

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
sciences commerciales**

Spécialité : Management et Entreprenariat

Thème :

**L'impact De La Digitalisation Sur La
Performance Commerciale**

Cas d'étude : la banque nationale d'Algérie

Présenté par:

Mme Dahmani Sirine

Encadreur :

M. Chabani Smain

Professeur à EHEC

11 ème promotion

Juin 2024

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
sciences commerciales**

Spécialité : Management et Entreprenariat

Thème :

**L'impact De La Digitalisation Sur La
Performance Commerciale**

Cas d'étude : la banque nationale d'Algérie

Présenté par:

Mme Dahmani Sirine

Encadreur :

M. Chaabani Smain

Professeur à EHEC

11 ème promotion

Juin 2024

Dédicace

Le voyage n'était pas court et il n'aurait pas dû l'être, le rêve n'était pas proche et la route N'était pas pleine de facilités, mais moi, par ma volonté, je l'ai fait, par la grâce de dieu

Avec tous mes sentiments de respect, Je dédie mon travail ma joie :

À moi-même, Pour la persévérance, la détermination et le courage dont j'ai fait preuve tout au long de ce parcours,

Je dédie ce travail en signe de reconnaissance envers la personne que je suis devenue. Ce mémoire est le fruit de mon travail acharné, de mes nuits blanches et de mes sacrifices, mais aussi de la joie d'apprendre et de la satisfaction d'accomplir.

À ma mère chérie, Mon pilier de force et mon havre de paix,

Je te dédie ce mémoire en témoignage de mon amour infini et de ma gratitude.

Merci pour tes encouragements constants, tes précieux conseils et ton soutien indéfectible qui m'ont permis de croire en moi et de réaliser mes rêves.

À mon père adoré, Mon modèle et mon guide,

Je te dédie ce mémoire en signe d'admiration et de respect.

Merci de m'avoir transmis les valeurs du travail, de la rigueur et de l'intégrité qui ont façonné ma personnalité.

À ma fille bien-aimée, Ma source d'inspiration et ma raison d'être,

Je te dédie ce mémoire en espérant qu'il te serve d'exemple et t'encourage à poursuivre tes rêves avec passion et détermination.

Sache que tu es ma plus grande fierté et que je t'aimerai toujours inconditionnellement.

À mon mari chérie, Mon âme sœur et mon plus grand soutien,

Je te dédie ce mémoire en témoignage de mon amour profond et de ma gratitude.

Merci d'avoir été présent mes côtés tout au long de ce parcours, de m'avoir encouragé et de m'avoir donné la force de ne jamais abandonner.

Je suis tellement chanceux de t'avoir dans ma vie.

Avec tout mon amour,

Sirine dahmani

Remerciement

Je remercie le bon Allah pour m'avoir donné la force et la volonté de dépasser Tous les obstacles et finaliser ce travail.

Je tiens à remercier en premier lieu monsieur **CHABANI SMAIN**, mon Encadreur, qui m'a aidé à progresser dans ma recherche grâce à ses conseils Directifs et son soutien tout au long de réflexion et l'élaboration de ce Mémoire.

Toute ma gratitude à madame **BEN OUISS MANEL**, pour son encadrement et son assistance durant la période du stage au niveau de l'agence principale BNA kolea 441, ainsi que tout le personnel de l'agence.

Je présente mes remerciements aux membres de jury qui ont accepté d'évaluer mon travail.

Je remercie vivement l'ensemble des enseignants de l'EHEC et surtout ceux qui Ont été nos enseignants durant notre cursus universitaire Au terme de ce modeste travail, nous présentons nos reconnaissances et Sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de Loin à sa réalisation.

Liste des tables

Table 1: Fiche signalétique de l'agence commerciale.....	74
---	----

Liste des figures

Figure 1: Les « objets » de la transformation digitale	10
Figure 2: le processus de la transformation digitale	11
Figure 3: modèle de Gilbert	43
Figure 4: performance = efficacité + efficacité	44
Figure 5 : les sources de la performance	49
Figure 6: les objectifs de la mesure de la performance	50
Figure 7: les enjeux de la mesure de la performance	51
Figure 8: Organigramme de la Direction Marketing et Innovation	73
Figure 9: Organigramme agence principale et première catégorie	75

Résumé

La digitalisation révolutionne tous les secteurs d'activité, y compris le secteur bancaire. Les banques qui adoptent des stratégies digitales efficaces peuvent améliorer significativement leur performance commerciale. Ce résumé met en lumière les principaux impacts de la digitalisation sur la performance commerciale des entreprises.

La digitalisation offre un potentiel immense Pour améliorer la performance commerciale des banques. En adoptant des stratégies digitales efficaces et en relevant les défis associés, les banques peuvent se positionner pour une croissance durable et une réussite à long terme.

La recherche a révélé que la digitalisation peut avoir un impact positif significatif sur la performance commerciale des banques. Les banques qui adoptent des stratégies digitales efficaces peuvent améliorer leur croissance des revenus, leur rentabilité, leur part de marché et la satisfaction de leurs clients.

L'objectif de cette recherche est d'aider les banques à comprendre l'impact de la digitalisation sur leur performance commerciale et à formuler des stratégies digitales efficaces.

Les conclusions de cette recherche vise à fournir une compréhension approfondie de l'impact de la digitalisation sur la BNA, en se concentrant sur les aspects liés à la performance commerciale, l'expérience client et les défis stratégiques. Les résultats de cette recherche permettront à la BNA d'évaluer l'efficacité de sa stratégie digitale actuelle, d'identifier les domaines d'amélioration et de formuler des actions concrètes pour optimiser l'utilisation des technologies digitales afin d'accroître sa performance commerciale et sa compétitivité sur le marché bancaire algérien.

Mots clés : digitalisation, secteur bancaire, performance commerciale, l'efficacité, la BNA, l'Algérie .

Summary

Digitalization is revolutionizing all sectors, including the banking sector. Banks that adopt effective digital strategies can significantly improve their commercial performance. This summary highlights the main impacts of digitalization on companies' commercial performance.

Digitalization offers immense potential to enhance the commercial performance of banks. By adopting effective digital strategies and addressing associated challenges, banks can position themselves for sustainable growth and long-term success.

The research found that digitalization can have a significant positive impact on banks' business performance. Banks that adopt effective digital strategies can improve their revenue growth, profitability, market share and customer satisfaction .

The objective of this research is to help banks understand the impact of digitalization on their business performance and to formulate effective digital strategies.

The conclusions of this research aim to provide a deep understanding of the impact of digitalization on BNA, focusing on aspects related to commercial performance, customer experience, and strategic challenges. The results of this research will enable BNA to assess the effectiveness of its current digital strategy, identify areas for improvement, and formulate concrete actions to optimize the use of digital technologies to increase its commercial performance and competitiveness in the Algerian banking market.

Keywords: digitalization, banking sector, commercial performance, efficiency, BNA, Algeria .

ملخص:

الترقية الرقمية تقوم بثورة في جميع القطاعات، بما في ذلك القطاع المصرفي. يمكن للبنوك التي تعتمد استراتيجيات رقمية فعالة تحسين أدائها التجاري بشكل كبير. يسلط هذا الملخص الضوء على الآثار الرئيسية للترقية الرقمية على أداء الشركات التجاري.

الترقية الرقمية توفر إمكانيات هائلة لتعزيز الأداء التجاري للبنوك. من خلال اعتماد استراتيجيات رقمية فعالة ومعالجة التحديات المرتبطة بها، يمكن للبنوك أن تتموضع للنمو المستدام والنجاح على المدى الطويل.

ووجد البحث أن التحول الرقمي يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على أداء أعمال البنوك. يمكن للبنوك التي تتبنى استراتيجيات رقمية فعالة تحسين نمو إيراداتها وربحيتها وحصتها في السوق ورضا العملاء.

الهدف من هذا البحث هو مساعدة البنوك على فهم تأثير الرقمنة على أداء أعمالها وصياغة استراتيجيات رقمية فعالة.

تهدف استنتاجات هذا البحث إلى توفير فهم عميق لتأثير الترقية الرقمية على الـ BNA، مركزة على الجوانب المتعلقة بالأداء التجاري، وتجربة العملاء، والتحديات الاستراتيجية. ستمكن نتائج هذا البحث الـ BNA من تقييم فعالية استراتيجيتها الرقمية الحالية، وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها، وصياغة إجراءات ملموسة لتحسين استخدام التقنيات الرقمية لزيادة أدائها التجاري وتنافسيتها في سوق البنوك الجزائري.

الكلمات الرئيسية: الترقية الرقمية، القطاع المصرفي، الأداء التجاري، الكفاءة، الـ BNA، الجزائر.

Sommaire

Introduction générale	VII
Chapitre 01 : la digitalisation	1
Section 01 : généralité sur la digitalisation	2
Section 02 : la digitalisation dans le secteur bancaire	17
Section 03 : la digitalisation dans le secteur bancaire en Algérie	25
Chapitre 02 : la performance commerciale	36

Section 01 : généralité sue la performance	38
Section 02 : la performance commerciale	51
Section 03 : la performance commerciale au niveau bancaire	56
Chapitre 03 : la digitalisation et la performance commerciale au sein de la BNA	68
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	70
Section 02 : Présentation de la méthodologie de la recherche	76
Section 03 : Analyse et discussion des résultats	78
Conclusion générale	96

Introduction générale

INTRODUCTION GENERALE

Le monde est en pleine mutation sous l'influence de la digitalisation, qui affecte tous les domaines de notre existence. Cette révolution technologique, marquée par la présence omniprésente du numérique, bouleverse complètement notre façon de vivre, de travailler et d'interagir.

Au cœur d'une transformation majeure, le secteur bancaire se trouve actuellement à la croisée des chemins. Avec l'arrivée du numérique, comme un tsunami technologique, les modèles économiques traditionnels sont bouleversés, bouleversant les repères établis et remettant en question les pratiques ancestrales. Devant cette transformation majeure, les banques doivent s'adapter, innover et repenser leur stratégie afin de survivre et prospérer dans cette ère numérique.

La numérisation joue un rôle essentiel dans le bon fonctionnement de tous les secteurs, y compris le secteur bancaire. Elle revêt une importance capitale pour sa performance en développant des intentions et des initiatives pour améliorer les services e-Banking, surtout étant donné que ce secteur est en train de vivre une révolution client plus qu'une révolution numérique.

Dès le début de la crise sanitaire, les banques ont démontré leur rôle essentiel dans l'équilibre de l'économie et de l'ensemble de la société. De la même manière, les clients ont développé une plus grande motivation à utiliser la technologie, en particulier lors des périodes de crise, mais ils préfèrent toujours le contact humain lors des moments ordinaires afin d'avoir une interaction plus intense avec le chargé clientèle.

