérable

Le fait que les clients réalisent la majorité de leurs opérations par voie électronique conduit à un gain de temps conséquent pour les employés de la banque. Vue la manière dont les banques sont aménagées, nous remarquons que tout a été pensé et conçu de façon à ce que le client s'adresse le moins possible à une personne physique. Et s'il le fait ça sera d'abord, après avoir essayé par eux même les différents systèmes électroniques qui leur sont disponibles et cela Grâce aux automates dans un premier temps, et à l'avènement du web dans un second temps. Cet aménagement a pour conséquence que les guichets sont moins sollicités. Les banques ont ainsi pu écarter progressivement toutes les opérations à faible valeur ajoutée, comme l'encodage manuel de virement. Ce qui explique le fait de la transformation des métiers des employés et leur recentrassions sur des services à plus forte valeur ajoutée. A l'heure actuelle, le client réalise le plus souvent le travail en encodant lui-même ses opérations. Cette automatisation a pour résultat une accélération du temps de traitement des opérations

b. Nouvelles possibilités

A l'origine, les sites web des banques étaient réduits à de simples vitrines destinées à présenter l'entreprise. Par la suite, ils ont évolué vers de véritables outils transactionnels avec lesquels la clientèle peut obtenir des informations sur les produits bancaires proposés, suivre ses comptes, effectuer des opérations liées à la gestion de ceux-ci, voir contracter des prêts ou réaliser des opérations d'investissement

c. Réduction des coûts d'intermédiation et de transaction

La distribution des services bancaires et financiers en ligne offre à la fois un nouveau canal de distribution et une baisse radicale des coûts des services et produits bancaires. LEMAITRE (1997) souligne que le cout d'ouverture d'une agence est largement supérieur à celui de l'ouverture d'un site internet. Il souligne aussi qu'une transaction effectuée par

Chapitre 1 : Les banques face à leur transformation digitale

automate coûte deux fois moins qu'en agence, trois fois moins par téléphone et sept fois moins par internet. L'internet a fortement réduit le coût de livraison de la plupart des services financiers. La rentabilité d'une banque dépend en partie de ses coûts. Parmi ceux-ci, les coûts de transactions sont primordiaux. Les technologies digitales ont grandement contribué à une réduction des coûts de compilation, de traitement et de distribution de l'information

d. Une extension géographique

Grace à la mise en œuvre des nouvelles technologies d'informations et de communications, les banques disposent aujourd'hui d'une meilleure couverture internationale. Les clients peuvent désormais gérer leurs comptes, 24H/24, à travers des sites web, des applications mobiles de partout dans le monde. Grace au service en ligne, la banque n'est plus contrainte d'offrir ses services sur une base régionale, son accessibilité aux différents canaux électroniques lui permet d'offrir ses services partout dans le monde.

e. Différenciation des produits

Grace au développement des TIC, on assiste de nos jours à une large différenciation des produits et services proposés par la banque, ce qui apporte à cette dernière de nouveaux avantages comparatifs. Le réseau internet permet à la banque de cerner les exigences du client, d'une manière à être prête à répondre à tous ses besoins facilement.

f. La gestion de la relation client-banque

L'évolution technologique qu'a connue le secteur bancaire a largement avantage la relation entre la banque et ses clients ; une relation de plus en plus renforcée et cela grâce à un simple contact personnalisé et rendu facile par les NTIC. Avec l'émergence de ces nouveaux services en ligne, les banques montrent l'importance accordée à la satisfaction du client.

3.2.2. Les avantages apportés aux clients

Les bénéfices que les outils digitaux offrent aux clients sont :

a. Une disponibilité permanente vingt-quatre heures sur vingt-quatre

Une disponibilité 24h sur 24 et une disparition des contraintes liées aux heures et aux jours d'ouverture des agences bancaires, permet au client de réaliser ses opérations à n'importe quel moment. Aussi, il n'est plus contraint de gérer ses comptes professionnels aux

Chapitre 1 : Les banques face à leur transformation digitale

heures de bureaux. Pour faciliter la tâche, les banques ont mis en place des outils de communication permettant d'accéder à ses comptes, faire des virements et prélèvements, commander des chèques, passer des ordres de vente ou d'achat de titres, prendre rendez-vous avec un conseiller et s'informer sur des nouveaux produits bancaires sans avoir à aucun moment à se rendre dans une agence. Grâce à la banque en ligne, le client échappe donc aux files d'attente interminables et profite d'un gain de temps considérable.

b. Une offre transfrontalière

Au-delà de la dépersonnalisation et de l'automatisation, les systèmes d'information bancaire à base d'Internet ont pour caractéristique essentielle la distance dans les rapports client-fournisseur. DEYOUNG en 2003 souligne d'ailleurs que l'Internet réduit l'importance du facteur géographique dans la production de services financiers et l'entretien de relations financières. Cet éloignement n'importune pas l'internaute puisqu'il peut discuter avec sa banque (c'est-à-dire obtenir les informations qu'il recherche et passer des ordres). Chacune des parties opère ainsi sur le réseau via un ordinateur, dont l'éloignement géographique et l'implantation sont sans importance. Le client a donc la possibilité d'effectuer rapidement et aisément des opérations bancaires depuis son domicile ou à partir des terminaux bancaires mis en place un peu partout dans le monde, pour peu qu'il dispose d'une connexion Internet. Les temps d'attente à faire la file pour accéder au guichet ou à un ATM sont éliminés.

c. De plus en plus de fonctionnalités proposées

Que ce soit du point de vue transactionnel ou non transactionnel, les fonctionnalités et les possibilités proposées aux clients sont de plus en plus nombreuses. Les applications se sont enrichies au fil des années et proposent maintenant tout un panel d'informations et de fonctions permettant une gestion de plus en plus complète avec un accès rapide et continu à l'information et une simplicité d'utilisation avec la diversité des canaux proposés la banque en ligne donne la possibilité à ses clients d'effectuer leurs opérations par le moyen de communication qui leurs convient tout en assurant la facilité, la clarté ainsi que la rapidité d'exécution des opérations.

3.3. Les inconvénients des outils digitaux bancaires

En revanche, les transformations digitales des banques contribuent à l'apparition des répercussions négatives s'incarnant dans ces points suivants :

3.3.1. L'absence de contact humain

Même si, depuis le développement des services en ligne, les clients rendent visite moins régulièrement à leurs agences, ils restent tout de même attachés à leur agence de proximité.

Selon (LAMIRAULT, 2017) les clients veulent une relation "à la carte" avec leurs banques pour les opérations du quotidien. En revanche, pour les produits et services engageants, ils préfèrent garder une relation physique avec un conseiller. Le besoin du contact humain mais aussi, la sécurité et la confiance, restent fondamentaux.

3.3.2. Les fraude

Aujourd'hui la question de la protection des consommateurs contre les fraudes est prépondérante, d'autant plus que l'on sait que l'imagination débordante des fraudeurs est sans limite. Or à l'heure où les banques cherchent à développer leur stratégie de digitalisation, la sécurité semblerait être un revêt important afin de gagner l'appui et la confiance de leurs usagers.

Avec la démocratisation des nouvelles technologies, le nombre de fraudes ainsi que les typologies ont augmenté de façon importante. Il existe quatre types de fraudes : les fraudes électroniques (hameçonnage ou phishing, spyware, etc.) ; l'usurpation d'identité (fraude au président) et la fraude portant sur les chèques, ainsi que la plus connue et répandue, celle de la carte bancaire. Pour les parcours client, l'approche traditionnelle repose sur des solutions de protection multiples telles que l'authentification qui constitue une première couche de sécurité essentielle. Des moyens de protection additionnels existent (limitation des options proposées, temporisation des opérations...), mais ils dégraderaient l'expérience client, ce qui va à l'encontre de la simplification et de la fluidification des parcours client recherchées par ces entreprises. La protection pouvant atteindre ses limites dans de nombreux cas, les entreprises investissent actuellement dans des mécanismes permettant de mieux détecter la fraude et réagir au plus vite, tout en continuant à proposer une expérience client satisfaisante. Cette orientation suit également les directives de la réglementation qui demande aujourd'hui aux

Chapitre 1 : Les banques face à leur transformation digitale

établissements financiers d'aller plus loin que l'authentification en étant capable de détecter en temps réel des événements suspects ou frauduleux.⁴⁰ Pour répondre aux menaces toujours plus sophistiquées, il est souhaitable en effet de passer d'une détection réactive de fraudes connues à une détection proactive de fraudes inconnues en utilisant la machine Learning et envisager à terme la biométrie comportementale.

3.3.3. Le blanchiment d'argent

La dématérialisation de la relation entre le client et son conseiller est de nature propice à favoriser toutes sortes de délinquances comme par exemple le blanchiment d'argent.

En effet le numérique complexifie le travail des banquiers qui doivent connaître en profondeur leurs clients à travers de simples vérifications d'identité ou des contrôles plus stricts sur la capacité financière du client. Or, la connaissance du client est au cœur des préoccupations des organismes financiers ainsi que les Etats qui ont décidé de lutter ardemment contre le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme ou autre opération illicite, ils ont instauré le principe de KYC. (Know your customer)

3.3.4. La complexité et la sécurité

La complexité concerne la facilité de réaliser une transaction. Avec l'évolution assez rapide des services digitaux, certains clients maîtrisent encore mal l'outil informatique. La sécurité des services en ligne peut être compromise aussi bien du côté des clients et de la banque car tous deux peuvent être victimes de piratage. Cette dernière doit perpétuellement être à la pointe afin d'éviter tout piratage ou interception des données.

3.3.5. L'impossibilité de déposer de l'argent liquide et les gros retraits sont impossibles

C'est probablement le talon d'Achille des banques en ligne. En effet, comment déposer des espèces dans une banque qui ne possède pas d'agences ? Mis à part les banques en ligne qui sont filiales de banques traditionnelles et par lesquelles on peut passer pour effectuer ces versements, la seule solution consiste à se rendre dans un bureau de poste pour effectuer le dépôt par l'intermédiaire du mandat de compte. Cette solution ne peut être cependant que très temporaire, car c'est un service facturé par le bureau de poste, et à la charge du client. En clair, si un consommateur est souvent amené à faire des dépôts en espèces, garder un compte courant dans une agence traditionnelle est clairement le choix le plus judicieux. Les montants des retraits au niveau des distributeurs sont limités. La banque à distance ne substitue pas la banque traditionnelle

Chapitre 1 : Les banques face à leur transformation digitale

Conclusion

Le domaine de la finance, et plus particulièrement, le monde bancaire d'aujourd'hui, est en train de subir des modifications grâce à des nouvelles technologies de l'information et de la communication et surtout grâce à l'arrivée du digital.

L'adoption du numérique ouvre constamment aux banques de nouveaux horizons qui peuvent être susceptible de les aider à innover leurs produits et services pour répondre aux exigences et aux conditions du développement durable et d'une solide relation banque-client. Tout bien considéré, le digital en banque constitue un atout incontournable autant pour les banques, et les clients mais reste encore timide en termes d'utilisations, du fait des contraintes liées à la sécurité ou la complexité de ces outils pour certains.

Ainsi, les banques ont de très nombreux défis technologiques à relever pour maintenir une compétitivité forte par rapport à leurs concurrents nationaux et internationaux, bancaires et non bancaires. L'introduire des technologies du numérique en interne de la banque (changement des processus) et en externe (vers ses clients) est une nécessité absolue : c'est que nous appelons communément la stratégie de la digitalisation.

Chapitre 02

***« Performance financière
et digitalisation bancaire »***

Chapitre 2 : Performance financière et digitalisation bancaire

Introduction

Le terme performance est largement utilisé dans le domaine de la gestion, mais avec une multitude de définitions, Comme l'exprime si bien Adrien PAYETTE : « il n'y a pas de définition universelle et globale de la performance et il est inutile d'en chercher une »

Cependant, la performance financière présente un aspect très important pour la banque, car elle vise à déterminer comment sont réalisés les objectifs financiers. L'appréciation de cette dernière se fait à travers l'analyse de certains indicateurs financiers liés à son activité et à sa structure financière. La rareté des ressources financières de la banque en mesure de la grande quantité de ses besoins, on trouve que la nécessité de réaliser un maximum de profit et une continuité de la banque avec une utilisation optimale des ressources disponibles est très importante pour la survie de l'institution. Dans ce cas, la performance financière est considérée comme un élément essentiel pour garantir la performance de la banque la digitalisation bancaire a aussi un impact important sur la pérennité de cette dernière

Par conséquent, l'objet de ce chapitre est de présenter un certain nombre de notions fondamentales liées à l'évaluation de la performance au sein d'une banque à travers les outils d'analyse et de mesure financière et nous allons expliquer le rôle de la digitalisation sur la performance d'une banque.

Ainsi, dans la première section nous allons aborder les différents aspects théoriques de la performance (ses origines, types de performance, critères de mesure de performance), et de la performance financière (définition, caractéristiques d'indicateurs de performance financière,...etc.).

Dans la deuxième section, nous allons d'abord expliquer comment une performance peut-elle se mesurer nous allons ensuite nous intéresser à la description des principaux états financiers de la banque pour mieux comprendre son rôle et son utilité dans la mesure de la performance financière d'une banque reste le souci permanent de chaque entreprise, y compris la banque, qui de plus, doit veiller à la maîtrise de l'ensemble des risques auxquels elle est exposée. Nous allons développer aussi le tableau de bord comme principal outil utilisé dans l'étude mesurant la performance financière.

Enfin la troisième section sera consacrée au différent impact de la digitalisation sur la performance d'une banque et ce qu'elle a apporté de nouveau au détriment de la banque traditionnelle

Section1 : Performance financière des banques

Cette section essaye d'étudier le concept de la performance d'une manière générale et la notion de la performance financière d'une manière particulière.

1.1.Généralités sur la performance

Le terme de performance remonte au 13^e siècle, Etymologiquement, il vient de l'ancien français par former qui signifiait « accomplir, exécuter » au XIII^e siècle (Petit Robert). Le verbe anglais « to perform » apparaît au XV^e siècle avec une signification plus large. C'est à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, mais aussi les résultats obtenus ainsi que le succès dont on peut se prévaloir²⁰. A partir de 19^e siècles, il désigne à la fois les résultats obtenus par un cheval de course sur les hippodromes et par extension, le succès d'un athlète. Au début du 20^e siècle, ce terme s'applique aux indications chiffrées caractérisant la possibilité d'une machine, et désigne par extension un rendement ou une fiabilité exceptionnelle. (Richard ; Hubault et Noulin).²¹

1.1.1. Définition de la performance

Le mot performance existe depuis très longtemps dans d'autres domaines que celui de la gestion des entreprises. Son usage à propos d'une entreprise revient donc à utiliser des métaphores.

La performance est une notion très vague, qu'il convient de cerner à travers les différentes contributions scientifiques traitant ce concept. Le mot performance est polysémique, il prend des sens changeant, mais que l'on peut toujours rattacher à l'un ou/et l'autre des trois sens primaires ci-dessous²² :

→Elle se traduit par un résultat : La performance est donc le résultat d'actions coordonnées, cohérentes entre elles, qui ont mobilisé des moyens (personnel, investissement), ce qui suppose que l'organisation dispose d'un potentiel de réalisation (compétences du personnel, technologies, organisation...

²⁰ISSOR, Zineb. Projectics, proyéctica, projectique : La performance de l'entreprise un concept complexe aux multiples dimensions. N°17. Edition : Boeck supérieur, 2008à 2017, p93-103

²¹ SANNI Yaya Hachimi, mc. La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure :une perspective holistique et multicritérielle. Edition : faculté des sciences de l'administration de l'université Laval, direction de la recherche, 2003. P.34.

²² B. DORIATH et C. GOUJET, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, éd. DUNOD, Paris 2005, P. 166

Chapitre 2 : Performance financière et digitalisation bancaire

→ **La comparaison traduit par le succès de l'action** : La notion de performance étant positive, la performance est donc une notion relative (résultat d'une comparaison), multiple (diversité des objectifs) et subjective (dépendant de l'acteur qui l'évalue).

→ **Elle s'apprécie par une comparaison** : La réalisation est comparée aux objectifs, grâce à un ensemble d'indicateurs, chiffrés ou non. La comparaison suppose une forme de compétition, faire mieux que lors de la période précédente, rejoindre ou dépasser les objectifs. Elle donne lieu à interprétation, jugement de valeur qui peut différer en fonction des acteurs concernés (actionnaires, dirigeants, syndicalistes).

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

La performance est définie aussi « comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli à une instante donnée, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine »

« La performance est la capacité de l'institution à rester sur la continuité, à réaliser un équilibre entre les actionnaires et la satisfaction des travailleurs »

1.1.2. Les critères de la performance

Le concept de performance fait référence, non seulement à un jugement sur un résultat, mais également à la façon dont ce résultat est atteint, compte tenu des conditions et des objectifs de réalisation. Il recouvre alors trois aspects distincts, en l'occurrence, l'efficacité et l'efficience ainsi que l'effectivité

a. L'efficacité

Dans le langage courant de la gestion, on parle de l'efficacité lorsqu'on veut mettre en relation les résultats et les objectifs. Or, une banque est dite performante lorsqu'elle atteint les objectifs fixés par les managers au début de l'action. Il s'agit de la préoccupation essentielle des responsables. Elle signifie que les actions menées ont permis de répondre « aux

Chapitre 2 : Performance financière et digitalisation bancaire

principaux constituants stratégiques »²³. L'efficacité est le meilleur rapport possible entre le degré de réalisation des objectifs et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir, L'efficacité est la capacité à obtenir un résultat.

En répondant à la question suivante : est-ce que l'objectif est atteint ? , une nouvelle question vient d'apparaître "existe-t-il une autre alternative plus efficace, pour atteindre les mêmes résultats ?". Donc l'efficacité examine le rapport entre l'effort et la performance.

De ce fait, plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace, d'une manière plus claire nous pouvons résumer l'efficacité dans la formule suivante

Efficacité = Résultats atteints / Objectifs visés

b. L'efficience

Par efficience, on entend le rapport entre les biens ou les services produits, d'une part et les ressources utilisées pour les produire, d'autre part.

Dans une opération basée sur l'efficience, pour l'ensemble des ressources utilisées, le produit obtenu est maximum, ou encore les moyens utilisés sont minimaux pour toute qualité et quantité donnée de produits ou de services. L'efficience correspond donc à la meilleure gestion possible des moyens et des capacités en relation avec les résultats.

Pour MICHEL KALIKA : « l'efficience est mesurée par la quantité des ressources utilisées pour produire une unité donnée de production »²⁴.

Ainsi nous pouvons simplifier la mesure de l'efficience dans la formule suivante :

Efficience = Résultats atteints / Moyens mis en œuvre

²³ MICHEL, Barabe et OLIVIER Meller, Manager, DUNOS, Paris, 2006, P. 346.

²⁴ KALIKA, Michel, Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances, éd. Economica, Paris, 1998, P. 211.

c. L'effectivité

L'effectivité va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque objectif/ moyennes/résultats. C'est-à-dire en remontant jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance.

Selon JEAN LOUIS LEMOIGNE : Il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire¹⁷. En définitive, nous pouvons conclure que le concept d'effectivité est le degré de satisfaction par rapport aux résultats obtenus. On peut donc le résumer sous la formule suivante :

Effectivité = Niveau de satisfaction obtenu / Résultats obtenus

1.1.3. Les différents types de la performance

Il existe plusieurs formes de performance au sein d'une banque, parmi elle :

a. La performance organisationnelle

La performance organisationnelle est la recherche du dirigeant à bâtir un avantage organisationnel en se référant en priorité au virtuel que dispose son organisation. Selon Michel KALIKA : « les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique »²⁵.