Présentation La digitalisation a bouleversé le fonctionnement des banques, provoquant des modifications importantes dans leurs résultats commerciaux. Cette évolution a permis d'améliorer l'expérience des clients, de rationaliser les processus internes et d'améliorer l'efficacité de la prestation de services. Grâce à l'utilisation de technologies numériques comme les plateformes de banque en ligne, les applications mobiles et les services basés sur l'intelligence artificielle, les banques peuvent élargir leur gamme de services, proposer des produits sur mesure et acquérir des informations précieuses sur les habitudes de leurs clients. Grâce à ces avancées, la satisfaction et la fidélité des clients ont été améliorées, tout en réduisant les dépenses, en optimisant les opérations et en stimulant la croissance des revenus.

Toutefois, à mesure que le paysage bancaire se transforme de plus en plus en numérique, il est essentiel de surveiller attentivement les risques et les défis potentiels liés à la cybersécurité, à la confidentialité des données et à la conformité réglementaire afin de garantir le succès durable de ces institutions à long terme.

Dans cette perspective, ce mémoire a été élaborée visant à définir **l'impact de la digitalisation sur la performance commerciale des banques cas du BNA**, Et tout cela en interviewant la personne responsable de

L'objectif de cette recherche est d'analyser comment la numérisation a transformé les stratégies commerciales des banques, augmenté leur efficacité opérationnelle et renforcé leur relation avec les clients. En examinant attentivement cette évolution, notre objectif sera de saisir l'impact de la digitalisation sur les résultats commerciaux des banques et de repérer les éléments essentiels pour réussir dans ce contexte en perpétuelle mutation.

Il est crucial de prendre en considération L'évaluation de la performance commerciale d'une banque est d'une importance capitale pour comprendre sa situation financière globale et sa trajectoire de croissance future. Cette évaluation fournit des informations précieuses aux investisseurs, aux clients et aux organismes de réglementation, et aide la direction à identifier les points forts et les points faibles des opérations et à déterminer les domaines d'amélioration.

La performance commerciale des banques est d'une grande importance pour toutes les parties prenantes, y compris les déposants, les clients, les investisseurs et les gouvernements.

En surveillant la performance commerciale des banques et en évaluant les risques auxquels elles sont confrontées, toutes les parties prenantes peuvent prendre des décisions éclairées concernant leurs relations avec les banques. Ce qui a suscité un intérêt grandissant pour cette étude.

Par conséquent, nos raisons pour le choix de ce thème sont motivées ainsi :

- Pour comprendre comment cette transition vers le numérique affecte la performance commerciale d'une banque.

• Afin d'apporter des connaissances et des conseils pour améliorer ce service numérique, guider les décisions stratégiques de la banque et tirer pleinement parti des opportunités offertes par la numérisation.

Suite à ces faits, nous nous sommes engagés dans une étude qui va essayer de répondre à notre Problématique : « **Quel est l'impact de la digitalisation sur la performance commerciale ?** ».

Afin de répondre à notre problématique principale, notre réflexion s'articule d'une série de questions secondaires structurées de la façon suivante :

- Quels indicateurs clés de performance (KPIs) permettent de mesurer l'efficacité des actions digitales en termes commerciaux ?
- Quels sont les facteurs clés de succès pour une transformation digitale commerciale réussie ?

Il en ressort des deux questions précédentes, deux hypothèses :

H1 : Mesurer l'efficacité des actions digitales sur le plan commercial nécessite une sélection judicieuse d'indicateurs clés de performance (KPIs) pertinents. Parmi les plus importants, on trouve : le volume des ventes, taux de réclamations , nombre de nouveaux clients,...ect.

H2 : Réussir sa transformation digitale commerciale implique une approche stratégique et cohérente, en s'appuyant sur des piliers fondamentaux : Vision claire et stratégie définie, Une communication efficace sur les avantages de la digitalisation ,Un accompagnement personnalisé des clients....ect.

Nous nous attacherons à pousser notre réflexion sur ce thème dans le but d'apporter de la façon La plus méthodique possible des réponses précises à notre problématique, nous allons soumettre Un questionnaire. Cela nous permettra également de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses et Mettre en lumière des conclusions grâce aux résultats de cette enquête.

Afin de mener à bien notre étude, nous avons articulé notre travail autour des axes suivants :

L'introduction présente le contexte de l'étude et met en évidence l'importance du sujet ;

- **Le chapitre 01** s'intitule : La Culture Digitale. Nous allons donner un bref aperçu sur La digitalisation, sur la culture digitale du secteur bancaire dans le monde ainsi qu'en Algérie et les principaux acteurs de cette dernière ;
- **Le chapitre 02** s'intitule : la performance commerciale. Ce dernier est consacré à une compréhension approfondie de la performance, y compris la performance commerciale, en particulier dans le secteur bancaire.
- **Le chapitre 03** : s'intitulé : la digitalisation et la performance commerciale au sein de la BNA. la première section une présentation de l'organisme d'accueil la BNA. Pour mieux comprendre l'impact de la numérisation sur la performance commerciale, il est crucial d'analyser les résultats de l'entretien mené avec la chargée de la clientèle et nous clôturons par une conclusion générale.

Chapitre 01 : La digitalisation

Introduction du chapitre 01

La culture digitale, aussi appelée culture numérique, désigne l'ensemble des valeurs, des croyances et des comportements qui favorisent l'utilisation des technologies numériques pour améliorer la vie des individus et des organisations. Elle se caractérise par Une ouverture à l'innovation, Un esprit d'apprentissage continu, Une volonté de collaboration et de partage et une communication transparente et ouverte

La transformation digitale ne se résume pas à une simple évolution technologique. Elle représente un bouleversement paradigmatique qui refaçonne en profondeur le paysage économique, ouvrant la voie à de nouveaux horizons et à des potentialités insoupçonnées.

Dans la première section, nous essayerons de définir le digital, l'évolution digital et ses avantages.

Nous présenterons dans la seconde, la digitalisation dans le secteur bancaire.

Enfin, la dernière section Nous passons au point le plus important dans ce chapitre c'est-à-dire la digitalisation dans le secteur bancaire en Algérie.

Section1 : généralité sur la digitalisation

1. Définition de la digitalisation

La digitalisation est le processus de transformation des organisations, des processus et des métiers par le numérique.

La digitalisation est une adoption continue des technologies numériques dans toutes Les activités.

En économie, « La digitalisation est l'application des technologies et infrastructures Numériques dans le monde des affaires, de l'économie et de la société. Le bouleversement Numérique constitue donc l'impact transformateur de la digitalisation sur le fonctionnement Des entreprises, de l'économie et de la société »¹

L'essor du numérique ne se résume pas à une simple adoption d'outils technologiques. Il s'agit d'une véritable transformation qui impacte l'ensemble des activités d'une entreprise. En effet, l'intégration croissante des technologies numériques refaçonne les processus, les modèles économiques et la culture organisationnelle, propulsant l'entreprise vers une nouvelle ère de performance.

Tout d'abord, il est important de savoir qu'un terme très ressemblant à la digitalisation existe Mais que celui est différent et détient sa propre définition. La « digitalisation», traduit en « Numérisation » en français, est la même traduction obtenue que pour « digitalisation », Ayant pourtant tous les deux des significations différentes. D'après le glossaire informatique De Gartner, la digitalisation représente le processus de passer de la forme analogique, à celle

¹ AUTIO (E): « Digitalization, Ecosystems, Entrepreneurship and Policy » In *Perspectives into Topical Issues Is Society and Ways to Support Political Decision Making. Government's Analysis, Research and Assessment Activities Policy Brief 20/2017. Helsinki: Prime Minister's Office, 2007.*

Numérique. C'est donc, par exemple, convertir des notes écrites à la main dans une forme Digitale.¹

La digitalisation est le processus de transformation des services d'une entreprise en utilisant largement les technologies de l'information, touchant divers secteurs et métiers. Initialement synonyme de numérisation, elle évolue vers une utilisation plus large des outils digitaux pour améliorer la productivité, l'expérience client, et les processus internes. Ce concept englobe la conversion d'informations analogiques et numériques, l'automatisation des tâches, et l'adaptation aux exigences du monde numérique, offrant des avantages significatifs aux entreprises et nécessitant une approche stratégique et une adaptation continue.²

Valenduc et Vendramin (2016), résumant que « Ce que nous appelons digitalisation de L'économie n'est donc pas une nouvelle révolution industrielle, mais la transition, difficile et Incertaine, entre l'installation et le déploiement du paradigme actuel. [...] Les prévisions Actuelles en matière d'impacts de la digitalisation sur l'emploi oscillent également entre des Perspectives très contrastées. ».³

La définition de Valenduc et Vendramin offrent une perspective nuancée sur la numérisation de l'économie. Ils soulignent qu'il ne s'agit pas d'une révolution industrielle, mais plutôt d'une transition complexe et incertaine dont les impacts sur l'emploi sont encore difficiles à cerner. Il est important de continuer à analyser et à étudier cette transformation afin de mieux comprendre ses implications pour l'avenir du travail et de la société.

Il est important de relever que la digitalisation est un processus en cours qui évolue constamment. De nouvelles technologies sont développées en permanence et les impacts de la digitalisation sur la société continuent de se faire sentir. Il est important d'être conscient des avantages et des défis de la digitalisation afin de pouvoir en tirer le meilleur parti et en atténuer les effets négatifs⁴.

En résumé, la digitalisation est un processus complexe et en constante évolution qui a un impact profond sur tous les aspects de la société. Il est important de comprendre les avantages

¹ Dubart(J) : « Les impacts de la digitalisation sur la qualité du travail des employés de supermarchés Portugais et Belges ». Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2021, p 04.

² <https://www.digitall-conseil.fr> / Consulté le 12/05/2024 à 12 :45.

³ Dubart(J), Op.cit,p5

⁴ <https://dictionnaire.reverso.net/francais-definition/non+valide>. Consulté le 12/05/2024 à 13:08.

et les défis de la digitalisation afin de pouvoir en tirer le meilleur parti et en atténuer les effets négatifs.

2. Digital VS numérique :

2.1. Le Numérique :

Le terme "numérique" désigne l'ensemble des technologies qui utilisent des signaux numériques pour représenter, stocker et traiter des informations. Cela inclut les ordinateurs, les smartphones, les tablettes, les réseaux internet et bien d'autres appareils.