KALIKA avance quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle : Le non-respect de la structure annoncée par la direction, peut traduire un mauvais fonctionnement au sein de l'organisation.
- Les relations entre les services : La recherche de la minimisation des conflits reflète un besoin de planification essentiel à l'efficacité.

²⁵ KALIKA, Michel, Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances, éd. Economica, Paris, 1998, P. 213

Chapitre 2 : Performance financière et digitalisation bancaire

- La qualité de la circulation de l'information : L'organisation doit développer des systèmes d'information permettant l'acquisition d'informations crédibles et exhaustives, primordiales au bon fonctionnement de l'organisation.
- La flexibilité de la structure : L'aptitude de celle-ci à changer est un facteur déterminant d'adaptation aux contraintes de l'environnement.

b. La performance commerciale

La performance commerciale peut être définie comme l'aptitude de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux besoins des consommateurs.

Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leur client, prendre en compte les astuces de leurs concurrents afin de soigner, voire de développer leurs parts dans le marché. Plusieurs indicateurs permettent d'évaluer la performance commerciale, parmi lesquels on cite :

- ➔ La part du marché : La part de marché est un indicateur clé qui permet de préciser l'importance d'un produit, d'une marque ou d'une société sur son marché pour une période donnée.
- ➔ La fidélisation de la clientèle : La fidélisation d'un client regroupe l'ensemble des actions mises en place par une entreprise pour faire en sorte que ses clients lui restent fidèles, continuent à consommer ses produits ou services.
- ➔ L'attrait de nouveaux clients.
- ➔ La satisfaction des clients : La satisfaction des clients est généralement considérée comme le pilier de la fidélisation. Cependant, la relation satisfaction / fidélisation est complexe et loin d'être linéaire selon les domaines d'activités. Un client peut être satisfait et infidèle ou au contraire insatisfait et fidèle.
- ➔ La rentabilité par segment, par client, par produit et par marché.

c. La performance sociale

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'offensive, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à l'exécution des objectifs, voire au projet et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants. Pour évaluer ce type de performance il faut différencier entre l'efficacité humaine et sociale.

→ L'efficacité sociale est formulée par le rapport entre le degré de satisfaction du personnel d'une organisation et les objectifs tracés par la Gestion des Ressources Humaines (GRH). Lorsque le rapport se reforme cela se traduit par un meilleur climat et de meilleures conditions de vie pour les salariés.

efficacité sociale = le degré de satisfaction du personnel / les objectifs tracés par la GRH

Après avoir passé en revue les différents types de la performance, nous allons nous focaliser à présent sur la performance financière, compte tenu de la problématique et de l'objet de notre étude.

1.2. La performance financière des banques

Pour mieux comprendre la notion de performance financière, nous allons d'abord la définir, pour ensuite aborder les différents types et caractéristiques des indicateurs utilisés.

1.2.1. Définition de la performance financière

« Toute entreprise visant à améliorer sa productivité et sa rentabilité doit assurer un suivi rigoureux de sa performance financière en mettant en place un système de mesure et d'évaluation efficace »²⁶.

La performance financière est une association de l'efficacité et de l'efficacité qui consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis et l'efficacité correspond à la meilleure gestion des moyens et des capacités en relation avec

²⁶ M. AHMED ZAID: « contribution de la performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes », UMMTO, Algérie, 2011

Chapitre 2 : Performance financière et digitalisation bancaire

les résultats. Pour notre part la performance financière est un indicateur de mesure de la réussite d'une institution en termes de rendement financière, souvent considéré comme un barème de référence que les investisseurs utilisent pour réaliser des enquêtes préalables ou évaluer le statut d'un investisseur.

Les entreprises doivent produire à la fin de chaque exercice comptable des documents de synthèses à savoir : le bilan le compte de résultat et les annexes. Ces derniers contiennent des informations de base pour mesurer et déterminer la performance financière.

1.2.2. Indicateurs de la performance financière

Un indicateur désigne des statistiques qui permettent d'observer et mesurer un phénomène et c'est un outil du contrôle de gestion qui permet d'évaluer le niveau de performance atteint selon les objectifs définis.

a. Définition d'un indicateur

Les indicateurs sont des signaux déterminés à partir de base de données subjectives qui indiquent la nécessité d'analyser un écart par rapport à des critères d'activité de performance normatifs ou d'autres valeurs préalablement définies.

Un indicateur de performance est défini comme « une mesure liée à une valeur ajoutée, au rendement, aux réalisations et aux retombées »²⁷.

Une fois le bon indicateur est défini, il est utilisé comme outil de gestion et de pilotage de la performance, mais aussi comme outil de motivation. Il donne à chacun dans l'organisation une image claire de ce qui est important et de la situation qu'il doit atteindre.

« Ces indicateurs permettent d'accéder à des informations précises sur les opérations financières, les modalités d'organisations et les activités commerciales. Il s'agit d'outils qui facilitent la gestion et l'exploitation des données disponibles afin d'améliorer les résultats et de réduire au minimum les erreurs et les omissions susceptibles d'occasionner d'importantes pertes. »²⁸

²⁷ P. VOYER : « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance », presse de l'université de Québec, Québec, p 64

²⁸ alentia software. Indicateur de performance financière pour mieux gérer les ressources de son entreprise, 2014. Disponible sur : <https://www.talentia-software.com/ref/indicateur-de-performance-financiere.html> consulté le 05/09/2021 à 21 :45

b. Caractéristiques des indicateurs de performance financière

Les caractéristiques d'un bon indicateur de performance sont regroupées en quatre points qui sont²⁹:

- La pertinence : c'est-à-dire, l'indicateur doit permettre de mesurer la performance, il doit être spécifique au contexte étudié et avoir une signification pour l'utilisateur ;
- La faisabilité ou disponibilité des données : signifie qu'on doit avoir des informations nécessaires pour produire l'indicateur, et il doit être facile à déterminer et au moindre coût ;
- La qualité et la précision de mesure : l'indicateur doit être précis, clair et bien formulé ;
- La convivialité : elle présente la possibilité opérationnelle, visuelle et cognitive d'utiliser correctement et confortablement l'indicateur.

c. Les différents types d'indicateurs de la performance financière

Les indicateurs de performance sont nombreux, nous pouvons en citer : la rentabilité, la profitabilité et l'autofinancement.

➔ La rentabilité

La rentabilité se définit comme « le rapport résultat / capitaux engagés. Il s'agit du critère dominant de la mesure de la performance financière de l'entreprise. Dans la mesure où il prend en compte à la fois la valeur de résultat et la valeur des capitaux réunis par l'entreprise pour réaliser ce résultat »³⁰.

Les analystes distinguent habituellement deux types d'indicateurs qui déterminent la performance de l'entreprise : la rentabilité économique et financière qui sont deux aspects différents et complémentaires.

➔ La profitabilité³¹

La profitabilité d'une entreprise est sa capacité à générer des profits à partir de ses ventes. Elle compare le résultat net comptable (bénéfice ou perte) au chiffre d'affaire hors taxes de l'exercice comptable

²⁹ A. FALL:op.cit. p 14

³⁰ P. PAUCHER: «Mesure de la performance financière de l'entreprise», office des publications universitaires, Alger, p 08

³¹ A.FALL: op.cit. p17

Chapitre 2 : Performance financière et digitalisation bancaire

La profitabilité peut être définie comme l'aptitude de l'entreprise à secréter d'un certain niveau de résultat ou revenu pour un volume d'affaire donné.

→ L'autofinancement

L'autofinancement représente une ressource de financement stable (détenue à long terme), gratuite (pas d'intérêt) et sans remboursement (à la différence des emprunts bancaires). La décision d'affectation des bénéfices devra permettre un équilibre entre le financement futur de l'entreprise et la volonté de rassurer les propriétaires de l'organisation.

Section 2 : Les outils et méthodes d'évaluation de la performance financière

Nous allons aborder les outils et méthodes d'évaluation de la performance financière, en mettant en évidence la mesure de la performance et ensuite les outils d'évaluation et d'analyse de la performance financière

2.1. La mesure de la performance

La mesure de la performance constitue un ensemble de techniques de contrôle, destinés à s'assurer que les réalisations des divers centres de responsabilités dans l'entreprise sont conformes aux normes établis par chacun d'eux, et à appliquer des sanctions positives ou négatives dans le cas où les réalisations « s'écartent sensiblement des normes choisies »³².

L'appréciation des performances implique des notions et des conditions de mesure. Elle nécessite aussi la mise en place d'un système de motivation pour le personnel. La mesure de la performance est donc : le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience pour réaliser les objectifs de l'entité, elle s'appuie sur un système d'information et elle est conçue pour maîtriser la gestion d'une entité, c'est-à-dire pourvoir mesurer et contrôler les risques et les performances analysés dans un environnement soumis à l'incertitude.

La mesure de la performance peut être³³ :

- Financière : exprimée en unités monétaires ou reliée à un aspect financier comme, par exemple la mesure du profit, du PNB,...
- Non financière : exprimée en unités autres que financières et ne provenant pas de transformation ayant comme origine des unités monétaires.

La performance peut être également mesurée :

- A posteriori : Il s'agit de mesurer le degré de performance atteint ou le degré de réalisation des objectifs. Il s'agit d'un constat fait grâce aux indicateurs de résultat ou indicateurs de reporting.

³² GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L., « Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance », GUALINO EDITEUR, France, 2002, p .72.

³³ GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L., « Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance », GUALINO EDITEUR, France, 2002, p 21.

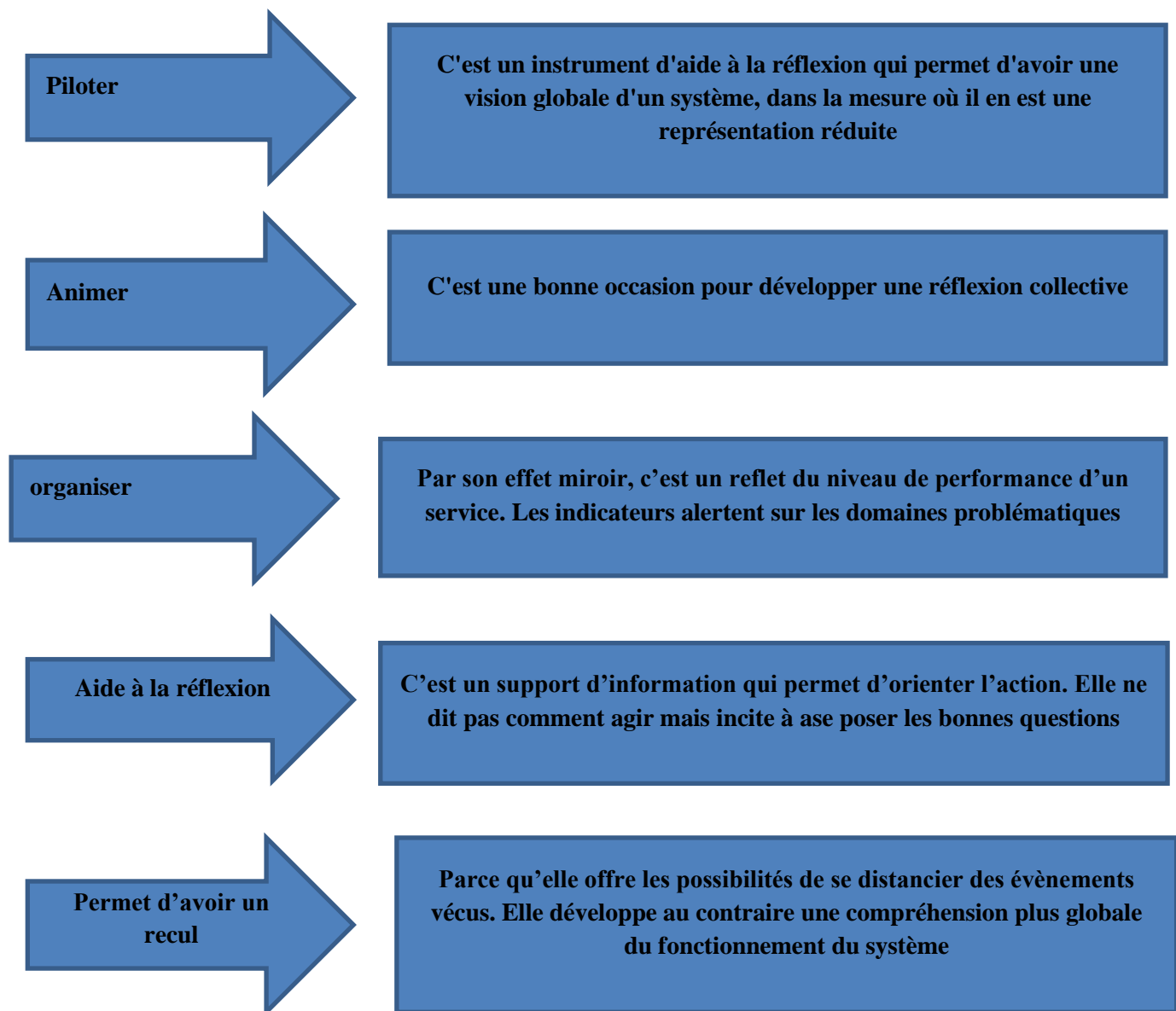
Chapitre 2 : Performance financière et digitalisation bancaire

➤ A priori : Il s'agit en fait de mesurer la progression de réalisation des objectifs et de permettre de réagir, et ce, par des actions correctives. Cette mesure est possible grâce à des indicateurs de suivi ou les indicateurs de pilotage.

2.1.1 Les objectifs de la mesure de la performance

La mesure de la performance joue un rôle très important dans le contrôle. Elle vise en effet plusieurs objectifs qui sont :

Figure N°7: Les objectifs de la mesure de la performance



Source : KAAKIT, Abd El Ghafour : Élaboration d'un tableau de bord prospectif, Mémoire de magistère en Sciences Commerciales, Université de Batna, 2002, P.56.

2.1.2. Les principes de la mesure de la performance

Évaluer la performance des entités n'est pas une tâche facile à réaliser. Elle doit être objective, réelle, simple et compréhensible. Sur ce, deux principes importants doivent être respectés lors de la mesure de la performance : principe de pertinence et principe de contrôlabilité.

a. Principe de pertinence

La mesure de performance d'une entité est considérée comme pertinente si elle oriente le comportement du manager dans le sens des objectifs de l'entreprise. Ce qui veut dire que tous les objectifs individuels doivent converger vers un but commun, à savoir l'atteinte de la performance globale de l'entreprise³⁴.

b. Principe de contrôlabilité

Le principe de contrôlabilité stipule que la performance d'un manager en charge d'une entité doit être construite sur la base des éléments qu'il peut maîtriser la mesure.

Ce principe repose donc sur l'hypothèse d'un partage clair et sans ambiguïté des responsabilités. La mise en place de ce principe ordonne l'existence d'objectifs explicitement établis pour être contrôlables.

c. Autres principes

En plus de ces deux principes essentiels de la performance, on distingue d'autres principes, un peu moins cités, mais qui comportent de même une valeur ajoutée non négligeable, à savoir :

➤ Le principe de fiabilité

Le principe de fiabilité permet d'assurer que les mêmes situations produisent les mêmes valeurs.

➤. Le principe de simplicité et de lisibilité

Ce principe assure que les méthodes utilisées et les indicateurs choisis pour la mesure de la performance soient commodément compréhensibles.

³⁴ GIRAUD GIRAUD F. et alii, Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance, Op. cit, P. 72.

➤. Le principe de sélectivité

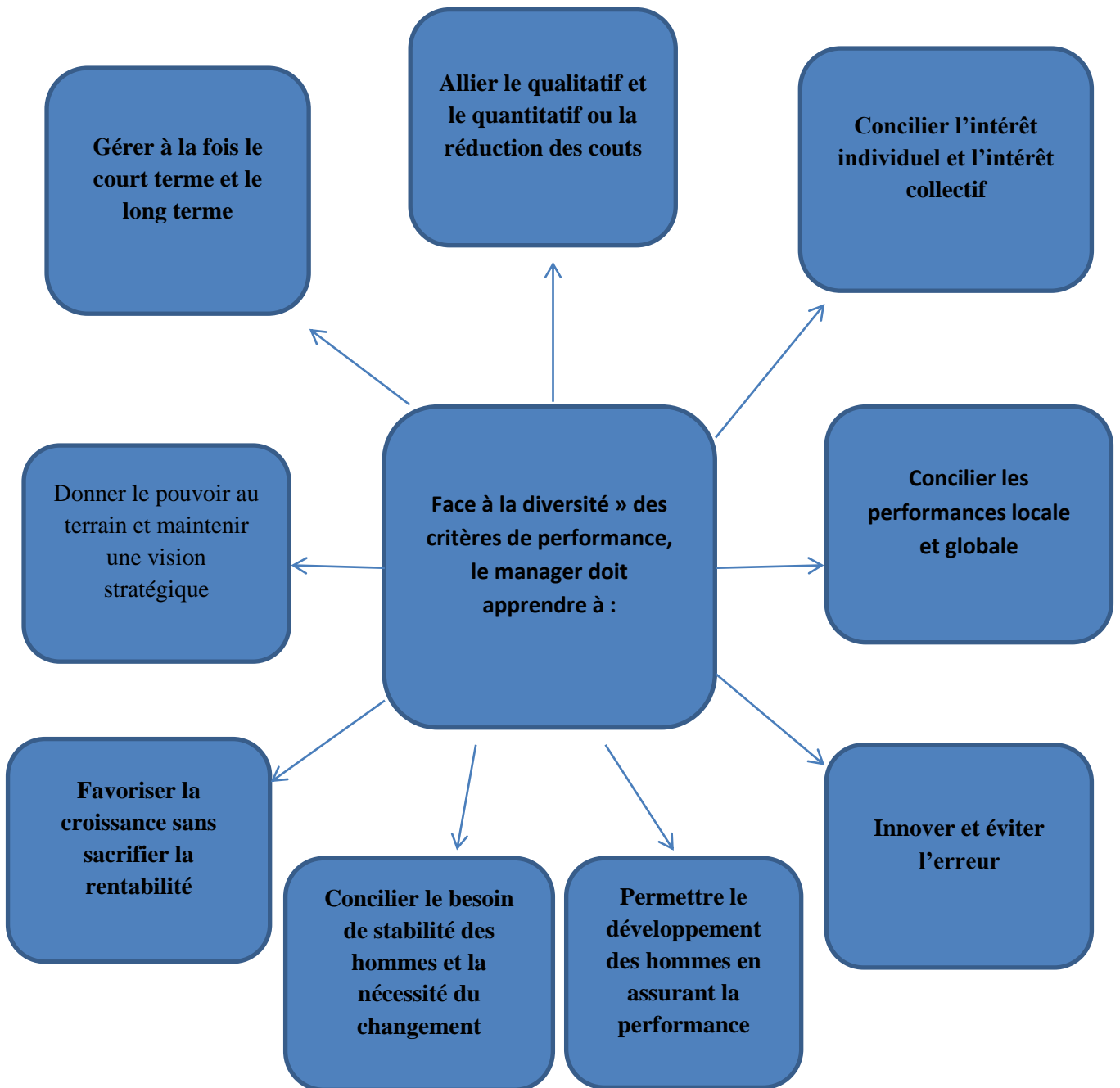
Le principe de sélectivité assure un meilleur choix des indicateurs à utiliser pour que les managers ne soient pas coulés avec des indicateurs qui peuvent être creux.

2.1.3. Les difficultés de la mesure de la performance

Au cours des récentes années, on est passé de modèle de performance monocritère vers un modèle multicritère qui intègre les attentes des plusieurs parties intéressantes : les actionnaires, les clients, les salariés ou les tiers externes.

Les critères de performance et l'évaluation peuvent également fluctuer pour une même partie intéressante, en fonction de l'attente sociétale du niveau de concurrence et plus généralement du contexte de l'entreprise. Les critères de performance sont parfois peu acceptables, voire inverses et le manager a souvent pour but de les associer.

Figure N°8: Les enjeux de mesure de la performance



Source : HERBI, Imen et AIT MAMMAR, Lydia, Évaluation et pilotage de la performance financière, Mémoire de licence en Science Commerciales et financières, École Supérieure de Commerce, Alger, 2012, p.35.

Chapitre 2 : Performance financière et digitalisation bancaire

2.2. Analyse des états financiers bancaires

La maîtrise de l'analyse fondamentale classique ne suffit pas pour bien arriver à une analyse des résultats financiers bancaires. Il faut de plus, connaître les ratios financiers qui sont particuliers au secteur des institutions financières et surtout savoir les interpréter.

2.2.1. Le bilan

Le bilan est un tableau qui permet de présenter la situation (ou l'image) du patrimoine de l'entreprise à une date donnée, généralement à la clôture de son exercice.

a. Présentation du bilan

Comme pour toute entreprise, le bilan d'une banque se compose de deux parties la colonne d'actif et la colonne du passif, par rapport à la comptabilité générale, il comporte deux différences notables :

- La présentation est inversée puisque les opérations de trésorerie figurent en haut du Bilan et les immobilisations en bas ;
- Les valeurs portées dans l'actif sont des valeurs nettes d'amortissements et de provisions. Il comprend un actif qui enregistre les avoirs et les créances, un passif qui enregistre les dettes et les fonds propres. L'actif et le passif sont composés de postes regroupés selon les classes du plan de comptes et qui serviront de trame à ce développement.

b. Les ratios financiers du bilan

On peut réunir les ratios financiers calculés à partir des bilans bancaires en deux catégories : les ratios de la structure financière et les ratios de solvabilité.

➤ Les ratios de la structure financière

Ces ratios permettent de donner une idée sur l'état financier de la banque ; on distingue :

➔ Ratio d'autonomie financière

Ce ratio mesure la capacité des capitaux propres à financer les valeurs immobilisées.

$$\frac{\text{Fonds propres}}{\text{actifs immobilisées}}$$

→ Ratio de liquidité des actifs

Ce ratio représente la nature d'activité de la banque. Il permet de comparer la situation de cette dernière avec les autres banques.

$$\frac{\text{Actifs circulants}}{\text{dettes à court terme}}$$

→ Ratio d'indépendance financière

Lorsque ce ratio est supérieur à 1, la banque est indépendante de l'extérieur, dans le cas contraire, elle dépend des autres organisations financières.

$$\frac{\text{Fonds propres}}{\text{capitaux permanent}}$$

➤ Les ratios de solvabilité

L'activité bancaire est régie essentiellement par la réglementation, sur la convenance des fonds propres, fondée par le comité de Bâle dans les accords de 1988 sous la terminologie de ratio Cooke³⁵ ou ratio de solvabilité. Il envisage que les banques détiennent au moins des fonds propres à hauteur de 8 %, par rapport aux risques de crédit qu'elles encourent du fait de leurs opérations, à fin d'assurer une solidité financière. La formule du ratio Cooke peut être donnée comme suit :

$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\text{Fonds propres nets}}{\text{les risques pondérés}} \geq 8\%$$

→ Calcul des fonds propres

Les fonds propres s'obtiennent par l'addition des fonds propres de base, les fonds propres complémentaires et les fonds propres sur complémentaires :

- Les fonds propres de base : capital social, report à nouveau, réserves, résultat de l'exercice non distribué et les FRBG (fonds pour risques bancaires généraux)

³⁵Appelé ratio Cooke du nom du président de comité de Bâle, Peter COOKE, entre 1977 et 1988 et ancien gouverneur de la Bank of England.

Chapitre 2 : Performance financière et digitalisation bancaire

- Les fonds propres complémentaires : Provisions, réserves latentes, titres et emprunts subordonnés > 5ans
- Fonds propres sur complémentaires : emprunts subordonnés > 2ans et les bénéfices intermédiaires.

➔ Calcul des risques pondérés

En effet, les actifs sont classés suivant la nature de la contrepartie et les garanties attachées aux opérations. Les coefficients de pondération qui leurs sont attribués :

- 0 % pour les créances sur Etat et assimilés ;
- 20 % pour les créances sur les établissements de crédit ;
- 50 % pour les prêts hypothécaires ;
- 100 % pour les autres crédits à la clientèle.

Pour ce qui est de la réglementation Algérienne³⁶ :

- 0% pour les créances sur l'Etat ou assimilées et dépôts à la Banque d'Algérie ;
- 5% pour les créances sur les banques et établissements financiers installés en Algérie ;
- 20 % pour les établissements de crédits installés à l'étranger ;
- 100% pour les autres crédits à la clientèle ainsi que les immobilisations.

Le ratio Cooke a montré ses faiblesses, en tenant compte de la plus grande complexité du monde bancaire et par l'innovation financière. En effet, ce ratio ne prend pas en considération plusieurs risques dont le risque opérationnel, le risque de taux d'intérêt et le risque de liquidité. Il a fait donc

L'objet d'une modification dans la méthode de calcul en intégrant dans son dénominateur le risque opérationnel. Le ratio MC Donough a été mis en place par le comité de Bâle II.

³⁶ Instruction de la Banque d'Algérie n°74-94 du 29 novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers article 11.

$$\text{Ratio Mc Donough} = \frac{\text{Fonds propres}}{\text{risques (crédit + marché + opérationnel)}} \geq 8\%$$

C. Le tableau des comptes de résultats

Le tableau des comptes de résultats est un document comptable qui fait partie des états financiers il enregistre les flux annuels de produits et de charges en liste et fait apparaître des soldes intermédiaires de gestion. Il détermine le résultat (bénéfice ou perte) par la différence entre les produits et les charges d'une période donnée.

➤ Les éléments clés du compte de résultat³⁷

Le tableau des comptes de résultats comprend :

➔ Le produit net bancaire

Il indique la marge dégagée par la banque sur l'ensemble de ses activités avec ces trois composantes : les intérêts, les commissions et les plus ou moins-values.

Il correspond plus précisément à la valeur ajoutée de l'établissement de crédit et il a la vocation de financer les frais généraux et les risques.

➔ Le résultat brut d'exploitation

Ce solde indique la marge qui se dégage de l'activité courante de la banque après prise en compte des coûts de fonctionnement appelés frais généraux.

➔ Le résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation prend en compte le risque de contrepartie avec les dotations aux provisions. Il constitue un solde, tout à fait, significatif de la performance d'une banque avec la marge réalisée sur l'ensemble de ses activités courantes, compte tenu des moyens qu'elle y consacre et de son aptitude à maîtriser les risques.

³⁷DE COUSSERGUES, S, Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie, éd. DUNOD. Paris, 2007, P.114.

Chapitre 2 : Performance financière et digitalisation bancaire

→ Le résultat courant avant impôt

Avec ce solde, les plus ou moins-value sur cession d'éléments d'actif comme les immobilisations financières sont prises en compte.

→ Le résultat net

Le résultat net tient en compte du résultat d'exploitation ainsi que des dotations ou reprises de fonds pour risques bancaires généraux et de l'impôt sur les bénéfices.

2.2.2. Le hors bilan

Le hors bilan est un ensemble de comptes annexés au bilan qui retrace les engagements futurs ou virtuels d'une banque ne donnant pas lieu à un flux de trésorerie.

Il s'agit d'un document très significatif, car de nombreuses opérations de banque donnent naissance à des engagements qui ne figurent pas au bilan mais qui mettent en risque l'établissement de crédit. Les banques doivent donc tenir une comptabilité d'engagements sur les comptes de la classe 9, mais qui ne sont repris que partiellement dans le hors bilan publiable. Le hors bilan publiable distingue les engagements donnés et les engagements reçus en les décomposant en :

- Engagements de financement comme les confirmations de crédit ou les lignes de substitution des billets de trésorerie ;
- Engagements de garantie ainsi les cautions et avals ;
- Engagements sur titres comme les titres achetés ou vendus avec faculté de reprise.

2.2.3. La mesure de la rentabilité et les risques

On constate, après la présentation des notions de la performance et de la rentabilité que l'analyse de la performance financière consiste à déterminer la capacité de la banque à réaliser une rentabilité importante, ce qui nous amène à analyser la rentabilité financière, le rendement, la productivité et le coefficient d'exploitation.

A. Ratios de rentabilité

Les ratios de rentabilité comprennent :

Chapitre 2 : Performance financière et digitalisation bancaire

➔ Ratio de rentabilité d'exploitation

On distingue :

- Le coefficient d'exploitation : Ce coefficient indique la part du produit net bancaire absorbée par les frais généraux.

$$\frac{\text{Frais généraux}}{\text{produit net bancaire}}$$

- Les ratios de productivité : Dans le but de juger l'efficacité d'un réseau, on calcule des ratios comme :

$$\frac{\text{Crédits}}{\text{nombre d'agence}} \quad \frac{\text{Dépôts}}{\text{nombre d'agence}}$$

➔ Ratio de rentabilité globale

La rentabilité globale regroupe deux types de rentabilité : la rentabilité économique et la rentabilité financière. Deux ratios sont systématiquement calculés : le ratio de rendement et le ratio de rentabilité financière.

- **Ratio de la rentabilité économique**

Cet indicateur mesure le retour sur investissement des capitaux quel que soit leur origine : fonds propres ou/et capitaux empruntés. Il s'agit donc de mesurer la performance de la mise en œuvre des capitaux, indépendamment de leur mode de financement.

- **Ratio de rentabilité économique brut**

Il constitue une première mesure de l'efficacité de la banque dans l'utilisation de ses ressources.

/

$$\frac{\text{Excédent brut de l'exploitation}}{\text{capitaux investis dans l'exploitation.}}$$

Chapitre 2 : Performance financière et digitalisation bancaire

➤ Ratio de rentabilité économique nette : La rentabilité économique nette est mesurée par le ratio suivant :

$$\frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{capitaux investis}}$$

- **Ratio de rentabilité financière ROE (Return On Equity)**

Avec ce ratio, le point de vue de l'actionnaire est accordé en indiquant la rentabilité qu'il obtient de l'investissement de capitaux dans les actions d'une banque.

$$\frac{\text{Résultat net}}{\text{fonds propres}}$$

- **Ratio de rendement ROA (Return On Assets)**

Ce ratio désigne le rendement net de l'ensemble des actifs constitués par la banque.

Comme on peut écrire :

$$ROA = \frac{\text{Résultat net}}{\text{total du bilan}}$$

$$ROA = \text{Marge bénéficiaire} \times \text{Rotation des actifs, avec la marge bénéficiaire}$$

$$= \frac{\text{Résultat net}}{\text{Produit net bancaire et la rotation des actifs}} \times \frac{\text{Résultat net}}{\text{total du bilan}}$$

b. Les risques bancaires

Les banques et établissements financiers sont contraints à mettre en place les systèmes de mesure et d'analyse des risques et les systèmes de surveillance, puisque le risque est étroitement lié au métier du banquier, notamment dans sa fonction de pourvoyeur de fonds.

Chapitre 2 : Performance financière et digitalisation bancaire

Les risques bancaires peuvent être subdivisés en deux catégories : les risques financiers et risques non financiers.

→ Les risques non financiers

Cette catégorie regroupe principalement :

➤ Le risque stratégique

Ce risque se matérialise en cas de modification de : la fonction de demande de la clientèle, le comportement de la concurrence, et la réglementation.

Ce risque est donc principalement lié aux décisions prises par les responsables (politique commerciale, stratégie de développement).

➤ Le risque opérationnel

Ce risque résulte d'une défaillance attribuée aux procédures, à la fraude, au facteur humain ou au système. Il peut également découler de causes externes telles que le vol, le risque comptable, le risque juridique.

→ Les risques financiers

Ils proviennent surtout de la modification de certaines variables financières et affectent directement la rentabilité de la banque. Parmi ces risques on cite :

➤ Le risque de contrepartie

Il apparaît lorsque les débiteurs d'un établissement n'honorent pas, totalement ou partiellement leurs engagements. Ce risque revêt trois formes :

• Risque sur l'emprunteur

Lié aux créances détenues sur la clientèle (commerciales) ou sur les concours directs accordés aux autres établissements (placements sur les marchés financiers) ;

• Risque sur le prêteur

Lié aux garanties potentielles de financements accordés aux autres établissements (pour assurer le financement de l'activité en cas de difficultés d'approvisionnement sur le marché).

Chapitre 2 : Performance financière et digitalisation bancaire

• Risque de contrepartie pure

Il s'agit du risque sur les produits dérivés. Ces derniers sont définis comme étant les instruments de couverture contre le risque de taux et de change. Ce genre de risque n'existe pas sur les marchés organisés du fait que la chambre de compensation assure la bonne fin des opérations. En revanche, ce risque peut apparaître en cas de négociation sur le marché de gré à gré.

➤ Le risque d'illiquidité

Ce risque est inhérent à l'activité d'intermédiation traditionnelle d'un établissement bancaire. Il représente l'éventualité de ne pas pouvoir faire face, à un instant donné, à ses engagements ou à ses échéances même par la mobilisation de ses actifs. Ce risque est expliqué par trois facteurs :

- Le risque intrinsèque du bilan : Il est lié à la notion de transformation.
- Une crise de confiance : Elle engendre un retrait massif de dépôts de la clientèle.
- Une crise de liquidité générale du marché générée par une crise économique ou une décision des autorités.

➤ Le risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt est le risque de voir les résultats affectés défavorablement par les mouvements des taux d'intérêt. Il se manifeste par deux voies :

- Par un effet prix : En raison de la relation inverse entre le taux d'intérêt et le cours d'un actif de type obligation détenu dans le portefeuille titres de la banque.
- Par un effet revenu : Si le coût des ressources augmente avec les taux alors que le rendement des emplois est fixe. Le risque de taux est présent dans la plupart des postes du bilan, car la quasi-totalité de leurs encours engendrent des revenus et des charges qui sont indexés sur des taux de marché. La volatilité des taux affecte directement le résultat de l'établissement.

➤ Le risque de change

Il résulte d'une évolution défavorable du cours d'une devise dans laquelle la banque détient des créances et des dettes. Ce risque caractérise les établissements de crédits dont les bilans comportent des opérations libellées en monnaie étrangère.

➤ Le risque de marché

Il est défini comme étant l'éventualité de variation défavorable de la valeur de marché des positions prises pendant l'horizon d'investissement. Ce risque englobe le risque de liquidité, de taux d'intérêt, de change et de contrepartie, ce qui rend sa gestion très complexe.

➤ Le risque d'insolvabilité

Il est présenté en dernier lieu car il est en général la conséquence de la manifestation d'un ou plusieurs risques que la banque n'a pas pu prévenir. Il se matérialise au départ par l'apparition d'une crise de liquidité au sein d'un établissement ne pouvant pas se refinancer auprès des marchés.

2.2.4. Le Tableau de Bord

Pour piloter et mesurer la performance de la banque, les managers ou les décideurs ont besoin des indicateurs synthétiques qui sont regroupés sous forme de tableau de bord. Dans cette section nous commencerons par décrire ce qu'est un tableau de bord, puis nous aborderons quelques indicateurs de ce tableau permettant de mesurer la performance³⁸.

a. Définition

Le tableau de bord se définit comme «un instrument d'action dans lequel un Ensemble d'indicateurs peu nombreux sont intégrés pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influencent sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions ». Il constitue un outil de pilotage mis à la disposition des responsables afin de leur permettre, de façon régulière et même constante, le suivi des réalisations, l'identification des écarts et des tendances entre le prévu, le voulu et le réalisé parmi la masse des informations disponibles.

b. Types de tableaux de bord

Selon les orientations et les destinataires du contrôle de gestion, les tableaux de bord peuvent être classés suivant deux grandes catégories :

³⁸ EL HAMMA, Azoug, Impact de la taille sur le contenu des tableaux de bord dans les entreprises au Maroc : résultats d'une étude empirique, Revue Bouquin, (pp. 397- 398), 2001.

Chapitre 2 : Performance financière et digitalisation bancaire

➤ Le tableau de bord de la Direction Générale

C'est un tableau de bord conçu par le service du contrôle de gestion, spécialement pour la Direction Générale, lui résumant la performance globale de l'entreprise, avec un niveau de synthèse assez agrégé. «Ce niveau d'agrégation de l'information peut être défini comme le tronc commun d'informations économiques, financières et opérationnelles, reliant les entités de gestion à la direction Générale »³⁹.

➤ Le tableau de bord décentralisé

Destinés aux centres décentralisés, il assure le suivi d'un nombre d'indicateurs clés de gestion, sélectionnés et contrôlés par ces entités, participant ainsi à l'animation locale de la gestion. Il s'agit des entités opérationnelles telles que les agences du réseau d'exploitation, les structures réalisant des opérations quotidiennes en faveur des agences (traitement des opérations de virements, de prélèvements, etc.)

c. Les indicateurs du Tableau de Bord pour la mesure de la performance des banques

Les banques ont cherché à améliorer la mesure de leur performance, soit en utilisant de nouveaux outils d'évaluation de la performance financière, soit en élargissant la Performance à des mesures non financières.

➤ Les indicateurs financiers

La performance a depuis longtemps été mesurée grâce à des indicateurs financiers (Return On Investissement, chiffre d'affaires, résultat...). Le but est de donner une image de l'entreprise qui soit le reflet de la richesse des actionnaires. Les données financières et comptables sont alors considérées comme des indicateurs avancés de la performance boursière. Le tableau de bord financier se rencontre très fréquemment dans les groupes. Il s'inscrit généralement dans le cadre d'un « reporting de gestion » adossé à la structure opérationnelle du groupe.

Ces tableaux de bord financiers présentent les avantages suivants :

- Ils sont cohérents avec la pression financière à laquelle sont soumis de nombreux groupes, tenus de publier leurs résultats sur une base trimestrielle ;

³⁹ Gérard NAULLEAU & Michel ROUACH, Contrôle de gestion et stratégie dans la banque ,3ème édition, revue banque éditeur, paris, 2001, P. 114.

Chapitre 2 : Performance financière et digitalisation bancaire

- Les indicateurs financiers permettent la circulation d'information standardisées au sein du groupe, ce qui facilite les comparaisons entre filiales.

Cependant, le tableau de bord financier présente également quelques insuffisances :

- Un sous dimensionnement du pilotage opérationnel : en effet, le tableau de bord financier satisfait les besoins d'information de la Direction Générale, au détriment des entités locales. Or il devrait avoir dans une entreprise, autant d'outils de pilotage que de niveaux de responsabilité
- Une absence de déclinaison des indicateurs globaux,
- Il fournit parfois une information tardive et peu ciblée.