Le mot « numérique » est à la fois un nom et un adjectif polysémique comportant de multiples significations. Le dictionnaire Larousse indique que le numérique est :

« La représentation d'informations ou de grandeurs physiques au moyen de caractères, tels que des chiffres, ou au moyen de signaux à valeurs discrètes. Cela se dit des systèmes, dispositifs ou procédés employant ce mode de représentation discrète, par opposition à analogique. »¹

Ce mot générique a besoin d'être accolé à d'autres termes. Le numérique est un vaste tout qui englobe indistinctement les outils, les contenus et les usages. La pratique numérique est, quant à elle: « L'activité humaine concrète dans des environnements sociotechniques basés sur les technologies de l'information et de la communication. »²

2.2. Le Digitale :

Le terme "digitale" est un adjectif dérivé de "digital". Il est utilisé pour qualifier ce qui est relatif au numérique, Le mot « digital », quant à lui, est le substantif du mot « doigt ». Les empreintes digitales sont celles de nos doigts qui sont désormais affectés à des tâches nouvelles : celles qui consistent à les utiliser en les glissant ou en tapotant sans cesse sur les écrans des tablettes et des smartphones³...

2.3. La Différence entre le numérique et le digitale :

¹Dubasque (D): «comprendre et maîtriser les excès de la société numérique », les Presses Universitaires de Franche-Comté (PUFC, Besançon, en France, 2019 pp 17-19.

² Ibid. p 19.

³Dubasque (D),op.cit .pp 17-19.

En réalité, les termes "numérique" et "digitale" sont souvent utilisés de manière interchangeable. Cependant, il existe une nuance subtile entre les deux :

1. Numérique est un terme plus générique qui englobe l'ensemble des technologies et des outils.
2. Digitale est un terme plus spécifique qui met l'accent sur l'aspect "immatériel" et "intangibile" du monde. ¹

Le Digital est un anglicisme utilisé par les agences de communication. Mais selon l'Académie française, l'adjectif digital se réfère à ce qui appartient aux doigts. Alors, comment bien utiliser ces deux termes ? Le débat fait rage, le sens des mots évolue de manière imprévisible et il est communément admis que c'est l'usage qui prévaut. Un puriste qui utilise de manière désuète un terme se retrouve dans une situation où il n'est pas compris de son interlocuteur, perdant au passage l'intérêt même de la parole : entrer en communication².

La différence majeure entre les termes Digital et Numérique tient à la place de l'utilisateur. Le mot digital doit être utilisé en référence aux pratiques des usagers. D'ailleurs, les appareils connectés s'utilisent aujourd'hui avec les doigts, grâce au développement des technologies tactiles. Le numérique, au sens mathématique, désigne la différence entre l'arithmétique et l'algèbre. Ainsi, le terme Numérique désigne les technologies qui s'opposent à l'analogique. Il concerne donc le traitement informatique, le calcul et le dématérialisé. Le terme dans son sens actuel est donc né de la relation entre l'humain et la machine (ordinateur)³.

Pour aller plus loin, il est possible de considérer que la différence entre Digital et Numérique est plus concrète depuis l'arrivée des smartphones. C'est avec l'apparition des applications nouvelle génération que le terme digital a pris de l'ampleur.

Bien que les termes « numérique » et « digital » soient souvent utilisés de manière interchangeable, il existe une subtile différence de sens entre les deux .

Le Numérique : se réfère à tout ce qui est lié aux nombres et à la logique. Cela englobe les technologies qui utilisent des signaux binaires pour stocker et traiter des informations, comme

¹ <https://www.ecitv.fr/actualites/25072022-difference-digital-numerique/> consulté le 28/02/2024 à 14 :52.

² <https://www.ecitv.fr/actualites/25072022-difference-digital-numerique/> / consulté le 12/05/2024 à 13 :29.

³ <https://www.ecitv.fr/actualites/25072022-difference-digital-numerique/> consulté Le 12/05/2024 à 13 :31.

les ordinateurs, les smartphones et Internet. On parle par exemple de technologie numérique, support numérique, données numériques, langage numérique.¹

Le Digital : en revanche, met l'accent sur l'aspect pratique et l'utilisation des technologies numériques par les individus. Il s'agit de la dimension humaine de l'ère numérique. On parle par exemple de marketing digital, transformation digitale, compétences digitales, expérience digitale.²

En résumé :

Le Numérique : désigne la nature, les technologies et les outils.

Le Digital : désigne l'usage, les pratiques et les interactions.

Voici quelques exemples pour illustrer la différence :

- On dira « stockage numérique» pour parler de la façon dont les informations sont stockées sur un ordinateur, mais « expérience digitale» pour parler de l'utilisation d'un site web ou d'une application.
- On parlera de « dividende numérique» pour désigner les avantages économiques des technologies numériques, mais « d'inclusion digitale » pour évoquer l'accès et l'utilisation des technologies numériques par tous.
- On utilisera le terme « transformation numérique » pour décrire l'adoption des technologies numériques par une entreprise, mais « compétences digitales » pour désigner les aptitudes nécessaires pour utiliser ces technologies.

Cependant, il est important de noter que cette distinction n'est pas toujours claire et que les deux termes sont souvent utilisés de manière interchangeable, en particulier dans le langage courant.

En France, l'usage du terme « numérique » est plus répandu, tandis que « digital » est davantage utilisé dans d'autres pays, notamment aux États-Unis.

¹ <https://www.sap.com/suisse/products/erp/digitization-vs-digitalization.html> consulté le 12/05/2024 à 13:58

² <https://www.directskills.com/numerisation-dematerialisation-et-digitalisation-quelles-differences> / consulté le 12/05/2024 à 14 :02.

Cette observation met en lumière une certaine variation linguistique dans l'appellation des technologies numériques, soulignant peut-être des différences culturelles ou des approches distinctes dans la manière d'envisager ces technologies.

L'important est de choisir le terme le plus approprié au contexte en fonction du sens que l'on veut transmettre.

3. L'évolution de digital

L'évolution du numérique est un processus continu et rapide qui touche tous les aspects de notre vie. Elle se caractérise par l'émergence constante de nouvelles technologies, le développement de nouveaux usages et la transformation des modèles économiques et sociaux.

3.1. Notion de la transformation digitale (ou numérique) :

Si la notion de « transformation digitale » (ou numérique) est récente, c'est parce qu'elle vient petit à petit se substituer à la notion de digitalisation. Cette dernière est utilisée depuis 2004 et a longtemps été associée au terme « numérisation » qui fait référence aux dernières révolutions technologiques. Le terme « transformation digitale va au-delà de ça et s'associe pleinement à la dimension de l'entreprise en prenant en compte à la fois les innovations technologiques mais également les dimensions stratégiques et humaines.

Une révolution numérique est en cours, qui transforme le monde tel que nous le connaissons à une vitesse Inouïe. Les technologies numériques ont changé non seulement la façon dont évoluent les entreprises, mais Aussi celle dont les gens se connectent, échangent des informations et interagissent avec les secteurs public Et privé. Les entreprises et citoyens européens ont besoin d'un cadre politique adéquat ainsi que de Compétences et d'infrastructures appropriées pour tirer parti de l'énorme valeur générée par l'économie Numérique et assurer le succès de la transformation numérique¹

¹ Negreiro (M)et Madiaga (T): « la transformation numérique » in revue Service de recherche du Parlement européen, Juin 2019 p1.

La transformation digitale est : « un processus global de transformation de l'entreprise qui la conduit à revoir ses modalités de collaboration avec les clients, ses processus de travail interne, et parfois même son business model »¹

3.2 La maturité digitale

Quand on parle de transformation digitale, on parle notamment de maturité digitale.

Concrètement, cela signifie qu'une entreprise peut être plus ou moins mur, plus ou moins en Avance sur sa transformation digitale à 3 niveaux différents.

Les 3 niveaux de maturité digitale :²

1. La maturité digitale technologique :

Ce sont les outils mis en place pour fluidifier les processus, ou technologies permettant de délivrer Un meilleur service.

2. La maturité digitale perçue par l'utilisateur :

Ce sont les différents services, fonctionnalités ou contenus numériques utilisés par les acteurs de L'entreprise, mais aussi par ses clients qui sont aussi les utilisateurs des produits/services proposés Par l'entreprise.

3. La maturité digitale organisationnelle :

C'est la capacité à piloter les chantiers digitaux et la culture digitale, dans un mode agile, Adaptable et en cohérence avec les marchés sur lesquels elle est implantée.

Dans les faits, l'atteinte de la maturité digitale sera inévitablement un mélange harmonieux des

3 axes cités, avec au centre : l'utilisateur, qu'il soit client, prospect, ou encore salarié ou futur

¹ Dudézert (A) « La transformation digitale des entreprises », La Découverte, Paris, 2018, p16.

² Chabault(D) : « Introduction à la gestion; La transformation digitale », l'Université Numérique en Économie Gestion p 05.

Salarié de l'entreprise.

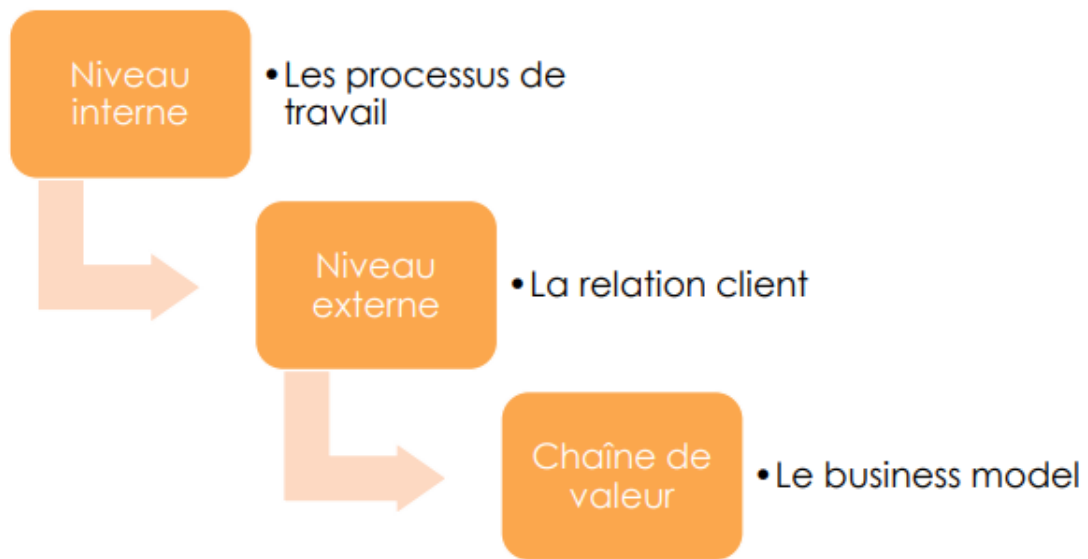
3.3 Les « objets » de la transformation digitale :

La transformation digitale est un processus global d'adaptation des entreprises aux technologies numériques afin d'optimiser leurs performances et leur compétitivité. Elle implique une profonde modification de leur mode de fonctionnement, de leur culture et de leurs relations avec les parties prenantes.