➤ **Les indicateurs non financiers**

Les indicateurs financiers étant sujets à critique et peu actionnables, c'est ainsi qu'un grand nombre d'auteurs ont proposé de les substituer ou de les compléter avec des indicateurs non financiers. Les réflexions, sur la place des indicateurs non-financiers ont été relancées notamment avec la balanced scorecard.

d. Le tableau de bord financier

La comptabilité ainsi que le contrôle budgétaire produisent une information détaillée et exhaustive de la situation financière de l'entreprise. Mais le chef d'entreprise a, avant tout, besoin de données synthétiques et triées. Pour ce faire un tableau de bord financier lui permettra d'obtenir une vue globale et dynamique des principaux ratios financiers, et d'offrir en conséquence une vision claire qui aidera à interpréter et maîtriser aisément l'équilibre financier. Le tableau de bord financier qui centralise des informations financières permet de juger l'évolution de la structure, de la rentabilité et des équilibres financiers de l'entreprise que ce soit sur le court, moyen ou long terme (l'année par exemple).

Le tableau de bord financier relève de la gestion financière, il regroupe donc des indicateurs à caractère financier. Pour apprécier au mieux l'utilité d'un tableau de bord, il convient de présenter ses principes, sa forme générale.

Chapitre 2 : Performance financière et digitalisation bancaire

➤ Le contenu synoptique et agrégée

Il s'agit de sélectionner parmi toutes les informations possibles, celles qui sont essentielles pour la gestion du responsable concerné. Le choix consiste à déterminer les indicateurs pertinents, par rapport au champ d'action et à la nature de la délégation du destinataire du tableau de bord.

Cette recherche doit, par ailleurs, permettre l'addition d'informations cohérentes entre elles, afin d'obtenir des indicateurs agrégés de plus en plus synthétiques

➤ La forme générale

En général, la maquette d'un tableau de bord type fait apparaître quatre zones :

➔ La zone « paramètres économiques » : Qui comprend les différents indicateurs retenus comme essentiels au moment de la conception du tableau. Chaque rubrique devrait correspondre à un interlocuteur, et présenter un poids économique significatif.

➔ La zone « résultats réels » : Ces résultats peuvent être présentés par période et/ou cumulés. Ils concernent les informations relatives aux activités qualitatives et quantitatives. À côté de ces informations sur l'activité, figurent souvent des éléments sur les performances financières (marges, résultats intermédiaires

➔ La zone « objectifs » : Dans cette zone apparaissent les objectifs qui avaient été retenus pour la période concernée. Ils sont présentés selon les mêmes choix que ceux retenus pour les résultats (objectif du mois seul, ou cumulé).

➔ La zone « écarts » : Ces écarts sont exprimés en valeur absolue ou relative. Ce sont ceux du contrôle budgétaire mais aussi de tout calcul présentant un intérêt pour la gestion.

➤ Les indicateurs

Les tableaux de bord sont constitués d'indicateurs qui sont des informations précises, utiles et pertinentes pour le gestionnaire, exprimées sous des formes et des unités diverses. La présentation de l'indicateur sur le tableau de bord, n'est pas qu'une simple question d'esthétique. L'appréciation du sens porté par l'indicateur est dépendante dès sa présentation. Plusieurs critères peuvent être utilisés pour classer les indicateurs, à savoir :

Chapitre 2 : Performance financière et digitalisation bancaire

- Indicateur de résultat ou de progression : Selon que l'information concerne le résultat d'une action finie ou celui d'une action en cours.
- Indicateur financier ou non financier : L'ensemble des indicateurs utilisés pour connaître l'état financier de l'entreprise sont des indicateurs financiers. Il peut s'agir de la solvabilité ou encore de la croissance de l'activité.
- Indicateur global ou ponctuel : Un indicateur peut être synthétique, calculé à partir de plusieurs informations, pour donner une image à plusieurs dimensions, comme il peut être ciblé sur un seul paramètre très précis.
- Indicateur de reporting ou de pilotage : un indicateur peut être demandé par un niveau hiérarchique en vue de contrôler des engagements (reporting), mais il peut aussi aider le responsable à orienter son action ; c'est ce dernier aspect qui est actuellement le plus répandu.

D'autre part, lorsque l'indicateur établit une comparaison avec des données historiques, il renseigne sur la tendance, et lorsqu'il compare un réalisé avec un Objectif, il renseigne dans ce cas sur la performance.

e. Les instruments utilisés

Une information mise en perspective et fournie sous une présentation visuelle agréable (graphique, pictogramme), signifie beaucoup plus qu'une simple valeur absolue, elle permet à l'utilisateur de la décoder facilement et de réagir plus vite. Parmi les instruments les plus utilisés dans les tableaux de bord, on distingue : les écarts, les ratios et les graphes.

➤ Les écarts

L'écart représente la différence entre le réalisé et l'objectif, jugeant de l'efficacité des actions menées, soit dans le cadre budgétaire (le contrôle budgétaire permet le calcul d'un certain nombre d'écarts), il s'agit alors de repérer ceux qui présentent un intérêt pour le destinataire du tableau de bord ; soit en dehors du cadre budgétaire, avec des écarts issus d'indicateurs qualitatifs.

➤ Les ratios

Les ratios sont des rapports de grandeurs significatives du fonctionnement de l'entreprise. Certains sont calculés à partir des informations comptables et exprimé en valeurs,

Chapitre 2 : Performance financière et digitalisation bancaire

d'autres sont déterminés à partir de données extracomptables mesurées en volumes. Ces rapports sont intéressants dans la mesure où ils permettent d'effectuer des comparaisons

Dans le temps, et de présenter la réalité en chiffres. Ils permettent d'appréhender l'efficacité de l'action opérationnelle, par la mise en relation d'un résultat obtenu (au numérateur) avec une consommation de ressources (au dénominateur).

Leurs règles de bonne utilisation sont les suivantes :

- Un ratio n'a pas de valeur en soi ; il n'a de valeur que par rapport à une norme (norme de la branche professionnelle ou norme propre à l'entité) ;
- Il peut difficilement s'interpréter en faisant abstraction des autres.

➤ Les graphiques

Leur intérêt est de visualiser rapidement et directement les évolutions, et mieux appréhender les changements de rythme ou de tendance. Leur inconvénient est qu'ils ne permettent pas de réaliser des analyses supplémentaires à la convenance de l'analyste. On distingue :

- Les histogrammes : Ils sont le plus souvent utilisés pour comparer plusieurs séries de valeurs ;
- Les courbes : elles permettent de visualiser l'évolution de l'indicateur dans le temps ; ce qui facilite l'étude de la progression et l'analyse de la tendance ;
- Le diagramme circulaire : c'est le meilleur graphique pour présenter des données relatives (pourcentages).

Section3 : Impacte de la digitalisation sur la performance bancaire

La digitalisation joue un rôle croissant dans l'évolution des métiers bancaires. Elles ne se limitent plus à accompagner le changement ; maintenant, elles en deviennent le moteur. La digitale change les bases mêmes de la compétition entre les banques, mais offrent également la possibilité à des acteurs non bancaires de les concurrencer. Il est évident que l'avantage appartiendra à ceux qui comprendront le potentiel de changement lié aux nouvelles technologies et qui, à partir d'une bonne intelligence des métiers de la finance, sauront mettre en œuvre ces technologies pour générer de réels avantages compétitifs et des profits importants.

3.1. L'impact de la digitalisation sur la fonction de la production

Nous allons nous intéresser à la manière dont la digitalisation bouleverse-t-elle le mode de fonctionnement des banques dans les différents aspects de production.

3.1.1. Diminution des coûts de production

Pour diminuer leur coût de production, les banques recourent davantage à la mutualisation. Cette dernière leur permet de mutualiser les investissements et réaliser les économies d'échelle en répartissant les coûts fixes sur des volumes plus importants.

3.1.2. Industrialisation de l'ensemble des processus

Le deuxième objectif suivi par les banques est de parvenir à une automatisation puis à une industrialisation de l'ensemble de leurs processus, les banques doivent élargir leur cible de clientèle demandant d'avoir une vision globale, unique et immédiate de chaque client.

3.1.3. Passage d'une gestion traditionnelle de stock à une gestion de flux

En interne, les NTIC modifient les traitements bancaires en permettant le passage d'une gestion traditionnelle de stock à une gestion de flux, c'est-à-dire le suivi et le contrôle des échanges, avec un double mouvement : une intégration des opérations de bout en bout et leur traitement continu.

3.1.4. L'impact de la digitalisation sur la fonction de distribution

Internet et les réseaux électroniques sont un nouveau canal de distribution. C'est un nouvel outil d'achat en commerce interentreprises qui a un impact important dans le mode de

Chapitre 2 : Performance financière et digitalisation bancaire

relations entre clients et fournisseurs : collaboration en ligne, intégration de la chaîne d'approvisionnement, automatisation des procédures d'achat, négociations en ligne etc. La distribution multi canal est une problématique majeure, souvent difficile à traiter, pour un très grand nombre d'entreprise aujourd'hui.

3.2. L'impact de la digitalisation sur l'efficacité des produits et la rentabilité bancaire

Nous allons nous intéresser à la manière dont elles bouleversent l'efficacité des produits ainsi que la rentabilité bancaire

3.2.1. Sur l'efficacité des produits

Concernant l'efficacité des produits, les banques avaient investi dans le domaine des innovations technologiques afin d'offrir une variété de produits et de services. La digitalisation a permis aux banques d'étendre la prestation des services par le biais de nouveaux canaux tels que les guichets automatiques, les services bancaire sur internet, les services de distributeurs automatiques de billets sont les plus populaires des canaux de prestation de services dans les banques. A travers les distributeurs automatiques de billets, les banques ont été en mesure d'offrir divers services comme le transfert électronique de fonds entre les comptes, le paiement de factures, les demandes de solde et les demandes de prêt.

L'innovation technologique a aussi permet aux banques d'augmenter leur offre de produits, améliorant ainsi la performance opérationnelle.

3.2.2. Sur la rentabilité

Le secteur bancaire a entamé une vaste transformation de son modèle économique. cette transformation risque de prendre quelques années aux vues de l'envergure du défi. Les banques qui arriveront à bien gérer ce virage crucial, bénéficieront de nombreux avantages compétitifs durables puisqu'elles gagneront la bataille de la proximité et de la pertinence dans la gestion de leur clientèle. D'autre part, elles pourront profiter des améliorations internes que leur procure l'utilisation des nouvelles technologies. Ainsi, selon une étude réalisée par le cabinet Mckinsey, intitulée « accélérer la mutation numérique des entreprises : un gisement de croissance et de compétitivité pour la France », et basée sur des modélisations de la banque « type » (et complétée par des analyses des clients anonymes), il ressort que la transformation digitale confère aux banques des avantages qui sont supérieurs aux risques. En effet, cette nouvelle politique pourrait permettre aux banques de gonfler leur marge d'environ 40%.

Chapitre 2 : Performance financière et digitalisation bancaire

La digitalisation permet aux banques d'améliorer leur performance financière

3.3. L'impact de la digitalisation sur la démarche marketing

La digitalisation a profondément changé la pratique du marketing, un de ces profonds changements est le développement de l'impact des informations technologiques, suite au développement de l'importance des services et des relations dans le monde économique.

Des concepts comme : marketing des services, personnalisation et marketing relationnel sont devenus s'ajouter à la littérature, offrant au ménagers et aux chercheurs l'occasion de faire usage de nouveaux outils pour collecter et analyser les données du marché, facilitées par des ordinateurs et des logiciels de plus en plus rapide et performants.

3.3.1. Les concepts du marketing des services et personnalisation et marketing relationnel

Le concept du marketing relationnel réfère à toutes les activités qui a pour but d'établir et de développer une relation commerciale avec le client. Le but ultime du marketing relationnel est de maximiser le bénéfice à long terme entre la banque et son client grâce à l'exécution d'une série de transactions dans le temps

a. Le marketing des services

Les innovations technologiques offrent une meilleure connaissance des marchés, des clients, et des concurrents. Résultat : les entreprises peuvent offrir de nouveaux services, avec une meilleure qualité, afin de satisfaire les besoins spécifiques de leurs clients.

La spécialisation dans les services donne lieu à une nouvelle philosophie du marketing management applicable à tous les secteurs, incluent les produits tangibles qui ont une relation avec les prestations des services.

L'expansion des nouvelles technologies transforme efficacement les entreprises en entreprises de services, ou en plus de leurs produits, elles proposent des services complémentaires, afin de mieux accompagner les clients dans la satisfaction de leurs besoins. Exemple : les banques dont leur cœur de métier est les services, n'hésitent pas à investir dans les hautes technologiques pour améliorer la qualité de leurs prestations.

Chapitre 2 : Performance financière et digitalisation bancaire

La banalisation de l'usage de la technologie de l'internet fait apparaître la notion d'e-service dans les marchés électroniques, ce qui représente le plus important bouleversement des développements technologiques, offrant ainsi l'accessibilité à des millions de consommateurs, la possibilité de s'informer et de commander à distance.

Finalement, selon Robert H Smith, la révolution des services sont deux face de la même médaille, car les applications technologiques génèrent de la connaissance, et l'information est utilisé à optimiser les prestations de services.

b. La personnalisation

La digitalisation contribue à une individualisation des offres de produits et services dans une optique de grands volumes et à moindre coûts. La personnalisation de masse signifie de donner le choix à chaque client de choisir parmi un assortiment de produits et services qui répondent le mieux à ses attentes.

La technologie qui servait dans les années 1960, uniquement à la production et à la standardisation des produits, est devenu à partir des années 1997 un moyen qui permettait aux managers des entreprises d'identifier des groupes homogènes, ou on pouvait mesurer leurs tailles, et leurs potentiels de valeurs ceci étant du modèle de la segmentation.

c. La gestion de la relation client

La focalisation des entreprises sur la diminution des coûts et sur leurs produits, font que ces mêmes entreprises négligent de cultiver une relation client efficace. C'est dans ce contexte que le marketing relationnel facilite l'interaction entre les firmes et les consommateurs. Ainsil'accent mis sur le service et sur le client, conduit les entreprises à se concentrer sur le développement de nouvelles actions marketing pour construire des liens directs avec les clients.

Finalement, les conséquences de la digitalisation sur la gestion de la relation client, sont l'accroissement du nombre de niveau par lesquelles les entreprises interagissent avec ses clients en améliorant la qualité des services.

➤ Au niveau des segments, la constitution de niches et d'offre de services via la personnalisation.

Chapitre 2 : Performance financière et digitalisation bancaire

- Au niveau de l'individualisation, la possibilité des nouveaux outils CRM, contact directs, personnalisations des produits et services
- Au niveau des clients, une coproduction des produits et services et une démarche de self-service, et le recours à des moyens d'information, en faisant appel à des systèmes informatiques, et ceci sans passer par des employés »1.

3.3.2. L'impact de la digitalisation sur le marketing mix

La digitalisation transforme profondément les stratégies et le pratique marketing. L'économie de l'internet n'est plus virtuelle mais toute à fait réelle. Elle fait apparaître des modèles de gestion apparemment nouveaux qui affectent profondément le marketing des banques. Les conséquences sont nombreuses. Elles bousculent les politiques du marketing et les 4P de l'approche traduit « le marketing mix ».

a. Le produit

L'émergence de la technologie caractérisée par internet et les services en ligne modifier les données du produit au sens large. Permettant l'interaction de l'offre en temps réel, elle facilite l'intégration avec des produits périphériques. Grâce à l'interactivité, le client peut élaborer immédiatement avec son banquier ou un grand distributeur, un produit, un panier de la ménagère correspondant à ses attentes. L'information devient une véritable source de production. Cette évolution n'est pas sans conséquences. Elle risque de contraindre les banquiers à élargir la définition de leur métier et à davantage travailler en collaboration avec d'autres professions, tant au niveau de la fabrication, que de la distribution des produits et services qu'ils veulent commercialiser.

b. Le prix

Avec la poussée des nouvelles technologies la variable prix doit être reconsidéré en tant compte de l'éventuelle suppression d'intermédiaires et de, l'augmentation de la transparence induite par l'émergence des marchés virtuels. Les comparaisons de tarifs sont immédiates, ce qui rend possible de penser qu'il puisse y avoir un prix par destinataire. Le tarif se voit corrélé à la valeur ajoutée perçue par la clientèle, plutôt qu'aux couts de fabrications d'un produit. La notion de prix psychologique lié à l'image, à l'influence de la communication, au talent des commerciaux se trouvent profondément remise en question. Ce ne sont plus les distributeurs qui fixent le prix.

c. La distribution

L'émergence des canaux virtuels offre aux banques de nouvelles possibilités de reconquête, de fidélisation de nouveaux clients. Le canal agence bancaire, et les guichets automatiques ne sont plus les seuls moyens de contacts, modifiant ainsi le comportement des clients, en s'affranchissant des barrières du temps, des lieux, pour pouvoir s'informer, ou effectuer une demande sans passer par les réseaux traditionnels de contact.

d. La communication

Les médias classiques sont à reconsidérer, à partir du moment où ils n'ont plus un impact qualitatif. De nouveaux modes sont apparus, qui prennent en considération le changement de tendance et l'évolution technologique. Une communication ciblée à travers de nouveaux supports, dans une optique de personnalisation et l'interactivité

3.4. La banque en ligne est-elle plus performante qu'une banque traditionnelle ?

Partant de l'idée que « l'expérience » peut-être un déterminant de réduction des coûts et d'efficience de la production, DeYoung (2001)⁴⁰ a présenté une première comparaison du ROA entre les banques traditionnelles nouvellement créées (newly chartered banks) et les banques par Internet entre 1997 et 1999. Il constate que les banques par Internet font des profits significativement inférieurs à ceux réalisés par les « newly chartered bank » à cause de la difficulté à générer des dépôts et de charges hors intérêt plus élevées. L'écart est très important les deux premières années mais se réduit rapidement grâce aux effets d'expérience technologique. Puis, le taux de croissance des banques par Internet décline pour rejoindre celui des « newly chartered banks ». Les banques progressent alors au même taux excepté pour the ratio dépôt sur actif (deposit-to-asset ratio). Les effets de maturité sont alors similaires pour les deux types de banques. Enfin, les banques par Internet, tout comme les « newly chartered banks », ne peuvent atteindre la même rentabilité (ROA) que les banques traditionnelles qu'au bout d'environ 10 ans d'activité (DeYoung, 2001).

Dans une seconde étude, DeYoung (2005) confirme ces résultats en utilisant the « profit efficiency model ». Il montre que les banques par Internet nouvellement créés tendent à sous performer les nouvelles banques de réseau sur la période 1997-2001 aux USA. Cela tend à remettre en cause la viabilité de l'e-BM de la banque par Internet. On en conclut que le

⁴⁰ Jean-Michel Sahut, Jean-Sébastien Lantz. Quel Business Model et performance pour les banques par Internet ? 2011 page 234

Chapitre 2 : Performance financière et digitalisation bancaire

succès d'une banque par Internet n'est possible que si elle atteint un niveau suffisant d'économie d'échelle et a des pratiques de gestion efficaces notamment pour maîtriser ses coûts.

Les résultats plus récents de Cyree et al. (2008), qui étudient la performance des Banques par Internet par rapport aux nouvelles banques de réseau (newly chartered traditional banks) de 1996 à 2003, fournit des éléments plus détaillés de ces écarts de performance avec certaines oppositions aux études de DeYoung (2001, 2005). Leur analyse unie variée prouve que les banques par Internet ont un ROA, un ROE, des pertes sur prêt, une marge d'intérêts plus faibles que les nouvelles banques de réseau. Mais, ils indiquent que les banques par Internet sont plus efficaces (profit efficient).

En fait, plusieurs éléments peuvent justifier l'écart de performance des banques par Internet avec les banques traditionnelles surtout au démarrage de leur activité (Les Echos n° 19586, 1810112006) :

3.4.1. Des frais de structures incompressibles

Ce sont des frais inhérents à toute activité bancaire qui se composent surtout de fortes charges fixes et des coûts de développement informatique. Dans le cas des banques qui ont un service e-Banking développer leur coût informatique représente 30% du total des dépenses d'exploitation.

3.4.2. Un coût très élevé d'acquisition des clients

Pour Axa Banque, ce coût doit être de 300 euros maximum par client recruté pour être rentable. Cet écueil ne peut être franchi qu'avec une diversification des méthodes de recrutement des clients, des produits d'appel, et un ciblage précis de la clientèle.

En revanche, d'autres facteurs sont favorables au développement des services en ligne dont :

a. Les caractéristiques spécifiques des clients de la banque en ligne

20% sont en moyenne des utilisateurs experts en Europe (48 % aux Pays-Bas). Cette clientèle autonome dans sa prise de décision, plutôt des hommes, cadres, ayant un fort revenu, souscrit régulièrement des produits financiers en ligne,

b. Les clients internautes sont plus profitables que les clients non-internautes

Dans le cas d'Axa Banque, les clients internautes apportent une recette de 15% supérieure aux clients non-internautes dès l'entrée en relation et la réalisation de la recette-cible au bout de 18 mois au lieu de 30 mois en moyenne,

3.4.3. Le potentiel de productivité de la banque en ligne est supérieur à celui de la banque traditionnelle

Dans le cas d'Axa Banque, la productivité par salarié est de 405 clients (ce qui est une performance supérieure à la moyenne des banques françaises) avec un potentiel de productivité qui peut atteindre le double de celui d'une banque traditionnelle,

3.4.4. La structure du PNB d'une banque en ligne est très différente de celui d'une banque traditionnelle

Par exemple, Axa Banque tire 70% de son PNB des moyens de paiement. Il reste 30% de l'offre bancaire (soit le crédit, l'épargne et les opérations de bourse) qui sont un potentiel fort à développer, - l'adossement à un grand groupe permet de minimiser certaines charges en profitant d'un phénomène de synergie matérielle (opérations de compensation, cartes de paiement et de crédit, etc.) et immatérielle (expérience, notoriété, etc.). Par exemple, la Midland a apporté à la First Direct un back office de 7.000 automates bancaires en Grande Bretagne ce qui est d'ailleurs à l'origine de son succès. Le risque de « cannibalisation » des canaux, concurrence entre la banque en ligne et la société « mère » (banque traditionnelle), est faible car les banques s'adressent à une clientèle différente.

En résumé, ces études et recherches montrent que la réussite d'une banque en ligne est principalement conditionnée par :

➤ **La construction d'un avantage concurrentiel fort** qui réside dans l'accès à la clientèle et une bonne connaissance de ses comportements et goûts. Beaucoup de banques ont cru que l'avantage concurrentiel dépendait de la technologie utilisée. Or l'avance technologique est très vite copiée. Cet avantage permet de maîtriser le coût d'acquisition d'une nouvelle clientèle. L'adossement à un établissement délivrant des services financiers (assurances, grande distribution, banques, etc.), la création d'un produit d'appel attractif (compte épargne avec un taux élevé comme ING Direct, etc.) ou un service innovant (par

Chapitre 2 : Performance financière et digitalisation bancaire

exemple les brokers en ligne dans la fin des années 90) sont les principaux moyens de construire un avantage concurrentiel,

➤ **La difficulté à maintenir des investissements continus sans réaliser des profits** force certains opérateurs financiers en ligne à se concentrer. Ceci a notamment été le cas de certains brokers en ligne qui, au départ de leur activité en bourse ont pu collecter des fonds importants. Mais, avec l'allongement de leur période d'investissement à perte, ils ont eu des difficultés à accéder à d'autres investissements. La seule issue pour les plus en difficultés d'entre eux est de fusionner. On retrouve plusieurs exemples dans le cas de la banque en ligne comme l'absorption de ZeBank par Egg (qui lui a permis d'accéder au marché français), la fusion de First-e (Irlande) et Uno-e (Espagne), etc.

➤ **Une marque forte** qui inspire confiance aux clients potentiels et qui permet, aussi, de diminuer le coût d'acquisition de nouveaux clients.

Ces conditions mettent en évidence la difficulté de création d'une banque en ligne pour les acteurs extérieurs au secteur bancaire

Chapitre 2 : Performance financière et digitalisation bancaire

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'identifier le caractère polysémique de la performance et ses différentes approches. De cela, il en ressort que la performance est synonyme d'efficacité, d'efficience et de pertinence à la fois, et que la performance financière représente l'une des approches les plus pertinentes pour déterminer la performance d'une banque

Nous avons étudié la mesure de la performance qui peut être financière ou non financière, mais aussi à priori ou à postériori, en passant par les objectifs et les principes ainsi que les difficultés liées à la mesure de la performance

On étudie l'évaluation de la performance financière, nous soulignons l'importance de la mesure de la rentabilité et des risques. La mesure des risques permet de calculer les fonds propres nécessaires, pour assurer chaque opération financière. C'est donc un outil qui a plusieurs vocations. Au niveau global, la mesure de la performance la plus utilisée est le rendement des fonds propres (Return on Equity ou ROE). A des niveaux beaucoup plus fins les banques utilisent des mesures de performance ajustée du risque.

Nous avons évoqué aussi la relation risque/rentabilité car le but d'une banque, ce n'est pas uniquement de prendre le moins de risque possible, mais aussi d'atteindre une rentabilité maximale pour un risque donné.

Toutefois, l'évaluation de la performance financière seule ne garantit pas la pérennité de la banque si elle n'est pas pilotée par un tableau de bord qui permet de suivre l'évolution des résultats à travers le temps et l'espace et mettre en place des mesures correctives.

Aujourd'hui, l'intégration de la digitalisation bouleverse l'activité du secteur bancaire impactant la performance de cette dernière. En effet, les nouveaux systèmes électroniques dont elles disposent aujourd'hui génèrent non seulement d'importantes économies d'échelle mais aussi des économies d'association : l'offre jointe de nombreux services à partir du même système accroît aussi la rentabilité de l'ensemble. Le développement de la digitalisation au sein du secteur bancaire a accentué les menaces concurrentielles sur les banques traditionnelles.

Chapitre 03

**« L'impact de la digitalisation
sur la BNA (agence 356) »**

Introduction

Le secteur bancaire algérien comme tous les autres secteurs a connu des évolutions après l'émergence de la digitalisation dans le monde. Il est de plus en plus évolutif et s'ouvre à la modernisation.

La Banque Nationale d'Algérie « BNA agence 356 » de Bejaïa a aussi été obligée d'adopter une stratégie qui lui permettra de suivre ce développement et d'être plus compétitive.

L'objet de notre recherche est de démontrer l'importance de la digitalisation, et spécifiquement l'impact des outils digitaux sur la performance de la « BNA agence 356 ». Il s'agit aussi, pour nous, d'identifier leur disponibilité, leur degré d'intégration et d'utilisation au niveau de la Banque Nationale d'Algérie « BNA agence 356 »

L'objet de ce chapitre est de présenter l'impact de la digitalisation sur la performance d'une banque. Le contenu de Ce chapitre nous permettra dans un premier temps de présenter la BNA, par la suite nous allons présenter les différents outils digitaux disponibles au sein de la banque BNA et nous allons conclure par la contribution de la digitalisation et son apport sur la rentabilité de la BNA

Section 1 : Présentation de la Banque Nationale d'Algérie « BNA »

Afin de mieux éclairer la présentation de l'organisme d'accueil, nous commençons d'abord par la présentation la BNA, en général, puis l'organisme qui nous a accueillis pendant notre stage pratique : L'agence principale « 356 » de Bejaïa.

1.1 Présentation de la BNA

Nous allons présenter dans cette partie la BNA d'une manière globale

1.1.1. L'historique de la BNA

La BNA a été créée le 13 juin 1966 sur ordonnance n° 66-178 et fut la première banque commerciale nationale. Elle était destinée au financement de l'agriculture jusqu'à la création d'une banque spécialisée dans ce domaine, en l'occurrence la (BADR) en 1982. Le secteur bancaire s'est élargi par la suite avec la création d'autres banques et de ce fait, le financement de l'agriculture et qui était l'une des activités exercées par la BNA, a été confiée en Mars 1982 à une institution bancaire spécialisée (BADR) et qui a pris le volet du financement et de la promotion du monde rural.

Par la suite, et à partir de 1988, deux textes majeurs afférents aux réformes économiques et préparant la transition vers l'économie de marché ont eu des implications sur l'organisation et les missions de la BNA, en l'occurrence :

➤La loi n°88.01 du 12 janvier 1988 portant orientation des entreprises publiques économiques.

➤La loi n°90.10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit définissant la banque comme étant : « une personne morale qui effectue à titre de profession habituelle, et principalement des opérations portant sur la réception des fonds du public, des opérations de crédit ainsi que la mise à disposition de la clientèle des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci ».

Suite auxquelles, la BNA a obtenu son agrément le 05/09/1995, et de ce fait elle est la première banque du pays bénéficiaire de ce statut.

1.1.2. Réseau de la BNA

Au début de 2016, le réseau de la BNA est composé de 211 agences réparties sur le territoire national, 138 distributeurs automatiques de billets (DAB) et 90 guichets automatiques de banque (GAB). Le réseau de la BNA est encadré par 17 directions régionales appelées direction du réseau d'exploitation (D.R.E), chacune a un pouvoir hiérarchique sur un nombre d'agences.

Les agences de la BNA sont catégorisées comme suit :

- Agences principales ;
- Agences de catégories A, B, C ;
- Agences sur site implantées dans les locaux des grandes entreprises publiques.

1.1.3. Mission de la BNA

La BNA exerce toutes les activités d'une banque de dépôts, elle assure notamment les services financiers des groupements professionnels des entreprises. Elle traite toutes les opérations de banque, de change et de crédit dans le cadre de la législation et de la réglementation des banques. L'ordonnance n° 66-178 du 13 juin 1966 créant la BNA charge cette dernière des missions suivantes :

→ En tant que banque commerciale : elle traite toutes les opérations de banque, recueille des dépôts et consent des crédits à court terme ou crédits d'exploitation, finance les opérations du commerce extérieur ;

→ En tant que banque d'investissement : elle collabore avec les autres institutions financières pour les crédits à moyen et long terme ;

→ En tant que société nationale : elle sert d'instrument de planification financière, chargée d'exécuter et de mettre en œuvre la politique du gouvernement en matière de crédit. Comme toute autre banque commerciale, La BNA a pour objectif le financement de l'économie. Elle doit maximiser sa rentabilité en collectant des ressources financières auprès des agents économiques pour une redistribution sous forme de crédits au profit du développement de l'économie. C'est le rôle d'intermédiation financier.

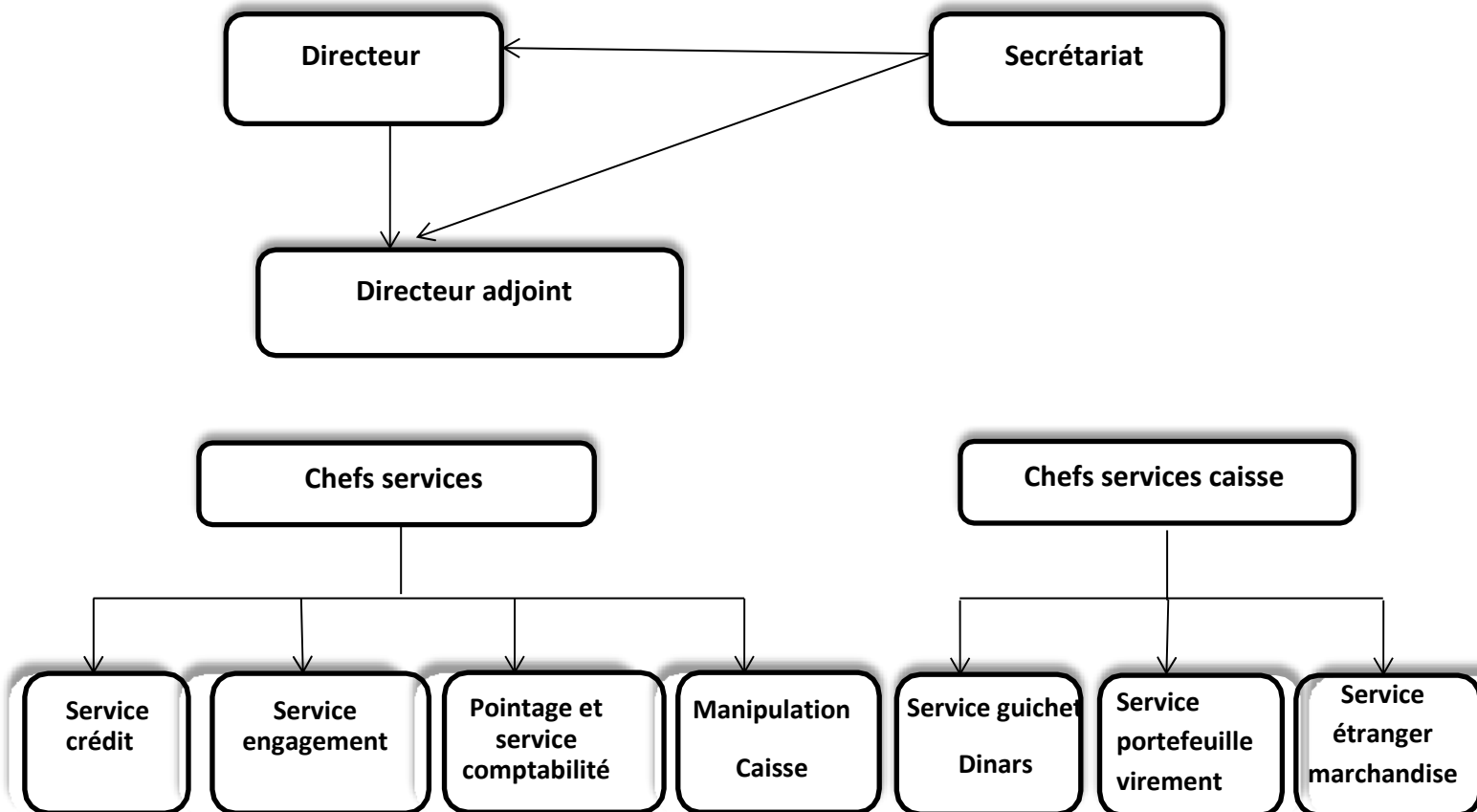
1.1.4. Les organisations de la BNA

La BNA est administré par un conseil d'administration composé de sept membres nommés par l'assemblée générale ordinaire et parmi laquelle le président directeur général est choisi, les 22 directions centrales et les cinq divisions soutiennent et supervisent 17 directions régionales d'exploitations qui à leur tour le contrôle l'activité des 168 agences commerciales implantés sur le territoire national. Est à noter que des organes de gestions et l'aide à la décision ont été mis en place pour assurer une meilleure gestion, il s'agit de différents comités sous cités :

Le comité exécutif et le comité élargie : on pour rôle le traitement des questions portant sur le fonctionnement de la banque.

- Le comité de pilotage : un organe qui supervise la relation de plan stratégique.
- Le comité trésorier : est chargé de l'application de stratégies de banque en matière de liquidité.
- Le comité de crédit : une instance de décision en matière de sanction des dossiers de crédit.

Figure n°9 : Organigramme de la BNA



Source : Document Interne de la Banque

1.1.5. Classification des agences

Les agences de l'établissement bancaire que constitue la BNA sont classées selon le volume d'activité en quatre catégories :

- Les agences « principales »
- Les agences « catégories A »
- Les agences « catégories B »
- Les agences « catégories C »

❖ **Les agences principales** : elles ont pour mission :

- L'animation commerciale ;
- Etude et analyse des risques
- Opération de caisse ;
- Opération de commerce extérieur ;
- Caisse principale.

❖ **Agences de catégorie A et B** : Elles ont la même structure que celle principale mais ne disposent pas de caisse principale.

❖ **Agences de catégorie C** : traite les opérations suivantes :

- Opération de caisse et de commerce extérieur ;
- Opération de crédit et animation commerciale.

1.1.6. Présentation de l'agence d'accueil (BNA 356 Bejaïa)

L'agence d'accueil BNA 356 de Bejaïa a été créée en 1991. C'est l'agence principale. Elle est dirigée par un directeur et deux directeurs adjoints nommés par le président Directeur Général. Elle fait partie intégrante du réseau d'exploitation de la banque dont elle assure la représentation au niveau local. Elle est rattachée hiérarchiquement à une Direction de Réseau d'Exploitation (DRE) et entretient des relations avec l'ensemble des structures de la banque.

Chapitre 03 : L'impact de la digitalisation sur la BNA (agence 356)

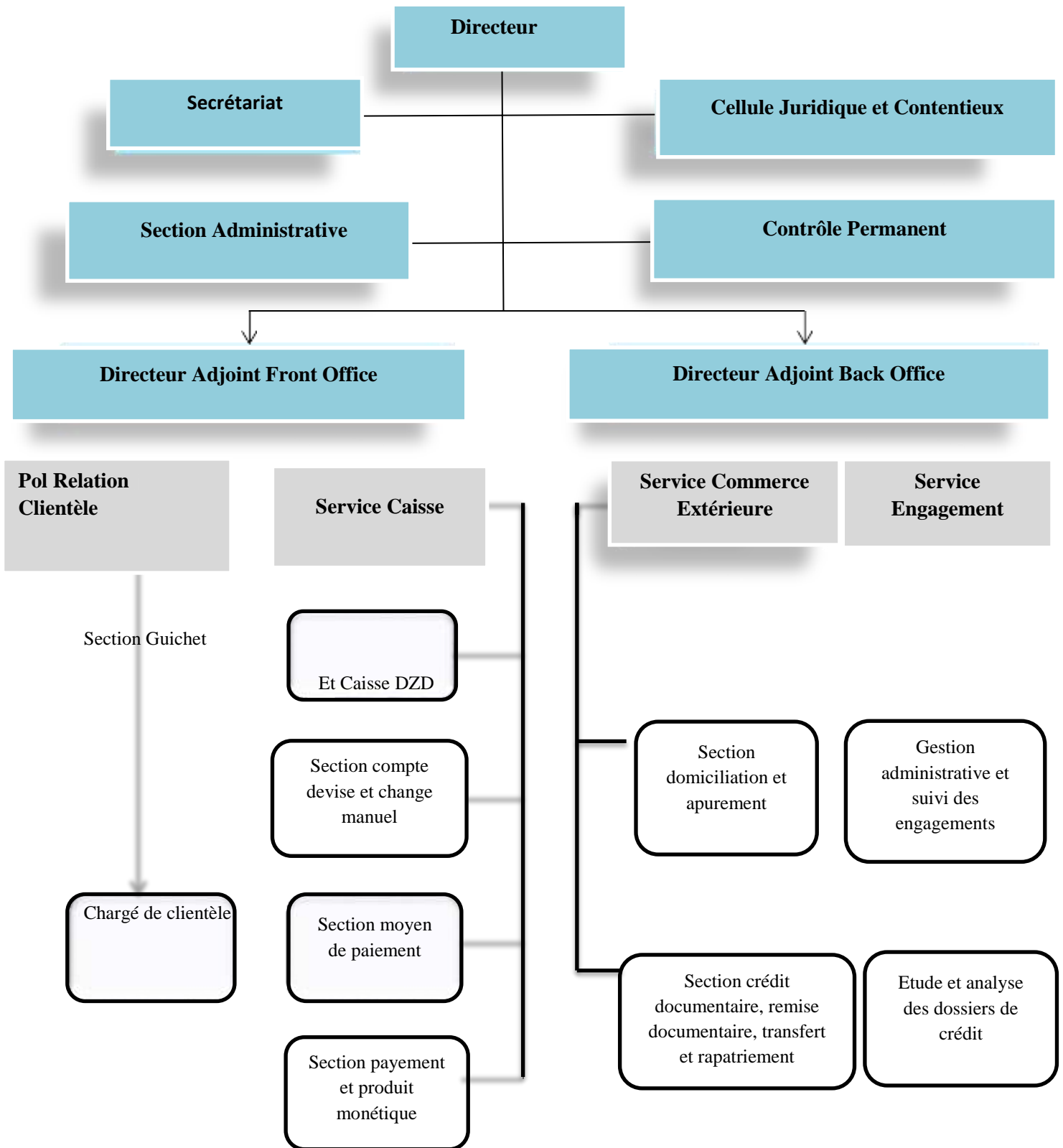
Selon les attributions qui lui sont conférées, l'AP est structurée en cinq compartiments à savoir :

- Compartiment commercial et juridique
- Compartiment caisse et portefeuille
- Compartiment étranger
- Compartiment crédits et engagements
- Compartiment contrôle comptable, informatique et gestion administrative.