Les trois niveaux de la transformation digitale ¹

1. **Niveau interne** : la transformation des pratiques de travail internes. Cela implique de passer d'une organisation hiérarchique et centralisée à une organisation plus collaborative et plate, où les individus ont plus d'autonomie. Cela nécessite également de créer un état d'esprit numérique au sein de l'entreprise.
2. **Niveau externe** : la transformation de la relation avec le client. Cela implique de créer davantage de proximité avec les clients, d'individualiser la relation et d'être plus réactif. Cela doit se faire sans être trop intrusif.
3. **Niveau de la chaîne de valeur** : la transformation de la chaîne de valeur de l'entreprise et de son business model. Cela implique de proposer de nouveaux produits et services, de valoriser différemment les maillons de la chaîne de valeur, etc.

¹ Chabault (D) , opcit ,p 05

Figure 1: Les « objets » de la transformation digitale

Source : D. Chabaul, Opcit , p 06

Cette figure présente une synthèse des principaux aspects de la transformation digitale. Elle montre que la transformation digitale n'est pas un phénomène monolithique, mais plutôt un ensemble de transformations qui touchent différents niveaux de l'entreprise.

La transformation digitale est un sujet vaste et complexe qui peut être abordé de différentes manières selon les besoins et les priorités de chaque entreprise. Il est important de définir une stratégie claire et de mettre en place un plan d'action concret pour réussir sa transformation digitale.

La transformation digitale est un enjeu majeur pour les entreprises d'aujourd'hui. Celles qui sauront l'embrasser seront les mieux armées pour réussir dans un monde de plus en plus digitalisé.

3.4 Le processus de la transformation digitale

La transformation digitale est un processus complexe et multidimensionnel qui touche tous les aspects d'une entreprise. Elle implique une profonde modification de la façon dont les entreprises fonctionnent, interagissent avec leurs clients et opèrent dans leur environnement concurrentiel.

Figure 2: le processus de la transformation digitale



Source : D.chabault, op.cit. , p 08

Cette figure présente un modèle en six étapes pour la mise en œuvre d'une transformation digitale réussie. Ce modèle est basé sur les travaux de Denis Chabault, professeur à l'AUNEGE.

3.4.1 Les six étapes du processus de transformation digitale :¹

1. **Évaluer le degré de maturité** : Cette étape consiste à évaluer l'état actuel de l'entreprise en matière de digitalisation. Il s'agit de déterminer le niveau de maturité de l'entreprise dans les domaines clés tels que l'utilisation des technologies numériques, la culture digitale et la capacité à innover.
2. **Définir la stratégie digitale** : Cette étape consiste à définir les objectifs de la transformation digitale et à élaborer un plan pour les atteindre. La stratégie digitale doit être alignée sur la stratégie globale de l'entreprise et prendre en compte les besoins des clients, des collaborateurs et des autres parties prenantes.
3. **Sensibiliser les collaborateurs** : Cette étape consiste à informer et à impliquer les collaborateurs dans la transformation digitale. Il s'agit de leur expliquer les enjeux de la transformation digitale et de les motiver à participer à sa mise en œuvre.
4. « Adopter une démarche « test & learn » : Cette étape consiste à adopter une approche expérimentale et itérative pour la mise en œuvre de la transformation digitale. Il s'agit de tester de nouvelles idées et de mesurer les résultats avant de les déployer à grande échelle.
5. **S'appuyer sur les données en continu** : Cette étape consiste à collecter et à analyser des données pour mesurer les progrès de la transformation digitale et identifier les axes d'amélioration. Les données peuvent être utilisées pour personnaliser les expériences clients, optimiser les processus internes et prendre des décisions plus éclairées.
6. **Exploiter les technologies du numérique au service de l'expérience client** : Cette étape consiste à utiliser les technologies numériques pour améliorer l'expérience client. Cela peut inclure la création de sites web et d'applications mobiles plus conviviaux, l'utilisation des réseaux sociaux pour interagir avec les clients et le développement de programmes de fidélisation.

3.4.2 Les facteurs clés de succès de la transformation digitale

¹ chabault (D) opcit p 08.

Le succès de la transformation digitale dépend de plusieurs facteurs clés, notamment :¹

- Le leadership de la direction : La direction doit être convaincue de l'importance de la transformation digitale et être prête à investir les ressources nécessaires.
- L'implication des collaborateurs : Les collaborateurs doivent être informés, impliqués et motivés à participer à la transformation digitale.
- Une culture digitale forte : L'entreprise doit cultiver une culture digitale qui encourage l'innovation, la prise de risques et la collaboration.
- Une approche agile : La transformation digitale doit être mise en œuvre de manière agile et itérative, avec la possibilité de pivoter en fonction des résultats.
- Une mesure des résultats : Il est important de mesurer les résultats de la transformation digitale afin de s'assurer qu'elle est sur la bonne voie.

La figure « Le processus de la transformation digitale » fournit un cadre utile pour la mise en œuvre d'une transformation digitale réussie. Cependant, il est important de se rappeler que la transformation digitale est un processus complexe et multidimensionnel qui nécessite une approche adaptée à chaque entreprise.

3.5 L'histoire de la transformation digitale

1. Des débuts centrés sur la technologie²

Les origines technologiques de la transformation numérique :

- La transformation numérique trouve ses racines dans les progrès technologiques du XXe siècle, principalement dans l'électronique, l'informatique et les télécommunications.
- La convergence de ces technologies a permis de créer des appareils polyvalents, comme le téléphone portable, qui permet de passer des appels, de prendre des photos et de les partager.
- La miniaturisation et l'évolution technologique ont permis de numériser tous les contenus informationnels (images, sons, vidéos...).
- Ces contenus numérisables peuvent ensuite être interprétés par des algorithmes.

¹ <https://www.economie.gouv.fr> /consulté le 10/03/2024 à 14 :30.

² <https://www.hec.ca/en/research/digital-transformation/index.html> consulté le 06/03/2024 à 13 :02.

La transformation numérique est le résultat d'une longue évolution technologique. Cette évolution a permis de créer des outils numériques qui ont transformé notre façon de vivre et de travailler.

2. Les organisations doivent s'adapter aux nouvelles situations

Dans un monde en constante évolution, caractérisé par des changements rapides et imprévus, la capacité des organisations à s'adapter est devenue un enjeu crucial pour leur survie et leur prospérité. Cette nécessité d'adaptation se manifeste à tous les niveaux, qu'il s'agisse des changements technologiques, économiques, sociétaux ou environnementaux.

Les raisons qui poussent les organisations à s'adapter sont multiples :

2.1 L'essor du numérique à la fin des années 1990 et au début des années 2000 :

Adoption croissante dans les organisations :¹

- L'accès au Web et au courrier électronique se généralise dans les organisations, en particulier dans le secteur financier.
- D'autres départements s'adaptent plus lentement à la multiplication des outils numériques.

2.2 Changements dans les pratiques de travail :

- Les projets informatiques traditionnels ne suffisent plus face à l'évolution rapide du numérique.
- L'environnement de travail devient plus dynamique et collaboratif.

2.3 Développement de l'économie numérique :

- Le modèle économique numérique est encore balbutiant, avec des cycles de développement longs et coûteux
- La prise de conscience de l'impact du numérique sur l'ensemble de la chaîne de valeur s'amorce.

¹ *Ibid*

2.4 Évolutions technologiques :

- Au début des années 2000, les bases technologiques sont en place mais continuent d'évoluer.
- Les services Web se développent pour répondre aux nouveaux besoins (ex : Google en 1998).

2.5 Appropriation par le grand public :

- Les technologies numériques deviennent accessibles au grand public grâce à des outils web simplifiés (blogs, wikis).
- Les réseaux sociaux et les modèles de relations évoluent vers une structure multidirectionnelle.
- De nouvelles formes de collaboration et de communication peer-to-peer émergent.

La fin des années 1990 et le début des années 2000 ont été une période de transition majeure vers le numérique. Cette transition a eu un impact profond sur les organisations, les pratiques de travail et l'économie. L'évolution technologique et l'appropriation par le grand public ont joué un rôle crucial dans ce processus.¹

2.6 .La prise de conscience de l'importance du phénomène

✓ Avant 2009-2010 :

- Le numérique était considéré comme une simple technologie ou une mode passagère.
- Son impact sur les organisations n'était pas encore pleinement compris.

✓ Après 2009-2010 :

- Une prise de conscience s'est opérée : le numérique est un facteur de changement profond et durable.
- Le smartphone s'est affirmé comme l'outil central des prochaines décennies.
- Les organisations ont commencé à rechercher activement des solutions pour s'adapter à cette transformation.

¹ <https://www.hec.ca/en/research/digital-transformation/index.html> consulté le 06/03/2024 à 13 :30.

A cette époque, deux termes étaient utilisés pour décrire ce phénomène : "transition numérique" et "transformation numérique".

3. La Différence entre les deux termes :

1. **Transition numérique** : se focalise sur l'aspect technologique du changement.
2. **Transformation numérique** : met l'accent sur l'impact du numérique sur l'ensemble de l'organisation (culture, stratégie, etc.).

La prise de conscience de l'importance du numérique a conduit à une transformation profonde des organisations.

Cette transformation est encore en cours et son impact continu de se faire sentir.

4. Les avantages de la digitalisation :

La plupart des entreprises estiment que la digitalisation contribue à leur chiffre d'affaires. Elle leur permet par exemple :¹

- De gagner en agilité ;
- D'obtenir un meilleur retour sur investissement du marketing digital ;
- De bâtir une marque employeur ;
- D'améliorer le parcours client ;
- De sécuriser l'ensemble des processus contre le risque de fraude.

4.1 Améliorer la performance opérationnelle : un enjeu majeur pour les entreprises

La performance opérationnelle : Désigne la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs en optimisant ses ressources et ses moyens.

L'utilisation de technologies digitales permet de dégager ses collaborateurs des tâches chronophages et répétitives qui n'apportent pas ou peu de valeur ajoutée, comme la saisie manuelle de données. Ils peuvent alors affecter ce temps retrouvé au pilotage de la performance de l'entreprise.

¹<https://www.bpifrance.fr/digital> consulté le 07 /03 /2024 à 10 :03.