L'agence est essentiellement un organe d'action commerciale qui se doit d'avoir l'initiative de la recherche des ressources. Elle œuvre en vue d'une bancarisation optimale de la population en drainant le maximum de ressources vers ses caisses tout en assurant le financement de l'économie. L'agence principale 356 a été créée en 1991, son siège se trouve à la cité TOBBALE. Plusieurs autres agences sont attachées à la (DRE) de Bejaia et sous sa responsabilité :

Agence El-kseur 585 ; Agence Iheddaden 387 ; Agence Aokas 589 ; Agence Bejaia 588 ; Agence Tazmalt.

Figure n° 10 : Organigramme Agence principale et Première Catégorie



Source : Document interne de la BNA

Section2 : LesoutilsdigitauxdelaBNA

De façon générale, la banque à distance offre principalement les services tels que la consultation des comptes, la communication des relevés de compte, la demande de chéquier, les paiements de factures, les virements bancaires

Pour ce faire, la banque BNA a mise en place une démarche qui lui permet de réaliser progressivement cet objectif. Dans une première étape, les prestations offertes par le service e-Banking portent sur la fourniture à la clientèle d'informations sur leurs comptes à travers différents canaux.

Dans une deuxième étape et dès stabilisation du système de gestion de ce service, ce dernier sera élargi aux autres volets précités en l'occurrence la demande de chéquier, les paiements de factures, les virements bancaires

La présente section a pour objet de présenterles différents outils digitaux proposer par la BNA et les modalités ainsi que les procédures relatives à la gestion des prestations de la banque à distance e-Banking aux niveaux de BNA ainsi que les conditions d'adhésion aux services à distance

2.1. Laprésentation desoutilsdigitaux

Les outils digitaux disponibles au sein de BNA sont les suivants :

2.1.1. Lacarterederetrait/depaiementinterbancaire

La carte « CIB » et une carte interbancaire elle est reconnaissable par le logo « CIB » de l'interbancaire qui est imprimé sur la carte, on y retrouve le logo de la banque émettrice de la carte. Elle est présentée sous la forme d'une carte plastique de taille 4,5 x 8,5 cm. Aussi équipée d'une bande magnétique et/ou d'une puce électronique. La « CIB » a été lancée en 2006 par l'opérateur technique de la monétique, la Société d'Automatisation et de Transaction Interbancaire et de Monétique (SATIM). Elle permet au client d'effectuer sur tout le territoire national, le paiement des achats de biens et services auprès des commerçants et d'opérer des retraits d'espèce sur l'ensemble des distributeurs automatiques de billets de banque installés sur le territoire national. La carte « CIB » est validée pour une durée de trois (03) ans.

a. Lesélémentsdescriptifsdu supportdelaCIB

Les cartesbancaires sont caractériséespar :

- Une piste magnétique utilisable pour les paiements ainsi que pour les retraits à l'échellenationalecommeàl'échelle internationale ;

- Un microprocesseur ou puce électronique pour les opérations de paiement.

Au recto d'une carte bancaire, nous retrouvons :

- Le logo de la banque émettrice
- Les contacts de la puce magnétique et/ou de la puce électronique
- L'embossage en relief du plastique :
 - Du numéro de la carte ;
 - De la date limite de validité ;
 - Du nom du porteur ;
 - Le logo du réseau auquel la banque émettrice est affiliée ;
 - Un hologramme de sécurité ;
 - Le logo du réseau international dans le cas où la carte

peut être utilisée à l'étranger.

Quant au verso, il comporte :

- piste magnétique ;
- série de chiffres représentant un élément supplémentaire de sécurisation du paiement à distance ;
- une zone destinée à recevoir un spécimen de signature du porteur de la carte ;
- l'adresse de l'établissement émetteur.

Figure n° 11: Au Recto de la carte bancaire

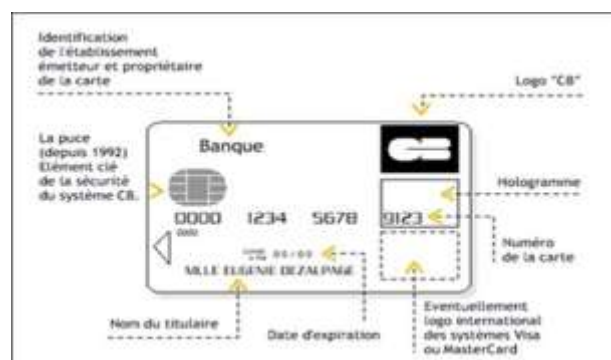
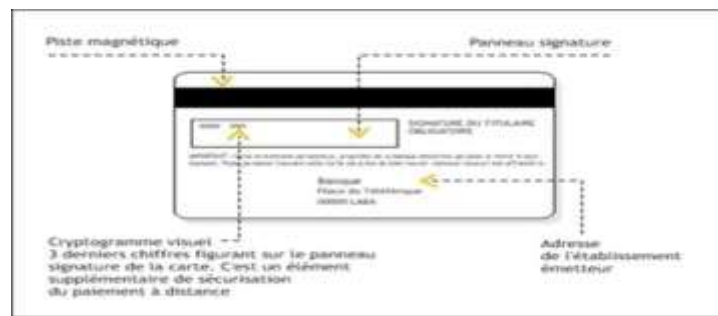


Figure n°12 : Au Verso de la carte



Source : <http://www.euoline-detection.com/> consulté le 02/09/2021 21:35

b. Les type de la carte « CIB »

Deux types de cartes sont proposés à la clientèle à savoir :

➤ **La carte Classique** : Offrant des services de retrait /paiement interbancaire auprès des automates appartenant aux banques et établissements participants au Réseau Monétique Interbancaire (RMI), elle est proposée à la clientèle selon des critères définis par la banque.

Figure n°13 : Modèle de carte bancaire -BNA-



Source : <https://www.bna.dz/fr/> consulté le 05/09/2021 à 13:48

➤ **La carte Gold** : La carte Gold offre aussi des services de retrait et de paiement interbancaire, elle obéit aux mêmes principes d'attribution arrêtés par chaque banque selon sa convenance. Cette carte propose des fonctionnalités supplémentaires ainsi que des plafonds de retrait et de paiement plus élevés.

Figure n° 14 : La carte Gold



Source : <https://www.bna.dz/fr/> consulté le 08/09/2021 à 10:06

b. Avantages de la carte CIB

- ✓ Facilité d'utilisation
- ✓ Disponibilité de l'agence 24h/24 et 7j/7, sur le réseau GAB de la BNA et DAB connecté au «R.M.I »
- ✓ Sécurité renforcée (carte à puce munie de code confidentiel)
- ✓ Gain de temps : la carte CIB évite des files d'attente dans les agences
- ✓ Confort : elle permet de régler les achats sur les terminaux de paiement Electronique (TPE) installés au niveau des commerçants acceptants⁵⁷.

2.1.2. La banque à distance : BNA.net

Dans le cadre de la digitalisation, de l'enrichissement de l'offre des services et de la diversification de ses canaux de distribution, il est décidé la mise en place de nouveaux services bancaires à distance multi canal permettant d'élargir à la clientèle les services bancaires offerts à travers le canal web, les services Mobile Banking et SMS Banking. Le service bancaire à distance " **BNA.net**" est réparti en packs comme suit :

a. Pack « Net »

C'est un service à distance qui est mis à la disposition des clients pour effectuer des opérations suivantes :

- Consultation des soldes et de l'historique des soldes de comptes.
- Consultation des mouvements de comptes

- Consultation des cartes et des opérations monétiques.
- Recherche d'opérations sur le compte.
- Téléchargement et édition des relevés de comptes et du RIB
- Service de messagerie.
- Service notification par SMS (selon la demande du client).

b. Pack « Net + »

Le Pack « Net + » comporte les services du Pack « Net » auxquels s'ajoutent les services suivants :

- Virement ponctuel en intra de compte à compte du même client.
- Virement vers bénéficiaires domiciliés au niveau des agence BNA et chez les confrères.
- Virement de salaires pour les entreprises, hors client « EDI ».
- Prélèvement multiple sur les clients redevables (débiteurs) domiciliés au niveau des agences BNA et chez les confrères.
- Commande de chéquier et/ou de carte bancaire
- Opposition sur carte.

Les virements et les prélèvements ordonnés vers les clients domiciliés chez les autres banques doivent être nettement inférieures à un million (1 000 000 DA).

➤**E-Paiement** : L'e-paiement baptisé le paiement électronique ou le paiement en ligne est un moyen de paiement permettant d'effectuer des transactions commerciales pour l'échange de biens ou services sur internet⁵⁸. Ce service est mis en place par la BNA le **04/10/2016**, à ses clients détenteurs de la carte CIB et acceptable sur les sites internet des commerçants adhérents à ce service.

Afin de contribuer activement au développement du paiement électronique en Algérie, la BNA a introduit deux web marchands à savoir : « Algérie télécom » et « Mobilis », et est en phase d'introduction d'autres grands facturiers, ce qui permettra à sa clientèle détentrice de

cartes CIB d'effectuer des opérations de paiement sur les sites Web des facturiers (Web marchands) adhérant à ce service, en toute sécurité et simplicité, **24h/24 et 7j/7**.

➤ **Avantages de l'e-paiement**

- **La Sécurité** : les paiements sont sécurisés grâce au code confidentiel et personnel, et garantie des droits de « web acheteurs ».
- **La Commodité** : Il permet d'effectuer des achats n'importe où et à n'importe qu'elle moment.
- **La Facilité** : Possibilité d'effectuer des paiements à distance en toute simplicité sans se déplacer.
- **L'Accessibilité** : régler simplement et rapidement des achats sur des sites marchands **24H/7J**

2.1.3. La Bancassurance

La Bancassurance est l'activité à travers laquelle la BNA par le biais de son réseau d'exploitation commercialise des produits d'assurance, moyennant une rémunération. Lorsque les clients contractent une assurance auprès de leur Banque, cette dernière lui couvre contre le risque objet du contrat. Selon le type d'assurance qu'ils souhaitent souscrire, la banque leur demandera de lui communiquer certaines informations. Il est donc nécessaire de remettre des informations exactes pour une prise en charge complète et efficace en cas de sinistre. Le dossier à fournir diffère selon le type d'assurance souhaitée. Leur chargé de clientèle est à leur disposition pour les renseigner. À la fin de la souscription, la BNA leur remet un contrat d'assurance signé par eux-mêmes et la Banque. La Banque Nationale d'Algérie diversifie son offre de produits d'assurance qu'elle met à la disposition de sa clientèle :

- ✓ Assurances de personne ;
- ✓ Assurances des biens.

2.2. La mise en place de nouveaux outils digitaux au sein de la BNA

Les nouveaux outils digitaux mis à la disponibilité des clients sont les suivant :

2.2.1. La Carte Epargne Interbancaire

Dans le cadre de la modernisation des produits, la Banque Nationale d'Algérie lance en date du **02/02/2020** un nouveaux produit « la carte épargne interbancaire », qui permettra à ses clients épargnants de disposer de leur argent sur tous les Guichets automatiques de la BNA ainsi que sur l'ensemble de distributeurs automatiques de billets de la BNA et ceux des autres.

a. Les types de la carte épargne interbancaire

Quatre types de carte épargne interbancaire « CIB » adossées aux comptes d'épargne sont mises à la disposition de la clientèle à savoir :

- Carte Epargne avec intérêt ;
- Carte Epargne sans intérêt ;
- Carte Epargne Junior « Moustakbaly » avec intérêt ;
- Carte Epargne Junior « Moustakbaly » sans intérêt.

Les dispositions comptables et tarifications sont les mêmes que celles applicables aux opérations liées à la carte interbancaire « CIB » et au compte épargne.

b. Condition d'octroi de la carte épargne interbancaire « CIB »

- ✓ La carte épargne interbancaire « CIB » est attribuée à la demande de toute personne physique titulaire d'un compte épargne.
- ✓ Ladite carte peut être attribuée au client déjà bénéficiaire de livret épargne électronique. Les opérations effectuées par le biais de cette carte sont transcrites sur le livret électronique à la présentation du client au guichet de l'agence.
- ✓ L'octroi de la carte épargne interbancaire « CIB » donne lieu à la signature d'un contrat porteur en double exemplaire selon le modèle joint en annexe de la présente.

c. Modalité de fonctionnement

La carte épargne interbancaire « CIB » donne la possibilité à son titulaire d'effectuer des opérations bancaires sur les automates **24h/24h et 7j/7j**. Elle permet à son titulaire d'effectuer les opérations suivantes :

- Sur les Distributeurs Automatiques de Billets connectés au Réseau Monétique Interbancaire « RMI » :
 - Consultation de solde ;
 - Retrait d'espèces.
- Sur les Guichets Automatique de la BNA :
 - Consultation de solde ;
 - Consultation des dix dernières opérations ;
 - Consultation du RIB ;
 - Retrait d'espèces ;
 - Versement d'espèces
 - Remise de chèques.

Le compte épargne du client est débité et/ou crédité dans les délais contractuellement convenus avec la banque. La carte épargne interbancaire « CIB » permet d'identifier clairement le nom du titulaire de la carte (embossé sur le recto de la carte).

➤ **Durée de validité de la carte épargne** : La carte épargne est valide pour une durée de trois (3) années dont la date d'échéance est inscrite sur la carte. A la date d'échéance de la carte, celle-ci fait l'objet d'un renouvellement automatique sauf résiliation du contrat et/ou clôture de compte par l'une des deux parties.

➤ **Traitement des oppositions sur la carte épargne** : Dans le cas de perte ou de vol de la carte épargne, le client introduit auprès de son agence de domiciliation une demande d'opposition avec une déclaration de perte.

2.2.2. La Carte Affaires

Dans l'objectif de répondre aux attentes de certains segments de clientèle notamment les entreprises, pour alléger la gestion de leurs dépenses, la BNA décide la mise en place de la carte « Affaires » le **23/02/2020**. L'émission de ce nouveau type de carte interbancaire permet de diversifier et de moderniser les produits et les services monétiques de la banque. La carte « affaires » est une carte interbancaire de retrait et de paiement destinée aux professionnels et aux entreprises pour couvrir les différentes dépenses relatives aux impôts, factures, frais, et autre.

a. Les types de la carte Affaires

Deux types de cartes « affaires » sont proposés à la clientèle, à savoir :

- La carte « affaires » Classique.
- La carte « affaires » Gold.

Cette carte est utilisable au niveau des Distributeurs Automatiques de Billets de banque (DAB), des Guichet Automatique de banque (GAB) et des Terminaux de Paiement Électroniques (TPE) à proximité et à distance.

b. Condition et critère d'octroi de la carte « Affaires »

La carte « affaires » est attribuée gratuitement aux clients titulaires de comptes et/ou à leurs mandataires dûment habilités sélectionnés parmi :

- Les Ministères.
- Les Administrations Publiques.
- Les Entreprises Publique.
- Les Sociétés Commerciales.
- Les différentes activités professionnelles.
- Les affaires personnelles (commerçants personne physique).

Cette carte permet d'identifier clairement le nom de l'entreprise distinctement du nom du titulaire de la carte (transcrite sur le recto de la carte).

Les bénéficiaires de la carte « affaires » doivent répondre aux critères :

- De moralité.
- De solvabilité.
- De disponibilité d'un solde permanent en compte ou une autorisation sur le compte.
- D'absence d'incidents sur le compte.

c. Modalités et fonctionnement

La carte « Affaires » permet à son détenteur d'effectuer les opérations suivantes :

- Le paiement de produits et services au niveau des accepteurs dotés de TPE connectés au réseau monétique interbancaire.
- Le paiement via internet sur les sites « web-marchands » affiliés au RMI.
- Le retrait d'espèces, sur les GAB et sur les DAB connectés au réseau monétique interbancaire.

d. Duré de validité de la carte « Affaires »

La carte « Affaires » est valide pour une période de trois (3) ans, l'échéance est inscrite sur la carte elle-même. A la date d'échéance de la carte, celle-ci fait l'objet d'un renouvellement systématique, sauf si le contrat est résilié.

2.2.3. SMS-Card

Dans le cadre de la diversification des canaux d'interaction clients, et afin de minimiser les risques « porteur » liés à l'utilisation frauduleuse de la carte interbancaire et de renforcer le contrôle interne, la BNA a lancé un nouveau service « SMS-Card » le **16/02/2020**. Il s'agit d'un service de notification par message courts « SMS » informatifs, envoyés sur les téléphones portables des clients porteurs des cartes CIB.

a. Caractéristiques de SMS-Card

Le service «SMS-Card » couvre l'envoi des informations concernant :

- ✓ Les modifications de statuts des cartes :
 - Carte personnalisée (date de livraison).
 - Carte activée (date d'activation).
 - Carte mise en exception (date d'arrêt).
 - Carte mise en opposition (motif : volée ou perdue et date d'opposition).
 - Carte résiliée (date de résiliation).
 - Carte renouvelée et envoyée à la banque (date d'envoi)
 - Carte remplacée et envoyée à la banque (date d'envoi)
 - Et la date de la fin de validité de la carte.

Un SMS est envoyé au porteur de la carte systématiquement après chaque modification du statut de sa carte.

- ✓ L'activité transactionnelle
 - Transaction de retrait sur DAB/GAB avec les données de l'opération (date, heure, montant)
 - Transaction de paiement avec les données de l'opération (date, heure, montant)
- ✓ Les messages publicitaires et de sensibilisation :
 - Annoncer de nouveaux produits et services offerts par la banque.
 - Rappeler les consignes de sécurité relatives à l'utilisation de la carte.
 - Réaliser des sondages (SMS interactifs).

Le SMS est envoyé en temps quasi-réel au client titulaire de la carte CIB.

b. Condition d'accès au service « SMS-Card »

Le service « SMS-Card » est proposé à tous les clients de la banque, titulaire de cartes CIB, pour accéder à ce service, le client doit signer une demande d'adhésion. Ce service est mis à la disposition du client moyennant le paiement d'un abonnement mensuel de 60 DA/HT, prélevé sur le compte du porteur de la carte.

c. Modalités et fonctionnement

Le préposé au poste au niveau agence, met à jour la fiche client par le numéro de téléphone portable communiqué par le client. Après traitement de la fin de journée, un fichier comportant la liste des clients concernés est généré quotidiennement et transmis par (D.I.P.M) à la SATIM, pour traitement.

2.2.4. La Finance Islamique

La finance islamique est avant tout une finance éthique, qui privilégie un système de valeurs bâti sur la nécessité d'éviter ce qui est interdit, sur un équilibre entre l'intérêt personnel et l'intérêt public, mais aussi sur les valeurs de l'équité, la transparence, la sincérité. Ces valeurs sont d'une importance capitale et doivent se refléter obligatoirement dans les actes et les transactions.

La Banque Nationale d'Algérie obtient l'autorisation de commercialiser les produits de la Finance Islamique le jeudi 30 Juillet 2020. La BNA offre une large gamme de produits d'épargne et de financement, conformes aux préceptes de la charia islamique, certifiés par le comité charia de la banque et par l'autorité nationale choraique de la fatwa pour l'industrie de la finance islamique.

a. Les principaux fondateurs de la finance islamique

Les deux principes fondateurs du système bancaire islamique sont le partage des gains et des pertes et, surtout, l'interdiction de toucher et de verser des intérêts. La collecte d'intérêts ou Riba n'est pas permis par le droit musulman.

Exemple de méthode de partage des gains et des pertes : pour certains types de prêts, l'emprunteur doit seulement rembourser la somme due au prêteur, mais l'emprunteur peut choisir de régler une petite somme d'argent ayant valeur d'indemnité. Un prêt halal n'est

d'ailleurs pas véritablement un prêt dans le sens où c'est la banque qui acquiert le bien que convoité. Elle le revend ensuite avec une marge commerciale.

b. Les secteurs prohibés par la finance islamique

La finance islamique interdit l'investissement dans des projet ou activités condamné par la région :

- Investissement de vin et les spiritueux
- Investir les jeux d'argent
- Aussi investir dans l'élevage de porcin.

Section 03 : Contribution de la digitalisation au sein de la BNA

Depuis plusieurs années, les banques notamment en Occident ont développé des technologies, notamment la digitalisation. En Algérie plusieurs banques ont recours aux outils digitaux qui vont permettre aux clients de la banque de bénéficier de plusieurs prestations bancaires et permettre au client de choisir, en temps réel et avec moins de coût les produits et services souhaités sur les canaux adaptés à ces besoins. Dans cette section nous allons connaître les tarifs liés aux différents outils digitaux proposés au sein de la BNA pour leur client ainsi que les conditions et les modalités de leur utilisation et nous allons aussi présenter le degré d'utilisation et d'adoption des clients de ces nouveaux outils et services digitaux disponibles au sein de la BNA.

3.1. La tarification des services digitaux au sein de la BNA

Les tarifs des différents services digitaux au sein de la BNA sont résumés dans ce qui suit :

3.1.1. La carte bancaire

Le tableau suivant présente les différentes modalités et conditions d'octroi des cartes CIB Classique et Gold.

Tableau n°2 : Cartes CIB Classique/ Gold

Types de Carte	Salaire minimum	Plafond
CIB Classique	-120 000 DA/mois	<ul style="list-style-type: none">• 80% du salaire sur les DAB par mois• A hauteur du solde sur les GAB
CIB Gold	+120 000 DA/mois	<ul style="list-style-type: none">• 80% du salaire sur les DAB par mois• A hauteur du solde sur les GAB

Source : <https://www.bna.dz/fr/> consulté le 16/09/2021 à 15:33

Dans les conditions de la BNA, On trouve

- Présentation monétique elle englobe les cartes de retrait simple (création/renouvellement carte inter banque est gratuit), les commissions de Réédition du code confidentiel Classique/Gold est de 150/200 DA, d'Opposition de carte Classique/Gold est de 75/150 DA, d'Exception Classique/Gold est de 40/100DA.
- Opérations monétiques dont 20 DA HT est la commission de retrait par CIB en intra banque, par contre en inter banque est de 35 DA HT, la consultation de solde sur DAB a une commission de 10 DA.

3.1.2. La banque à distance BNA.NET/SMS-Card/SMS-Banking

- Frais d'abonnement PACK NET... 100 DA/MOIS
- Frais d'abonnement PACK NET+ 200 DA/MOIS
- Virement de compte à compte même agence 10 DA/Opération
- Virement de compte à compte en inter agence...10 DA/Opération
- Commande chéquier/carte bancaire Gratuit
- Opposition sur carte bancaire 100 DA/Opération
- Frais d'abonnement au service SMS-Card... 60 DA
- Frais d'abonnement au service SMS-Banking 18 DA

3.2. Analyse des statistiques des services bancaires de la BNA

Nous allons étudier le degré d'utilisation des outils digitaux par les clients de la BNA

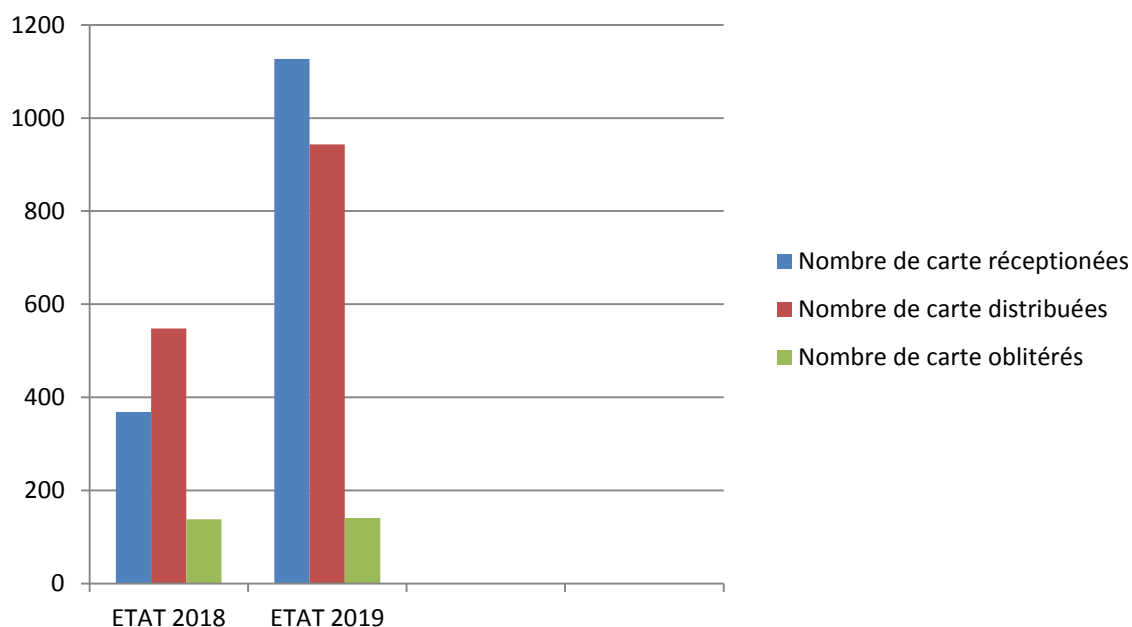
3.2.1. La situation des Cartes CIB

Le tableau ci-dessus désigne les cartes réceptionnées, cartes distribuées et cartes oblitérées (2018- 2019).

Tableau N°3 : Situation des cartes CIB au sein de la banque BNA agence 356.

Années	Cartes réceptionnées	Cartes distribuées	Cartes oblitérées
2018	363	548	138
2019	1127	943	141

Figure n° 15 : Statistique de carte CIB au sein de la BNA



Source : Etabli par nos soins

D'après la figure ci-dessous, on constate que le nombre de cartes réceptionnées est en forte augmentation, elles sont passées de 363 en 2018 à 1127 en 2019. En revanche, on trouve 548 cartes distribuées en 2018, qui ont été augmenté en 2019 pour atteindre 943 cartes. Concernant les cartes oblitérées ce sont des cartes annulées qui s'en élèvent à 138 en 2018 contre 141 en 2019.

3.2.2. La situation des codes e-paiement

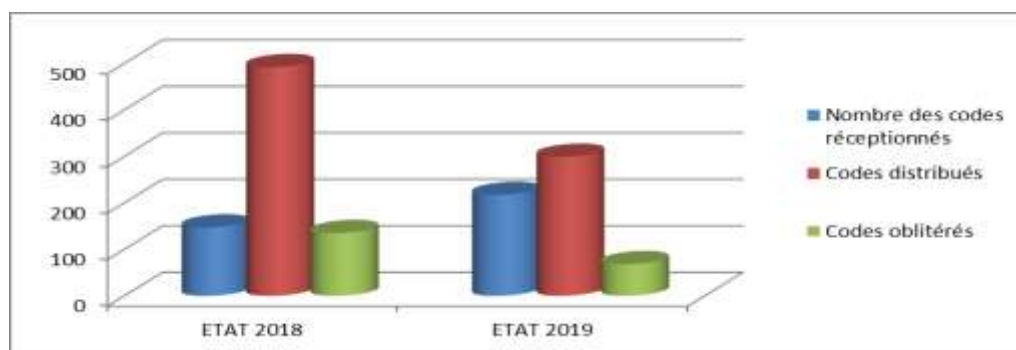
Le tableau suivant présente les statistiques de services e-paiement caractérisé par le nombre de codes réceptionnés, les codes distribués ainsi les codes oblitérés.

Tableau N °4 : Codes e-paiement

Année	Nombre des codes Réceptionnés	Codes distribués	Codes oblitérés
2018	147	492	135
2019	217	299	68

Source: établi par nos soins

Figure N°16 : Situation des codes e-paiement



Source : établi par nos soins

D'après les données du tableau ci-dessus, nous constatons que les codes e-paiement demeurent faibles, quel que soit dans le nombre des codes distribués (de 492 en 2018 au 299 en 2019), également dans les codes oblitérés baissé de 135 jusqu'à 68). Contrairement aux codes réceptionnés qui ont marqué une augmentation de 70 codes.

3.2.3 Statistique d'E-banking

Afin de pouvoir bénéficier du service Bn@tic, les prérequis suivants doivent être réunis :

- Disposer d'un téléphone de type Smartphone équipé du système IOS (iPhone) ou (Android) ;
- Disposer d'une connexion internet ;

- Télécharger et installer l'application sur son mobile ;
- Avoir un abonnement au service E-Banking de la banque dans le cadre d'accès à l'espace authentifié.

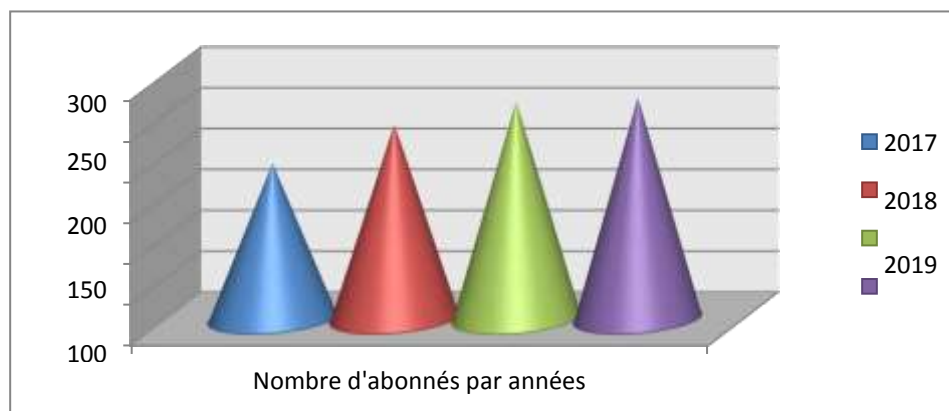
Certainement, pour que la BNA puisse faire ses statistiques, elle doit calculer les nombres d'abonnement au e-banking résumé dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° 5 : Nombre d'abonnés au service e-banking.

Années	2017	2018	2019	2020
Nombre d'abonnés par Années	190	238	266	271

Source : établi par nos soins

Figure N° 17 : Nombre d'abonnés par années.



Source : établi par nos soins.

Le nombre d'abonnés est passé de 190 en 2017 à 238 en 2018, soit une augmentation de 48 abonnés. Une augmentation de 28 abonnés en 2019 pour atteindre 266. A présent, l'année 2020 a connu une amélioration de 05 abonnés dans les premiers mois pour atteindre un nombre de 271.

Conclusion

Nous avons essayé à travers cette enquête d'évaluer l'impact de la digitalisation sur l'activité bancaire de la BNA agence « 356 »

Nous pouvons avancer que l'avènement de la digitalisation et l'intégration de cette dimension dans la chaîne de valeur n'est plus une option, mais bien une obligation, pour les banques algériennes en général pour améliorer et suivre la vague de développement des banques internationales

Au terme de ce chapitre, nous avons constaté, qu'en dépit du retard que connaît le pays dans l'introduction des technologies numériques, le secteur bancaire, à l'instar de la BNA, a pris conscience de la nécessité de la digitalisation des services bancaires.

Néanmoins, l'utilisation de ces nouveaux modes reste très faible, le client algérien reste timide face à cette technologie surtout dans des opérations standard, la BNA agence « 356 » confirment la dominance des canaux traditionnels.

La digitalisation permet de réduire leurs coûts, désencombrer leurs agences et redéployer leurs activités et leurs personnels pour d'autres segments de services Amélioration de l'image de marque de la banque puisque c'est un outil incontournable dans cet environnement de marketing digital De ces résultats nous avons constaté que les clients des banques, ont une image assez positive vis-à-vis de la digitalisation des services bancaires, et lui trouvent beaucoup d'avantages (gain de temps, autonomie etc...) Mais restent réticent à son utilisation, pour cause de peur liée à l'insécurité ce qui laisse le taux d'utilisation de ces derniers faibles.

Le consommateur algérien semble être peu informé par des services bancaires en ligne à cause de l'inexistence de campagnes de sensibilisation, de communication ciblées et ne cherche pas à s'abonner et même dans le cas contraire un nombre important des clients soucieux de la sécurisation de leurs transactions bancaires préfèrent la méthode traditionnelle à savoir : s'orienter directement à l'agence et avoir in contact avec des personnes physiques.

La BNA agence « 356 » doit améliorer sa stratégie de digitalisation, et pour cela elle doit recruter une équipe spécialisée afin d'améliorer leur site internet, ainsi que leur application mobile pour les rendre plus sécuriser, et plus simple à utiliser et elle doit proposer plus de services en ligne tout en réduisant les frais d'abonnement des clients à ces services en ligne et offrir aux client la possibilité d'ouvrir un compte en ligne sans que le client ne puisse se déplacer à la banque

***Conclusion
Générale***

Conclusion générale

La transformation digitale a changé le monde économique et le domaine bancaire encore plus ; les bouleversements sont sans cesse, les structures bancaires sont obligées de se renouveler et d'évoluer sans arrêt pour exister dans un environnement concurrentiel hostile et sans compassion. Le numérique ne se résume pas aux performances des outils ; il impacte les comportements et les attentes des clients ainsi que l'organisation du travail. L'exercice de notre travail ainsi que notre étude vont dans ce sens et confirment l'importance de la digitalisation dans notre ère.

En effet, les établissements financiers et bancaires courent derrière la performance maximale, la qualité du service à la clientèle, l'efficacité organisationnelle ainsi que la rentabilité financière qui est fortement conditionnées par l'apparition de nouveaux canaux de distribution issus de l'innovation technologique. Ainsi, la banque réactive en temps réel, intègre des services bancaires en ligne et réalise des frais de transaction divisés par dix ; ce sont autant de caractéristiques qui jouent sur la performance. Ces critères de performance sont intimement liés et il n'est plus possible d'envisager un de ces vecteurs de performance sans les autres.

Les opportunités offertes par la digitalisation au secteur bancaire à travers le monde sont loin d'être négligeables, notamment en termes de réduction des coûts et des charges liées au fonctionnement de la banque, à l'intéressement et la fidélisation de la clientèle et à la réalisation des économies d'échelles. En effet, l'intégration de la digitalisation dans le secteur bancaire est un passage obligé pour que les banques puissent prétendre à la fidélisation de la clientèle et à la compétitivité. En interne comme le domaine relationnel, le bon usage de la transformation digitale figure parmi les innovations susceptibles de faire la différenciation entre les banques. D'autant plus que la concurrence accrue dans le secteur, induite par l'ouverture des marchés et le développement des marchés financiers, ira en s'amplifiant au fur et à mesure des progrès techniques d'une part et des attentes des clients de plus en plus exigeants vis-à-vis de la qualité du service, de sa disponibilité et de sa disponibilité et de sa rapidité.

Conclusion générale

Nous avons essayé de relever un ensemble de contraintes auxquelles sont confrontées les banques, afin de répondre aux différents retards liés à l'adoption et l'intégration de la digitalisation au niveau des banques. Cet ensemble de contraintes, combiné avec l'évolution historique des banques en question, montre que ces technologies n'exerceraient que des effets sur l'activité d'exploitation des banques. Elles n'ont qu'un faible impact sur le développement et l'amélioration des services qu'elles offrent. Cela peut être repéré à partir des services que ces banques proposent et qui n'ont pas vraiment changé depuis plusieurs années.

Par contre en Algérie, l'implication de la digitalisation reste très limitée. Ceci est sans doute dû, en grande partie, à l'absence d'une politique de recherche sur les moyens et les méthodes à adopter pour l'intégration de ces innovations dans les différents secteurs surtout le secteur bancaire. Néanmoins, et tout en relativisant, cela n'a pas empêché les banques algériennes à investir progressivement dans la transformation digitale. Ainsi, plusieurs banques ont eu recours à la digitalisation qui permet aux clients de bénéficier de plusieurs prestations bancaires et de choisir, en temps réel et avec moins de coût, les produits et services souhaités sur les canaux adaptés à ces besoins et qui permet aux banques de réduire les coûts et maximiser leurs profits

Actuellement, il est indéniable que le système d'information bancaire constitue le préalable indispensable à la mise en place d'un système de gestion performant dans le domaine bancaire. A l'ère des nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC), les institutions financières doivent s'adapter au plus vite si elles ne veulent pas être dépassées par les évolutions du marché. Elles doivent donc aller chercher l'information et/ou la produire et la diffuser en utilisant des canaux modernes. A ce titre, elles doivent rapidement et complètement adopter la digitalisation à tous les services et les maîtriser en embaucher un personnel qualifié et compétant dans le domaine.