4.2 Simplifier la gestion des données pour booster la performance

Avec la digitalisation, l'entreprise est en mesure de collecter, traiter, analyser et stocker des quantités toujours plus importantes d'informations essentielles. Par exemple, dans le but d'améliorer la relation client ou fournisseur.

Autre exemple : la prévention de la fraude, longue et chronophage vous pouvez automatiser la lutte contre la fraude et ainsi permettre à vos équipes de se concentrer sur des tâches plus stratégiques. En effet, la plateforme automatise le contrôle des RIB fournisseurs, bloquant tout virement suspicieux vers des tiers non identifiés.

4.3. Renforcer la communication interne et externe : un facteur clé de succès

Les réseaux sociaux permettent de bâtir et d'animer une communauté autour de l'entreprise et de communiquer sur les produits et services.

Au sein de l'entreprise, la digitalisation permet aux collaborateurs d'échanger plus efficacement entre eux, par exemple grâce à la messagerie instantanée ou aux fonctions dédiées de leur outil de travail.

4.4. Maîtriser les risques : un pilier de la performance durable

La direction financière est exposée à de nombreux risques liés à la gestion de la trésorerie, des impayés clients, au piratage ou à la fraude.

La digitalisation permet d'automatiser et de systématiser la gestion des risques à un niveau impossible à atteindre avec des processus uniquement manuels.

Par ailleurs, les fraudeurs eux-mêmes utilisent les technologies digitales pour pirater les entreprises. Une réponse par des outils digitaux apparaît donc comme la solution la plus efficace.¹

¹ <https://trustpair.fr/blog/digitalisation-entreprises-avantages-inconvenients/#:~:text=FAQ-Quels%20sont%20les%20avantages%20et%20les%20inconv%C3%A9nients%20de%20la%20digitalisation,risque%20de%20piratage%20des%20donn%C3%A9es>. Consulté le 12/03/2024 à 13 :15.

Section02 : la digitalisation dans le secteur bancaire

1. Aperçu sur la digitalisation bancaire

La digitalisation bancaire, aussi appelée transformation digitale bancaire, désigne l'utilisation croissante des technologies numériques pour modifier les produits, services et opérations bancaires. Elle englobe un large éventail de changements, tels que :

1.1. L'apport du progrès scientifique et technologique au secteur bancaire

Formes diverses et souvent accompagnées d'adaptations Règlements autorisant la diffusion et l'application Implémentation de nouvelles solutions technologiques. Le plus de progrès La clé réside dans la vaste technologie Internet et dans sa diffusion et sa diffusion. Surtout lorsqu'il s'agit d'utilisation par les clients.

1.2. Les progrès technologiques dans le secteur bancaire ont deux effets Conjuguer :

- 1) Sur la façon dont les services sont distribués, produits et organisés Relation client ;
- 2) Accès des clients aux services et aux marchés Cela accélère la désintermédiation de l'industrie et ouvre le marché aux participants non bancaires.¹

Des possibilités techniques et des innovations, ce ne sont pas des choses Le tout nouveau contenu est bien amélioré et couvre l'adaptation juridique et la sécurité qui sont essentielles à cette avancée.

Le paysage actuel du service client est vaste. Suppléments Les transactions et les consommateurs ont également évolué A ce rythme, cela apporte non seulement plus de simplicité, mais aussi La sécurité de la relation entre une banque et ses clients. Les premières formes de ce progrès remontent au début

Les années 2000 ont profondément modifié les conditions du marché et l'exercice de la profession bancaire. Cela se reflète dans plusieurs aspects Formes différentes :²

¹ <https://www.salesforce.com/ap/blog/three-salesforce-customers-digital-transformation> /consulté le 07/03/2024 à 11 :45.

² <https://www.salesforce.com/ap/blog/three-salesforce-customers-digital-transformation/> Ibid.

- L'émergence et le développement de la banque en ligne ;
- Le développement des services en ligne proposés par les banques traditionnelles ;
- Le développement des acteurs non bancaires, fintech et autres Participants, fournissant des services et des solutions bancaires innovantes.

2. La digitalisation du secteur bancaire : une transformation en profondeur

La digitalisation est en train de révolutionner le secteur bancaire, en bouleversant les modèles d'affaires traditionnels et en créant de nouvelles opportunités. Les banques sont confrontées à un certain nombre de défis, mais aussi à de nouvelles possibilités offertes par les technologies numériques.

2.1. Les principaux impacts de la digitalisation sur le secteur bancaire

Modification du comportement des clients : Les clients attendent aujourd'hui des services bancaires accessibles 24h/24 et 7j/7, disponibles sur plusieurs canaux et personnalisés à leurs besoins. Ils sont de plus en plus enclins à utiliser des services bancaires en ligne et mobiles, et ils exigent des expériences plus fluides et plus transparentes.

Apparition de nouveaux acteurs : De nouveaux acteurs, tels que les néo-banques et les fintechs, entrent sur le marché en proposant des services bancaires innovants et disruptifs. Ces acteurs challengent les banques traditionnelles en matière de prix, de service client et d'innovation.

Augmentation de la concurrence : La concurrence s'intensifie sur le marché bancaire, ce qui oblige les banques à être plus efficaces et à proposer des produits et services plus compétitifs.

Nécessité d'une adaptation rapide : Les banques doivent s'adapter rapidement aux nouvelles technologies et aux nouveaux comportements des clients afin de rester compétitives.¹

Pour relever ces défis et saisir les opportunités offertes par la digitalisation, les banques mettent en œuvre un certain nombre de stratégies, notamment : développement de services

¹ Béziade (Ch), Assayag(S), « l'impact du numérique sur les métiers de la banque »; cabinet weave édition 2014, p23_35.

bancaires en ligne et mobiles : Les banques investissent dans le développement de services bancaires en ligne et mobiles afin de répondre aux attentes des clients et de leur offrir une expérience plus pratique.

Utilisation de l'analyse de données : Les banques utilisent l'analyse de données pour mieux comprendre leurs clients et leurs besoins, et pour leur proposer des produits et services personnalisés.

Adoption de nouvelles technologies : Les banques adoptent de nouvelles technologies, telles que l'intelligence artificielle, le blockchain et le cloud computing, pour améliorer leurs opérations et développer de nouveaux produits et services.

Partenariats avec des fintechs : Les banques nouent des partenariats avec des fintechs pour bénéficier de leur innovation et de leur agilité.¹

La digitalisation du secteur bancaire est un processus en cours qui aura un impact profond sur l'industrie dans les années à venir. Les banques qui s'adapteront le plus rapidement et le plus efficacement à ce nouvel environnement seront les mieux placées pour réussir.

3. Les enjeux de la digitalisation bancaire

Le secteur bancaire connaît depuis quelques années une véritable révolution numérique, et la pandémie de Covid 19 a accéléré cette tendance. En fait, le secteur bancaire traditionnel est contraint de se moderniser en intégrant différentes technologies numériques dans ses processus métiers. La numérisation croissante du secteur bancaire est due à divers facteurs économiques, sociaux et technologiques.

Sur le plan économique, on note l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché. Il s'agit des banques en ligne/néo-banques (banques sans succursales physiques) et même des fintechs (entreprises d'innovation financière) qui concurrencent les banques traditionnelles en proposant des prix et des services plus attractifs.

Sur le plan social, le comportement et les attentes des clients ont changé. En tant qu'internautes, ils préfèrent les contenus accessibles facilement et rapidement (en un clic) via

¹ *Ibid pp37-47.*

les sites Web. C'est pourquoi ils ont des exigences de plus en plus élevées quant à la qualité des services qu'ils fournissent.¹

Enfin, dans l'ensemble du secteur financier, des avancées technologiques de plus en plus sophistiquées (intelligence artificielle, blockchain, etc.) sont réalisées dans le but de construire les banques de demain.

3.1 Les enjeux de la transformation digitale pour les banques

La digitalisation pose différents problèmes aux banques. Ce sont des enjeux humains, des responsabilités sociales et organisationnelles.

Sur le plan humain, c'est une question de développement des compétences des collaborateurs. Avec l'introduction des outils numériques au cœur de l'entreprise, les collaborateurs sont appelés à jouer des rôles plus stratégiques et à réaliser des tâches à plus forte valeur ajoutée. Il faut donc s'attendre à une amélioration de leurs compétences.²

La protection des données clients et la réduction de l'empreinte environnementale sont des enjeux clés en matière de responsabilité sociétale. Alors que les clients partagent de plus en plus leurs données personnelles en échange de services personnalisés, la sécurité des données devient encore plus importante. Il est donc crucial de protéger ces données contre les cyberattaques. Concernant l'empreinte environnementale, il faut rappeler que le développement des outils numériques s'accompagne de coûts environnementaux.

Les banques doivent donc prendre en compte ce facteur environnemental dans leurs opérations internes et dans les services qu'elles fournissent à leurs clients.

Enfin, avec la digitalisation, les banques doivent repenser leurs organisations, qu'il s'agisse de processus, de pratiques ou d'expertises.

¹ <https://celencia.fr/quels-sont-les-enjeux-de-la-digitalisation-bancaire/#:~:text=La%20s%C3%A9curisation%20des%20domm%C3%A9es%20clients,en%20%C3%A9change%20de%20services%20personnalis%C3%A9s>. Consulté Le 17/04/2024 à 18 :14.

² <https://celencia.fr/quels-sont-les-enjeux-de-la-digitalisation-bancaire/#:~:text=La%20s%C3%A9curisation%20des%20domm%C3%A9es%20clients,en%20%C3%A9change%20de%20services%20personnalis%C3%A9s>. Consulté Le 18/04/2024 à 14 :35.

4. La Rentabilité bancaire à l'ère numérique

La digitalisation des services bancaires peut être une source de revenus supplémentaire. Les Charges de personnel peuvent être lourdes à supporter encore plus dans des banques qui se Développent par la création de guichets et par l'augmentation de leurs réseaux.

A cet égard, les charges du personnel, calculées par le ratio, total frais du personnel/total actif Risque d'affecter la performance bancaire et impacter négativement leur niveau de Profitabilité, réduisant à néant leur rentabilité, ¹

La rentabilité bancaire peut être approchée à travers le niveau des charges d'exploitation. Ces Charges quand elles sont exploitées de façon optimale peuvent affecter positivement la Rentabilité bancaire, ²

De même, le coefficient net d'exploitation est un ratio important qui rapporte les charges de Structure au PNB, il mesure la part du PNB qui est consommée par ces charges. Pour cerner la relation d'impact entre la digitalisation des services bancaires et la rentabilité Des banques, nous allons retenir un indicateur pertinent, celui du RoE, calculé à partir du Résultat net pondéré par les fonds propres.