Bibliographie

Bibliographie

➤Ouvrages

1. AIT OUHAMMOU, Meriem; AIT TALEB, Nezha ; KHARIF, Mohammed. Transformation digital : quels impacts sur les métiers bancaires ? Cas des banques marocaines Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique, Volume 1, N°1, Janvier-Mars 2019 P 200
2. B. DORIATH et C. GOUJET, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, éd. DUNOD, Paris 2005, P. 166
3. DE COUSSERGUES, S, Gestion de la banque du diagnostic à la stratégie, éd. DUNOD. Paris, 2007, P.114
4. Fabrice Lamirault et Collectif « L'évolution du modèle bancaire a l'ère du digital » 1^{ère} édition Mars 2017, P 14
5. Gérard NAULLEAU & Michel ROUACH, Contrôle de gestion et stratégie dans la banque ,3^{ème} édition, revue banque éditeur, paris, 2001, P. 114.
6. ISSOR, Zineb. Projectics, proyética, projectique : La performance de l'entreprise un concept complexe aux multiples dimensions. N°17. Edition : Boeck supérieur, 2008 à 2017, P93-103
7. GIRAUD F., SAULPIC O., NAULLEAU G., DELMOND M.H., BESCOS P.L, « Contrôle de Gestion et Pilotage de la performance », GUALINO EDITEUR, France, 2002, P 21 et 72
8. KALIKA, Michel, Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances, éd. Economica, Paris, 1998, P. 211 et 213.
9. MICHAUX.V et al « Les transformations liées au système crm : une méta-synthèse au prisme de la théorie de la structuration » ESKA « Systèmes d'information & management » 2011/1 Volume 16, P 113-151
10. MICHEL, Barabe et OLIVIER Meller, Manager, DUNOD, Paris, 2006, P. 346.
11. Olivier PASTRE (2005) : « La nouvelle économie bancaire » édition Economica, Paris, P 89
12. Pascal DeLorme, Jilani DJeLLaLiL. La transformation digitale Saisir les opportunités du numérique pour l'entreprise, en ligne, édition DUNOD 2015, P07

➤Thèses et Mémoires

1. 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, P 4.
2. HERBI, Imen et AIT MAMMAR, Lydia, Évaluation et pilotage de la performance financière, Mémoire de licence en Science Commerciales et financières, École Supérieure de Commerce, Alger, 2012, p.35.
3. KAAKIT, Abd El Ghafour : Élaboration d'un tableau de bord prospectif, Mémoire de magistère en Sciences Commerciales, Université de Batna, 2002, P.56.
4. M. AHMED ZAID: «contribution de la performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes», UMMTO, Algérie, 2011

➤REVUES ARTICLES, ET DOCUMENTS DIVERS

1. Alentia software. Indicateur de performance financière pour mieux gérer les ressources de son entreprise, 2014
2. EL HAMMA, Azoug, Impact de la taille sur le contenu des tableaux de bord dans les entreprises au Maroc : résultats d'une étude empirique, Revue Bouquin, (pp. 397- 398), 2001.
3. Instruction de la Banque d'Algérie n°74-94 du 29 novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers article 11.
4. Jean-Michel Sahut, Jean-Sébastien Lantz. Quel Business Model et performance pour les banques par Internet ? 2011 P 234
5. P. VOYER : « Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance», presse de l'université de Québec, Québec, P 64
6. P. PAUCHER: «Mesure de la performance financière de l'entreprise», office des publications universitaires, Alger, P 08
7. RAJHI Mohamed Tahar et BEN ROMDHANE Syrine, « L'impact de la technologie sur les activités bancaires Tunisiennes », La Revue de financier, P.P. 5-7.
8. SANNI Yaya Hachimi, mc. La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure :une perspective holistique et multicritérielle. Edition : faculté des sciences de l'administration de l'université Laval, direction de la recherche, 2003. P.34.

➤ Sites Internet

1. <https://ontorule-project.eu/2018/04/03/le-digital-c-est-quoi/>
2. <https://www.management-academy.tv/article/dfghjk/>
3. <https://www.alphalives.com/digitalisation/>
4. <http://www.euroline-detection.com>
5. <https://www.bna.dz/fr>
6. <https://fr.mailjet.com/blog/news/big-data-definition/>
7. <https://www.lebigdata.fr/definition-big-data/>
8. <https://www.michaelpage.fr/advice/tendances-de-march%C3%A9/blockchain-quel-impact-sur-le-secteur-bancaire>
9. <https://gouvernance.news/2018/06/20/la-blockchain-enfin-expliquee>
10. <https://fr.depositphotos.com>
11. <https://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/credit-agricole-lance-une-carte-bancaire-biometrique->
12. <https://www.fonvirtual.com>
13. <https://www.fcagencesanary.com>
14. https://www.syndex.fr/sites/default/files/files/pdf/201707/Etude%20sur%20le%20Num%C3%A9rique_072017.pdf/
15. <https://www.management-academy.tv/article/dfghjk/>
16. <https://core.ac.uk/download/pdf/147103806.pdf/>
17. <https://www.futura-sciences.com/maison/definitions/finances-fintech-19068/>
18. <https://blog.econocom.com/blog/9-innovations-qui-font-la-revolution-numerique>
19. [https://www.dunod.com/sites/default/files/atoms/files/9782100727353/Feuilletage.pdf /](https://www.dunod.com/sites/default/files/atoms/files/9782100727353/Feuilletage.pdf/)

20. <http://www.talentia-software.com/ref/indicateur-de-performance-financiere.html>
21. [La transformation digitale dans les entreprises attentes et retombées](https://www.researchgate.net/publication/346403665)
22. <https://www.flf.fr/actualite/disruption-du-monde-bancaire-entre-menaces-duberisation-et-opportunites>
23. <https://www.lafinancepourtous.com/pratique/banque/moyens-de-paiement/la-carte-bancaire>
24. <https://www.fonvirtual.com/fr/blog>

Annexes

ANNEXE (1) : DEMANDE D'ABONNEMENT AU SERVICE E-BANKING

Banque Nationale d'Algérie



البنك الوطني الجزائري

Annexe 1

DEMANDE D'ABONNEMENT BNA.net

« Client Particulier »

MODALITES D'ABONNEMENT

Nom et prénom :

Date et lieu de naissance :

Adresse :

Numéros de comptes à abonner 1.....

2.....

Numéro de téléphone :

Numéro de téléphone portable :

Adresse mail :

Pièce d'identité N° : Délivré le .../.../..... Par.....

Services souhaités : Cocher le Pack souhaité

PACKS	SERVICES	Sélection du Pack *
NET	Consultation des soldes et de l'historique des comptes Consultation des derniers mouvements Recherche d'opérations sur le compte Téléchargement et édition des relevés de compte et du RIB Service de messagerie (Mailing) Service SMS	
NET+ = PACK NET +...	Virements ponctuel en intra de compte à compte du même client Virement vers bénéficiaires domiciliés au niveau des agences BNA et chez les confrères Commande de chéquier et de carte Opposition sur carte	

..... le

Pour la Banque

Signature du titulaire du compte

* Le compte épargne ne peut prendre que le pack NET sous conditions d'ouverture d'un compte chèque.

ANNEX (2) : CONDITION APPLICABLES AUX SERVICES « BNA.NET »

Annexe2

CONDITIONS APPLICABLES AUX SERVICES « BNA.net »

(Client particulier)

1. Frais d'abonnement des services « BNA.net »

PACKS	SERVICES	Facturation ¹
PACK NET	<ul style="list-style-type: none">✓ Consultation des soldes et de l'historique des comptes✓ Consultation des derniers mouvements✓ Recherche d'opération sur le compte✓ Téléchargement des relevés de compte✓ Edition des relevés de compte✓ Edition des Relevés d'Identité Bancaire✓ Service de messagerie (Mailing)✓ Service notification par SMS	100 DA HT
PACK NET+ = PACK NET +	<ul style="list-style-type: none">✓ Virements ponctuel en intra de compte à compte du même client✓ Virement vers bénéficiaires domiciliés au niveau des agences BNA et chez les confrères✓ Commande de chèquiers✓ Commande de carte bancaire✓ Opposition sur carte	200 DA HT

Les commissions sur transactions sont diffusées par les conditions de banque et sont prélevées en automatique après chaque opération.

2. Tarification des services bancaires à distance « BNA.net »

Service	Détail des services	Tarification (Unitaire/DA/HT)
Virement de compte à compte	Virement même agence	10
	Virement inter-agences	10
	Virement interbanques	30
Commande	Commande de chéquier	0
	Commande de carte	0
Opposition	Opposition sur carte	100
Notification par SMS	Facturé par SMS envoyé	18

¹ L'abonnement est facturé par compte et par mois. L'abonnement pour le 2^{ème} compte est facturé à 50% de moins du tarif ordinaire.

ANNEXE (3) : LA « CARTE AFFAIRESINTERBANCAIRE »

Entreprises & Professionnels

Simplifiez votre quotidien

Optez pour notre carte Affaires BNA



- Une utilisation simple.
- Une offre flexible et personnalisée.
- Effectuez vos opérations monétaires de retrait et de paiement sur : Internet, TPE, nos GAB et tous les DAB des autres Banques.
- Une validité de 03 ans renouvelables



GRATUITÉ.



SÉCURITÉ.



DISPONIBILITE

ANNEX (4) : « LE SMS-CARD »



SMS Card

Soyez informés en temps réel
sur vos opérations par carte CIB !

 <p>Notifiez vous de vos opérations et de vos opérations de votre carte CIB</p>	 <p>Assurez de recevoir promptement et correctement</p>
 <p>SMS sur vos débits sur votre carte</p>	 <p>SMS sur vos débits sur votre carte</p>

CARTES EPARGNE

Epargnez et disposez de votre argent partout et à tout moment



**Offerte
Gratuitement**
(uniquement chez la BNA)



**Gain de temps
sans déplacement
en agence**



**Disponibilité
et commodité**
(100 000 DA/Jour)



**Retraits auprès de
Tous les automates
du RMI* national**

* RMI: Réseau Mondial Interbancaire

ANNEX (6) : LA FINANCE ISLAMIQUE



البنك الوطني الجزائري
Banque Nationale d'Algérie

وفاء لتعاليم
الشريعة الإسلامية

لأن قيمكم تلزمنا،
البنك الوطني الجزائري يطلق
الصيرفة الإسلامية

021 426 426
www.bna.dz

La force de l'expérience,
L'esprit du changement.

Table des matières

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Abréviation

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale.....1

Chapitre 1 : Les banques face à leurs transformations digitales

Introduction.....7

Section1 : L'importance de la digitalisation.....8

1.1. Généralités sur le digital.....8

1.1.1 Définition de la digitalisation.....8

1.1.2. Contexte historique de l'évolution de la digitalisation.....9

a. Les avantages de la digitalisation9

b. Les inconvénients de la digitalisation.....10

1.2. Les outils de la digitalisation11

1.2.1. Les serveurs.....11

1.2.2. Les logiciels métiers11

1.2.3. Les site Internet11

1.2.4. Les applications mobiles12

1.2.5. Newsletters12

1.2.6. Landing pages.....12

1.3. Utilisation des technologies digitales au sein des entreprises.....13

1.3.1.. Les étapes de la transformation digitale14

1.3.2. Les trois composantes de la transformation numérique15

Section2 : La digitalisation de l'activité bancaire.....16

2.1. Définition de la digitalisation de l'activité bancaire.....16

2.1.1. D'une banque traditionnelle à une banque moderne :	16
2.1.2. Les causes et les objectifs de la transformation digitale des banques	17
a. Les causes	17
b. Les objectifs	19
2.2. Un nouveau modèle bancaire à l'ère du digital	19
2.2.1. Connecté	20
2.2.2. Intelligente	20
2.2.3. Agile	20
2.2.4. Sociale	20
2.3. Les opportunités et les menaces des nouvelles technologies pour les banques	20
2.3.1. Les Fintechs	21
2.3.2. Le Big data	21
2.3.3. La Blockchain	22
2.3.4. L'intelligence artificielle	24
2.4. Les leviers de la transformation digitale des banques	25
2.4.1. Optimisation de l'expérience client	25
2.4.2. Transformation des processus opérationnels	26
2.4.3. Transformation des business models	26
2.5. La transformation digitale et les métiers bancaires	26
2.5.1. Evolution du métier de Gestionnaire de Back Office	28
2.5.2. Evolution du métier de chargé de clientèle particulière	28
2.5.3. Evolution du métier de directeur d'agence	29
2.6. La transformation digitale et la relation client	29
2.6.1. La gestion de la relation client	29
2.6.2. La digitalisation de la relation client	30
Section3: Les outils digitaux bancaires	32
3.1. Les différents outils et services digitaux proposés par les banques	32
3.1.1. Les sites bancaires	32
3.1.2. Les applications bancaires	33

3.1.3. Les SMS Banking	33
3.1.4. Le courrier électronique (courriel, mail).....	33
3.1.5. Terminal de paiement électronique (TPE).....	33
3.1.6. Les guichets automatiques bancaires (GAB)	34
3.1.7. Les cartes bancaires	35
3.1.8. Le call center	35
3.1.9. L'agence digitale	36
3.1.10. La signature électronique.....	37
3.2. Avantage des outils digitaux bancaire.....	38
3.2.1. Les avantages apportés aux banques	38
a. Un gain de temps considérable	38
b. Nouvelles possibilités.....	38
c. Réduction des couts d'intermédiation et de transaction	38
d. Une extension géographique	39
e. Différenciation des produits	39
f. La gestion de la relation client-banque.....	39
3.2.2. Les avantages apportés aux clients	39
a. Une disponibilité permanente vingt-quatre heures sur vingt-quatre	39
b. Une offre transfrontalière	40
c. De plus en plus de fonctionnalités proposées	40
3.3. Les inconvénients des outils digitaux bancaires	41
3.3.1. L'absence de contact humain.....	41
3.3.2. Les fraudes.....	41
3.3.3. Le blanchiment d'argent.....	42
3.3.4. La complexité et la sécurité	42
3.3.5. L'impossibilité de déposer de l'argent liquide et les gros retraits sont impossible.....	42
Conclusion.....	43

Chapitre 2 : La Transformation digitale de la banque de détail

Introduction	45
Section1 : Performance financière des banques	46
1.1. Généralités sur la performance.....	46
1.1.1. Définition de la performance.....	46
1.1.2. Les critères de la performance.....	47
a. L'efficacité.....	47
b. L'efficience.....	48
c. L'effectivité.....	49
1.1.3. Les différents types de la performance.....	49
a. La performance organisationnelle.....	49
b. La performance commerciale.....	50
c. La performance sociale.....	51
1.2. La performance financière des banques	51
1.2.1. Définition de la performance financière.....	52
1.2.2. Indicateurs de la performance financière.....	52
a. Définition d'un indicateur.....	52
b. Caractéristiques des indicateurs de performance financière.....	53
c. Les différents types d'indicateurs de la performance financière.....	53
SECTION 2 : Les outils et méthodes d'évaluation de la performance financière.....	55
2.1. La mesure de la performance.....	55
2.1.1. Les objectifs de la mesure de la performance.....	56
a. Principe de pertinence.....	57
b. Principe de contrôlabilité.....	57
c. Autres principes	57
2.1.3. Les difficultés de la mesure de la performance	58
2.2. Analyse des états financiers bancaires.....	60
2.2.1. Le bilan.....	61
a. Présentation du bilan.....	61

b. Les ratios financiers du bilan.....	61
c. Le tableau des comptes de résultats.....	63
2.2.2. Le hors bilan.....	64
2.2.3. La mesure de la rentabilité et les risques.....	64
a. Ratios de rentabilité.....	64
b. Les risques bancaires.....	66
2.2.4. Le Tableau de Bord.....	69
a. Définition.....	69
b. Types de tableaux de bord.....	69
c. Les indicateurs du Tableau de Bord pour la mesure de la performance des banques.....	70
d. Le tableau de bord financier.....	71
e. Les instruments utilisés.....	73
Section3 : Impacte de la digitalisation sur la performance bancaire.....	75
3.1. L'impact de la digitalisation sur la fonction de la production	75
3.1.1. Diminution des coûts de production	75
3.1.2. Industrialisation de l'ensemble des processus	75
3.1.3. Passage d'une gestion traditionnelle de stock à une gestion de flux	75
3.1.4 L'impact de la digitalisation sur la fonction de distribution	75
3.2. L'impact de la digitalisation sur l'efficacité des produits et la rentabilité bancaire	76
3.2.1. Sur l'efficacité des produits	76
3.2.2. Sur la rentabilité	76
3.3. L'impact de la digitalisation sur la démarche marketing	77
3.3.1. Les concepts du marketing des services et personnalisation et marketing relationnel	77
a. Le marketing des services	77
b. La personnalisation	78
c. La gestion de la relation client	78
3.3.2. L'impact de la digitalisation le marketing mix.....	79
a. Le produit.....	79
b. Le prix.....	79.

c. La distribution.....	80
d. La communication	80
3.4. La banque en ligne est-elle plus performante qu'une banque traditionnelle ?.....	80
3.4.1. Des frais de structures incompressibles	81
3.4.2. Un coût très élevé d'acquisition des clients	81
a. Les caractéristiques spécifiques des clients de la banque en ligne	81
b. Les clients internautes sont plus profitables que les clients non-internautes.....	82
3.4.3. Le potentiel de productivité de la banque en ligne est supérieur à celui de la banque traditionnelle	82
3.4.4. La structure du PNB d'une banque en ligne est très différente de celui d'une banque traditionnelle	82
Conclusion.....	84

Chapitre 3 : La Transformation digitale de la banque de détail

Introduction.....	86
Section 1 : Présentation de la Banque Nationale d'Algérie « BNA »	87
1.1. Présentation de la BNA	87
1.1.1. L'historique de la BNA	87
1.1.2. Réseau de la BNA	88
1.1.3. Mission de la BNA	88
1.1.4. Les organisations de la BNA	89
1.1.5. Classification des agences	90
1.1.6. Présentation de l'agence d'accueil (BNA 356 Bejaïa).....	90
Section 2 : Les outils digitaux de la BNA.....	93
2.1. La présentation des outils digitaux.....	93
2.1.1. La carte de retrait/de paiement interbancaire.....	93
a. Les éléments descriptifs du support de la CIB.....	93
b. Les type de la carte « CIB ».....	95
c. Avantages de la carte CIB.....	96
2.1.2. La banque à distance : BNA.net.....	96

a. Pack « Net ».....	96
b. Pack « Net + ».....	97
2.1.3. La Bancassurance.....	98
2.2. La mise en place de nouveaux outils digitaux au sein de la BNA.....	99
2.2.1. La Carte Epargne Interbancaire.....	99
a. Les types de la carte épargne interbancaire.....	99
b. Condition d’octroi de la carte épargne interbancaire «CIB.....	99
c. Modalité de fonctionnement	100
2.2.2. La Carte Affaires.....	101
a. Les types de la carte Affaires.....	101
b. Condition et critère d’octroi de la carte « Affaires ».....	101
c. Modalités et fonctionnement	102
d. Duré de validité de la carte « Affaires »	102
2.2.3. SMS-Card	102
a. Caractéristiques de SMS-Card.....	103
b. Condition d’accès au service « SMS-Card »	104
c. Modalités et fonctionnement	104
2.2.4. La Finance Islamique.....	104
a. Les principaux fondateurs de la finance islamique.....	104
b. Les secteurs prohibés par la finance islamique.....	105
Section 03 : Contribution de la digitalisation au sein de la BNA.....	106
3.1. La tarification des services digitaux au sein de la BNA	106
3.1.1. La carte bancaire.....	106
3.1.2. La banque à distance BNA.NET/SMS-Card/SMS-Banking	107
3.2. Analyse des statistiques des services bancaire de la BNA.....	107
3.2.1. La situation des Cartes CIB.....	107
3.2.2. La situation des codes e-paiement.....	108
3.2.3 Statistique d’E-banking	109
Conclusion.....	111

Conclusion Générale.....113

Bibliographie.

Annexes

Résumé

Le secteur bancaire est considéré comme l'un des secteurs les plus transformés numériquement. Pour les banques, la digitalisation est apparue comme une nécessité pour leur survie. Une véritable banque digitale est celle qui améliore l'expérience client, crée de nouveau écosystème, met en place des business modèles modernes dynamiques et non classiques.

La digitalisation est aujourd'hui le stade ultime de l'évolution des NTIC, elle offre aux banques une multitude d'opportunités pour offrir une gamme de produits et de services de plus en plus performants.

La digitalisation de l'activité bancaire constitue une réponse technique et stratégique à l'innovation technologique et aux nouvelles formes de concurrence dans l'offre bancaire.

Abstract

The banking sector is considered one of the most digitally transformed sectors. For banks, digitization has emerged as a necessity for their survival. A true digital bank is one that improves the customer experience, creates a new ecosystem, sets up dynamic and unconventional modern business models.

Digitization is now the ultimate stage in the evolution of ICTs, it offers banks a multitude of opportunities to offer a range of increasingly efficient products and services.

The digitization of banking activity constitutes a technical and strategic response to technological innovation and to new forms of competition in the banking offer