Améliorer la rentabilité bancaire consiste à améliorer ce ratio. Il est clair que l'augmentation Du ratio peut se faire de trois façons différentes :³

- Augmenter le résultat net pour un niveau de fonds propres relativement stable ;
- Stabiliser le résultat net et augmenter les fonds propres, suite à des orientations Stratégiques telles que les stratégies de rapprochement ;
- Et enfin augmenter et le résultat net et les fonds propres.

Ceci étant, il est clair que seul un produit net bancaire en perpétuelle augmentation permettrait De préserver la tendance. Autrement dit, pour que la firme bancaire dégage plus de rentabilité, Il est important que le taux d'accroissement du PNB soit ascendant, en vue de

¹ Molyneux(p),Thornton(J): *Determinants of European bank profitability in revue the Journal of Banking & Finance*, N 16 , 1992 , p1173-1178.

² Angbazo(L): *Commercial bank net interest margins, default risk, interest rate risk, and off Balance sheet banking*, 1997.

³ CHERKAOUI (K) : « La digitalisation des services bancaires, source de rentabilité : le cas des banques Marocaines », *Revue Internationale du Chercheur »Volume 1 : N 01 p 278.*

dégager plus de Bénéfice.

A ce niveau, la maîtrise des coûts du risque et des coûts de gestion des risques s'avère très importante à assurer une stabilité du PNB, capable à même de dégager un niveau de Rentabilité important.

Cette maîtrise des coûts des risques est liée au niveau des dotations aux provisions pour Créances en souffrance, tandis que les coûts de gestion des risque sont dépendants des charges Générales d'exploitation.

Pour comprendre l'effet de la digitalisation sur la rentabilité des banques, il est crucial d'examiner la structure du Produit Net Bancaire (PNB). Cela implique d'étudier l'évolution de la marge des services par rapport à celle des activités d'intermédiation traditionnelles.

De plus, il est important d'évaluer les coûts engendrés par la digitalisation des services. Cette évaluation doit prendre en compte les charges de structure, telles que les charges d'exploitation, les frais du personnel et les charges d'immobilisation.

En résumé, l'analyse de la relation entre digitalisation et rentabilité bancaire nécessite une étude approfondie de:

- L'évolution de la marge des services par rapport à celle de l'intermédiation traditionnelle.
- Les coûts associés à la digitalisation des services, en particulier les charges de structure.

5. L'impact du digital sur le développement des services bancaires :

L'avènement du numérique a bouleversé le paysage des services bancaires, en introduisant de nouvelles pratiques et en transformant profondément le mode de fonctionnement des institutions financières. Cette transformation digitale a eu des impacts majeurs sur le développement des services bancaires, tant sur le plan de la relation client que de l'organisation interne des banques

1. Une relation client plus proche et personnalisée :

La digitalisation a permis aux banques de se rapprocher de leurs clients en offrant des services plus personnalisés et accessibles. Les canaux digitaux, tels que les sites web, les

applications mobiles et les réseaux sociaux, ont ouvert de nouvelles possibilités d'interaction et de communication directe entre les banques et leurs clients.¹

2. L'essor des services bancaires en ligne et à distance

La digitalisation a favorisé l'essor des services bancaires en ligne et à distance, permettant aux clients d'effectuer leurs opérations bancaires courantes de manière simple et pratique, sans avoir à se déplacer en agence.

Cette tendance s'est accélérée avec l'adoption croissante des smartphones et des tablettes, qui ont fait des outils digitaux des éléments incontournables du quotidien des clients. Les banques ont ainsi développé des applications mobiles intuitives et performantes, permettant aux clients de consulter leurs comptes, effectuer des virements, réaliser des paiements et accéder à une large gamme de services bancaires à tout moment et en tout lieu.²

3. L'émergence de nouveaux acteurs et de nouveaux modèles d'affaires

L'avènement du numérique a également favorisé l'émergence de nouveaux acteurs sur le marché des services bancaires, à savoir les banques en ligne et les néo banques. Ces acteurs, non soumis aux contraintes des modèles bancaires traditionnels, ont su tirer parti des technologies digitales pour proposer des offres innovantes et disruptives, souvent à des tarifs plus attractifs que ceux des banques classiques³.

Cette évolution a bousculé le paysage bancaire traditionnel et a contraint les banques établies à s'adapter et à accélérer leur transformation digitale pour rester compétitives. De nouveaux modèles d'affaires ont ainsi émergé, basés sur la collaboration et les partenariats entre banques et acteurs digitaux, afin de proposer une expérience client plus riche et plus personnalisée

5. La gestion des données et l'intelligence artificielle au cœur des enjeux bancaires

¹ <https://journal-pro.net/digitalisation-relation-client> /consulté le 12/05/2024 à 18 :45.

² <https://fastercapital.com/fr/contenu/Partout---exploiter-les-avantages-des-services-bancaires-en-ligne.html>.
Consulté Le 12/05/2024 à 18 :47.

³ <https://www.mbdconsulting.ch/publications/montee-du-digital-necessaire-secteur-bancaire> le 12/05/2024 .
Consulté le 12/05 /2024 à 19 :06.

La digitalisation a généré une quantité croissante de données clients, que les banques collectent et analysent grâce aux outils du big data et de l'intelligence artificielle. Ces données précieuses permettent aux banques de mieux comprendre le comportement de leurs clients, d'anticiper leurs besoins et de leur proposer des offres et des services personnalisés.

L'exploitation des données clients est devenue un enjeu majeur pour les banques, qui cherchent à en tirer parti pour améliorer l'efficacité de leurs opérations, optimiser la gestion des risques et développer de nouveaux produits et services innovants. L'intelligence artificielle joue un rôle crucial dans cette démarche, en permettant aux banques d'automatiser des tâches, de détecter des fraudes et de proposer des recommandations personnalisées à leurs clients.

5.1. Des défis à relever pour une transformation digitale réussie

Si la digitalisation offre de nombreuses opportunités pour les banques, elle présente également des défis qu'il convient de relever pour garantir une transformation digitale réussie. La cybersécurité est un enjeu majeur, car les banques doivent protéger les données sensibles de leurs clients contre les cyberattaques. Il est également important de garantir l'inclusion financière et de ne pas laisser de côté les clients moins familiers avec les outils numériques.¹

Enfin, les banques doivent repenser leurs organisations et leurs modes de travail pour s'adapter à la culture digitale et développer des compétences nouvelles chez leurs collaborateurs. La transformation digitale des services bancaires est un processus continu qui nécessite un engagement fort de la part des institutions financières et une adaptation permanente aux évolutions technologiques et aux attentes des clients.

En conclusion, la digitalisation a un impact profond et durable sur le développement des services bancaires. Elle permet aux banques de se rapprocher de leurs clients, d'améliorer l'efficacité de leurs opérations, de proposer des offres innovantes et de se préparer aux défis de l'avenir. Les banques qui sauront tirer parti des opportunités offertes par le numérique seront les mieux placées pour réussir dans un environnement en constante évolution.

Section 03 : la digitalisation dans le secteur bancaire en Algérie

¹ <https://www.bankobserver-wavestone.com/le-recouvrement-plus-digital-plus-intelligent/> / Consulté le 12/05/2024 à 19 :19.

L'avènement des nouvelles technologies et d'Internet a indéniablement transformé le quotidien des individus, impactant profondément tous les aspects de la vie. Le secteur bancaire n'a pas échappé à cette révolution, et l'Algérie n'est pas en reste.

En Algérie, l'émergence d'une nouvelle forme de banque, plus souple et flexible, se dessine. Cette transformation s'inscrit dans une volonté de répondre aux attentes d'une clientèle en constante évolution et de s'adapter aux réalités du monde numérique.

La digitalisation des banques se développe progressivement et les banques se renforcent de plus, il est équipé de cartes à puce, de distributeurs automatiques de billet, de distributeurs automatiques de billets et d'autres équipements automatisés. TPE... et de plus en plus de banques se spécialisent dans différents services produits et services.

1. Définition de la banque d'Algérie

Le passage des banques centrales à une vocation bureaucratique depuis qu'elle a été nationalisée en tant que banque, elle a dû réguler la monnaie et le crédit comme une banque centrale d'une économie de marché, obligeant cette dernière à se restructurer.

La banque d'Algérie est chargée de veiller au bon fonctionnement du système bancaire Algérien. Elle pratique à la préparation et à la mise en œuvre de la politique relative aux finances ou à la monnaie arrêtée par le gouvernement. A fin pouvoir réaliser ses objectifs. La banque d'Algérie comporte onze directions régionales (Alger, Oran et Annaba)¹.

2. Historique

Voici les caractéristiques passées du système financier Algérie :

Outre la Banque Centrale, le secteur bancaire algérien est composé de cinq banques fonds publics générés par la nationalisation des banques françaises en 1986 Banque d'investissement et d'épargne ;

¹ Tiouidouine (S);Amrous (F) : « la transformation digitale dans les banques en Algérie »mémoire Master ; option management bancaire ; Faculté des Sciences Economiques, de gestion et sciences commerciale ; université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou ; 2021 ; p 60.

Les banques se spécialisent et développent des outils selon les secteurs d'activité Instruments financiers qui facilitent la mise en œuvre des directives nationales ;

Le financement économique repose sur l'épargne budgétaire et la mobilisation L'épargne intérieure n'est pas une priorité pour les banques ; Le secteur privé ; quant à lui, ne représente qu'une part marginale du portefeuille d'investissement Banque ;

A la fin des années 1980, le gouvernement algérien décide de transformer les banques publiques en une société par actions que respecte les règles du droit commercial ;

La loi sur la monnaie et le crédit de 1990 constituera la base du nouveau système secteur financier algérien et annonce le début d'un profond processus de déréglementation.¹

3. La digitalisation du système bancaire en plein essor en Algérie

Le système bancaire algérien connaît des évolutions importantes, notamment dans le domaine des nouveaux moyens de paiement. Le ministre des Finances Abdelaziz al-Fayed a fait des remarques encourageantes lors de la journée d'information sur « l'inclusion financière et le changement climatique » organisée par l'Association professionnelle des banques et des institutions financières (ABEF) pour célébrer la journée arabe de l'inclusion financière.

Les données transmises par le ministre révèlent la croissance de la digitalisation dans le secteur bancaire algérien. D'ici 2022, les banques algériennes disposeront de 20 millions de comptes, dont 12 millions de comptes d'épargne. La poste Algérie dispose au total de 27 millions de comptes courant postaux (CCP). Le nombre de Cartes Interbancaires (CIB) Et Eddahabia est estimé à plus de 14 millions.²

3.1 Augmentation significative des paiements électroniques en Algérie :

- Les paiements par TPE ont quadruplé en six ans,
- 2 millions de transactions en 2022 contre 65000 en 2016.
- Montant des transactions : 19 milliards de dinars en 2022 et 6,7 milliards de dinars au premier trimestre 2023.

¹ Hadji (M) ; « l'avenir de la banque à distance en Algérie » ; mémoire magister option marketing ; l'INC ; 2010 ; p11.

² <https://elwatan-dz.com/pres-de-9-milliards-de-dinars-de-transactions-effectuees-entre-janvier-et-mars-2023-le-paiement-commence-a-se-developper> consulté le 10/03/2024 à 00:03.

- Diversification de paiements en ligne : factures, communication, transports, assurance, services, produits, sport et loisir.
- Succès du paiement mobile :
- Lancement initial pour les clients d'un même établissement bancaire.
- 7.6 millions de transactions au premier trimestre 2023 pour un montant de 5.5 milliard de dinars.
- Forte adoption du transfert d'argent par mobile : 3 millions de transactions pour plus de 37 milliards de dinars.
- Retraits sur distributeur automatiques en hausse :
- Plus de 40 millions d'opérations pour un montant de près de 770 milliards de dinars au premier trimestre 2023.
- Parc de 3713 distributeurs automatiques fin mars 2023 soit 55 de plus qu'en fin d'année 2022.¹

Tendances :

- Adoption croissante des paiements électroniques en Algérie,
- Diversification des usages et des acteurs du marché,
- Renforcement de l'inclusion financière.

En résumé, les paiements électroniques en Algérie connaissent une croissance fulgurante, portée par l'essor du e-commerce, des services mobiles et de l'inclusion financière.

4. Etat actuel de la digitalisation bancaire en Algérie

Bien que la digitalisation bancaire en Algérie en soit encore à ses balbutiements, des progrès significatifs ont été réalisés ces dernières années. La banque d'Algérie a commencé à proposer une gamme de services bancaire en ligne, notamment la vérification des soldes, le transfert de fonds et le paiement de facture en ligne.

Par ailleurs, la banque d'Algérie a également lancé le lancement d'une application mobile qui fournit des services bancaires aux clients via les smartphones. Ces applications permettent

¹ [https://www.nticweb.com/web/10443-la-digitalisation-du-systeme-bancaire-en-plein-essor-en-algerie.html#:~:text=Les%20chiffres%20communiqu%C3%A9s%20par%20le,comptes%20courants%20postaux%20\(CCP\).](https://www.nticweb.com/web/10443-la-digitalisation-du-systeme-bancaire-en-plein-essor-en-algerie.html#:~:text=Les%20chiffres%20communiqu%C3%A9s%20par%20le,comptes%20courants%20postaux%20(CCP).) Consulté Le 18/04/2024 à 16 :45.

aux clients de vérifier leurs soldes, de transférer de l'argent et de payer leurs factures à tout moment et en tout lieu.

4.1. L'e-paiement

La modernisation du système bancaire algérien est en cours. Pour faciliter la vie quotidienne des citoyens, des hommes d'affaires et des entreprises, les paiements électroniques et mobiles devraient être adoptés à grande échelle.

La banque d'Algérie travaille au déploiement généralisé des terminaux de paiement électronique (TPE) et au développement des paiements mobiles (paiements mobiles), a indiqué Rachid Belaid, représentant général de l'Association des banques et établissements financiers (Abef), dont elle est membre. A part, Le processus de numérisation et de modernisation de la fourniture de services bancaires aux clients.

S'exprimant hier à la radio nationale, le patron de l'Abef a révélé que la Société des Services Bancaires (SSB) a finalisé un portail qui s'appuiera pour ses prestations sur des prestataires agréés par le Groupement d'intérêt électronique. Implémentation à grande échelle su VSE. Niveau marchand.¹

Cette opération aura le potentiel de briser les résistances à ce mode de paiement chez de nombreux commerçants et opérateurs encore incapables de s'adapter à l'évolution des processus bancaires.

Les moyens de paiements actuels évoluent constamment, notamment avec l'avènement des paiements mobiles. Concernant ce dernier point, le Représentant Général de l'Abef a indiqué que la communauté bancaire travaille également sur l'interopérabilité des paiements mobiles, qui ne sont actuellement disponibles qu'au sein des banques.

A cet égard, il a annoncé son intention de mettre en place fin décembre un switch mobile pour l'automatisation de la transaction interbancaire et monétiques (Satim) dans l'entreprise, qui permettre l'interopérabilité de toutes les banques avec des solutions mobiles internes.

¹ <https://lalgerieaujourd'hui.dz/digitalisation-des-operations-bancaires-vers-un-deploiement-massif-du-paiement-electronique/> Consulté le 22/04/2024 à 13 :58.

Sidi abdallah, Villes Pilotes de Paiement électronique.

Afin de populariser les paiements électroniques et donner toutes les chances de succès à l'opération d'introduction de ce moyen de paiement, les autorités ont désigné des villes pilotes.

Selon M.Belain, la ville nouvelle de Sidi Abdallah a été choisie comme ville pilote dans le cadre de ces opérations liées aux paiements TPE et au paiement mobile.

Il a indiqué que le ministre des Finances annoncerait prochainement le lancement de cette opération.

Le programme de modernisation des services bancaires comprend, entre autres, la mise en place de nouveaux systèmes d'information, la création et l'expansion du réseau bancaire, qui compte actuellement 1720 agences dans tout le pays, l'ouverture d'agence numériques, des services bancaires mobiles, des services électroniques tels que Règlement bancaire para SMS, etc.

Toutes ces mesures permettront de compenser les retards enregistrés dans ce domaine.¹

4.2. L'e-banking

L'e-banking est un terme utilisé pour désigner un nouveau système bancaire que représente la livraison automatisée de nouveaux produits et services bancaires traditionnellement aux clients via les canaux de communication électronique et interactif. Il s'agit d'un service qui offre aux clients la possibilité accéder à leurs comptes, exécuter des transactions et obtenir des informations fournir des produits et services financiers sur des réseaux publics ou privés, y compris l'Internet.²

4.2.1. Développement d'e-banking en Algérie

Circonstances de l'adoption de l'E-banking en Algérie intégrer les nouvelles technologies de l'information et de la communication, les services bancaires ne sont plus un luxe. Dans de

¹<https://lalgerieaujourd'hui.dz/digitalisation-des-operations-bancaires-vers-un-deploiement-massif-du-paiement-electronique/> Ibid

² Driga(I), Isac (C): *E-banking services-features, challenges and benefits*, Annals of the University of Petrosani, Economics, 2014 ,N 1, pp 49-58.

nombreux pays en développement de la banque électronique, notamment en Afrique, existe depuis plusieurs années.

En 2000, l'Algérie a lancé une politique de l'emploi et du secteur projet de télécommunications baptisé « e-Algérie 2013 ». Son objectif est de diriger l'Algérie vers une société de l'information et une économie numérique en améliorant l'accès à l'information parmi les services de communication du pays, les TIC ont augmenté d'environ 8%, le PIB de l'Algérie crée 100000 emplois directs et indirects. A des projets autour de treize axes principaux (e-banking, e-investissement, e-inscription, commerce, e-commerce, etc.) permettant le développement des industries de services en ligne, « e-Algérie » devrait, à terme, renforcer les performances économiques en intégrant les TIC.¹

Dans le cadre de la modernisation des infrastructures des systèmes de paiement, la banque d'Algérie et les banques locales ont entreprises, dès 2003 et un résolument, le développement et la modernisation des systèmes de paiements et cela est conforme aux directives gouvernementales. Si d'autres banques privées emboitaient le pas, rapidement installés depuis leur installation 33. Les établissements bancaires publiques ont mis beaucoup plus de temps, crédit populaire d'Algérie (CPA) étant la première banque publique à avoir démarré l'aventure E-Banking en juin 2008, suivie par d'autres banques publiques comme BNA en 2010 puis BDL en 2011.²

4.2.2 L'initiation des projets de l'E-banking en Algérie :

La volonté politique de développer la monétique s'est manifestée au début des années 1990 par la Création de la SATIM en 1995 avec la création de la « Société de Transactions Interbancaires et D'Automatisation Monétaire ». En outre, le secteur bancaire a connu un processus de Modernisation par la mise en place de nouveaux réseaux, par l'acquisition de nouveaux Equipements et de nouvelles technologies de communication. La réussite de ce Processus de Modernisation repose sur l'efficacité du réseau de télécommunications, qui représente principal Support technique du nouveau réseau monétique³

¹ CHAREF (L): « le e-banking en Algérie »In revue « AL-MOASHEER Journal of Economic Studies » n 03 ;2017 p 178.

² CHAREF (L),opcit p 179.

³ DAHDOUBI (D), « L'E-BANKING ET SON IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT DE LA BANQUE CAS : BANQUE NATIONALE D'ALGERIE (BNA) » Mémoire de Master, université de Mostaganem, 2019, P53.

Effectivement, les réseaux de communication facilitent les échanges et gèrent toutes les opérations de paiement et les échanges de données entre les banques et entre elles.

4.3 La SATIM :

Créée en 1995 à l'initiative de la communauté bancaire, la Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique « SATIM » est filiale de 07 Banques Algériennes BADR, BDL, BEA, BNA, CPA, CNEP, ALBARAKA et de l'institution des assurances CNMA.¹

Il s'agit de l'opérateur monétique interbancaire en Algérie pour les cartes domestiques ainsi qu'internationales agissant comme l'un des instruments techniques d'accompagnement du programme de développement et de modernisation des banques et particulièrement de promotion des moyens de paiement par carte.²

SATIM réuni 18 adhérents dans son réseau monétique interbancaire, se composant de 17 banques dont 06 banques publiques et 11 banques privées ainsi qu'Algérie Poste.

SATIM a connu ces dernières années une évolution conséquente et une croissance soutenue sur ses services. À ce jour, plus de 1351 automates bancaires et 40000 terminaux de paiement électronique déployés sont connectés à ses serveurs, ajoutés à cela + 274 sites web marchands opérationnels sur sa plateforme. Cette croissance est essentiellement due à l'impact de la carte CIB sur les habitudes d'achat des citoyens Algériens.³

4.3.1 Les Missions se SATIM :

Fonctionnement du Réseau Monétique Interbancaire en Algérie :⁴

Acteurs:

- **GIE Monétique:** Gère le réseau et définit les règles.
- **SATIM:** Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique. Opère le réseau et personnalise les cartes.

¹ <https://www.satim.dz/fr/> Consulté le 13/05/2024 à 08 :01.

² <https://www.satim.dz/fr/> Ibid.

³ <https://www.satim.dz/fr/> Consulté le 13/05/2024 à 08 :05.

⁴ <https://www.satim.dz/fr/> Ibid.

- **Banques:** Membres du réseau et émettrices des cartes.
- **Commerçants:** Acceptent les paiements par carte via des terminaux de paiement électronique (TPE).

4.3.2 Le Fonctionnement. De SATIM :

- Le réseau permet aux porteurs de cartes de retirer de l'argent et d'effectuer des paiements chez les commerçants affiliés.
- Les transactions sont autorisées par la banque du porteur et la banque du commerçant via le GIE Monétique.
- SATIM assure la connexion et la gestion des distributeurs automatiques de billets (DAB) et des TPE.

4.3.3 Les Services de SATIM :

- Retrait d'espèces
- Paiement chez les commerçants
- D'autres services sont en cours de développement, tels que le paiement mobile.

4.3.4 Les Avantages de SATIM :

- Inclusion financière
- Facilité et sécurité des transactions
- Développement du commerce électronique

4.3.5 Les Défis de SATIM :

- Faible taux de pénétration de la carte bancaire
- Manque d'innovation dans les produits et services monétiques

4.3.6 Les Perspectives de SATIM :

- Développement du Mobile Banking
- Diversification des produits et services monétiques
- Augmentation du taux de pénétration de la carte bancaire

Le Réseau Monétique Interbancaire joue un rôle important dans la modernisation du système de paiement en Algérie. Son développement continu est essentiel pour l'inclusion financière et la croissance économique du pays.

4.2 Situation actuelle de système bancaire algérien :

Aujourd'hui, le système algérien compte 20 banques commerciales aux côtés de la Banque centrale, trois bureaux de représentation de grandes banques internationales, une Bourse des valeurs, une société de clearing chargée des fonctions de dépositaires, trois caisses D'assurance-crédit, une société de refinancement hypothécaire... Les 1200 agences des réseaux Bancaires restent toutefois dominées par les banques publiques à hauteur de 99%.¹

L'intervention des banques dans le financement des activités économiques a évolué de manière significative : elles assument aujourd'hui des activités de type universel.

Le secteur bancaire subit une transformation qui conduira à une plus grande banque et à des transactions plus rapides. Le processus de modernisation peut être accéléré grâce à des Partenariats avec des banques et des institutions financières internationales. Les programmes De relance économique et de privatisation offrent également d'autres opportunités, notamment Dans l'ingénierie financière, le montage financier des grands projets et le financement des Développements tels que les baux ou le capital-risque. Ces nouveaux textes sur l'investissement Permettent la garantie des droits des investisseurs étrangers en Algérie, comme la liberté de Transfert des produits lors du retrait²

Conclusion du chapitre 1

La transformation numérique du secteur bancaire algérien est en marche, offrant de nouvelles opportunités pour les banques d'améliorer leurs services, réduire leurs coûts et répondre aux attentes changeantes des clients.

¹ DJEMADI (L), KHALEDI(K) : «la digitalisation et son impact sur les activités bancaires »,mémoire Master , option management , Université A. Mira de Bejaia , 2022 , p 33.

² DJEMADI (L), KHALEDI(K) opcit p 33

Cependant, ce processus n'est pas sans défis, tels que les investissements importants requis, les menaces de cybersécurité, la nécessité d'un changement de culture et la réglementation stricte.

Malgré ces défis, les banques algériennes qui sauront s'adapter et innover seront en mesure de se positionner pour l'avenir et de jouer un rôle crucial dans la stimulation de la croissance économique du pays.

L'inclusion financière, la cybersécurité et la collaboration entre les acteurs du secteur seront des éléments clés pour réussir la transformation numérique du secteur bancaire algérien.

Enfin, la collaboration entre les banques, les startups fintech, les organismes gouvernementaux et les universités sera essentielle pour réussir la transformation numérique. En partageant des connaissances, en co-crédant des solutions et en favorisant l'innovation ouverte, les acteurs du secteur peuvent s'unir pour façonner un avenir bancaire algérien plus dynamique et inclusif.

En conclusion, la transformation numérique du secteur bancaire algérien est un voyage en cours, rempli de défis et d'opportunités extraordinaires. En s'adaptant avec agilité, en innovant avec audace et en collaborant étroitement, les banques algériennes peuvent non seulement surmonter les obstacles mais aussi transformer leur secteur, stimuler l'inclusion financière et contribuer à la prospérité de l'ensemble du pays.

Chapitre 02 : La performance commerciale

Introduction du chapitre 02

Dans l'environnement extrêmement concurrentiel d'aujourd'hui, la survie des entreprises est la première priorité. Cet objectif doit être atteint en améliorant ses performances.

La performance a toujours été un sujet controversé. Pour toutes les personnes intéressées : Chercheurs, managers, clients, actionnaires... le traitent comme ils l'envisagent. Ceci explique, Il ne fait aucun doute que le grand nombre de modèles explicatifs proposés dans la littérature et De nombreuses significations sont apparus autour de ce concept. Il s'agit d'un concept multidimensionnel, mais Il est nécessaire d'évaluer toute décision prise.

Dans ce présent chapitre nous allons nous pencher sur les fondements généraux de la performance en essayant de mettre en relief les multiples définitions de cette notion

Nous allons également examiner la performance commerciale en mettant l'accent sur la fonction commerciale, définition de la performance commerciale, les piliers de la performance commerciale, et les caractéristiques réussissant la performance commerciale dans le secteur bancaire

Et dernièrement nous avons mis en lumière la performance commerciale au niveau bancaire.

Section 01 : généralité sur la performance

De manière générale, la performance désigne l'accomplissement d'une tâche ou d'un objectif. Elle est souvent utilisée pour mesurer la qualité du travail d'une personne ou d'une chose, par rapport à un ensemble de normes ou d'attentes. La performance peut être évaluée en fonction de divers facteurs, tels que l'efficacité, l'efficience, la qualité et le respect des délais.

1.1 Définition de la performance :

La performance des entreprises est une notion polysémique, complexe et difficile à définir car les approches sont multiples. Au cours des dernières décennies, cela a été largement considéré comme une nécessité absolue. Sa complexité tient non seulement à sa diversité conceptuelle mais aussi à son caractère multidimensionnel.

La notion de performance est couramment utilisée dans la littérature et dans les milieux organisationnels pour désigner un certain niveau d'excellence. Cependant, il reste relativement vague et galvaudé dans le langage courant. De plus, malgré son utilisation répandue, il n'existe pas de consensus sur des définitions et des mesures précises qui en dépendent

De sa part, A.khermakhem a défini la performance comme étant « la performance d'un centre de responsabilité (atelier, service unité entreprise, branche.....) Désigne l'efficacité et la productivité dans laquelle ce centre de responsabilité a atteint les objectifs qu'il a accepté »¹

¹ Khermakhem(A) : « la dynamique du contrôle de gestion », édition DUNOD, paris, 1992, p311.

Donc selon A.khermakhem La performance fait référence à deux phénomènes, à savoir la mesure dans laquelle les objectifs fixés par ce centre de responsabilité sont atteints et la manière dont ces objectifs sont atteints. C'est à dire l'efficacité et l'efficience

D'un autre point de vue, la performance n'est pas seulement l'augmentation du chiffre d'affaires, de la part de marché et des bénéfices, mais aussi l'innovation et la variation des catégories de produits. Dans une entreprise il précise un ensemble d'atouts à commencer par la qualité de la grève Du point de vue de l'innovateur, à la capacité de mobiliser les moyens nécessaires, à une combinaison bonne et rationnelle de facteurs, conduisant à une intégration commerciale réussie et à la durabilité de l'unité de production dans un marché où la concurrence domine.

Ainsi, pour LORINO PHILIPPE « est la performance dans une entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur -coût (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou augmenter la valeur isolément) »¹

A partir de cette définition on peut dire que la performance de l'entreprise est tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création de valeur nette. D'un autre côté, un comportement qui contribue à réduire les coûts ou à augmenter la valeur de l'isolement n'est pas nécessairement une performance à moins qu'il n'améliore le rapport valeur/coût ou le solde valeur-coût.

Pour CHARREAU, La performance est la capacité de l'entreprise à concrétiser ses objectifs stratégiques en adoptant les meilleures façons de faire²

La performance est un mot à la mode, particulièrement dans le domaine du management Où l'on parle beaucoup de « management de la performance » (séminaires, formations, Cours...). C'est même une notion qu'on retrouve de plus en plus dans les organisations Publiques, adoptant les indicateurs du secteur privé dans une recherche d'efficacité. On Entend également souvent parler de productivité, alors que la notion est difficile à préciser Et renvoie à la production, ce qui exclut les entreprises de services ou fortement liées à L'économie du

¹ lorino (P): « méthode et pratique de la performance » ; édition d'Organisation, Paris, 1998, p18.

² CHARREAU(G) : « Le point sur la mesure de performance des entreprises, Ed. Economica, Paris, 1998, p 07.

savoir. Pour mieux cerner la notion de performance, il s'agit d'en définir le Cadre et d'en chercher une définition correcte.¹

Etymologiquement, performance vient de l'ancien français performer qui signifiait « accomplir, exécuter », au XIII ème siècle. Le verbe anglais to perform apparaît au XV Eme 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 prévaloir !

Le Larousse adopte une définition qui renvoie à la physique (« ensemble des qualités qui Caractérisent les prestations dont un véhicule automobile, un aéronef, sont capables »). Mais c'est surtout le domaine sportif qui utilise le plus le terme avec, à la fois, une Référence à la mesure à travers la compétition et une autre au résultat avec la victoire Obtenue.

Selon Larousse :

La performance est définie comme l'ensemble des qualités qui caractérisent les prestations dont un véhicule automobile, un aéronef, sont capables.

Cette définition met l'accent sur l'aspect mesurable de la performance, en se référant aux capacités techniques d'un objet

Le mot est donc « attrape tout » car il comprend à la fois l'idée d'action et celle D'état (étape ou résultat final).

Dans une approche « gestionnaire » et classique, la performance contient une triple idée :

- C'est un résultat qui représente le « niveau de réalisation des objectifs » (Burlaud, 1995) ;
- C'est une action, qui implique une production réelle, donc un processus ;
- Ce peut être un succès, comme attribut de la performance, ce qui induit un Jugement, donc de la subjectivité. ²

¹ *Jacquet(S) : Management de la performance : des concepts aux outils, membre du CREG , expert en vae, université de Paris-sud et université de Rouen ,2011, p 01.*

² *Jacquet (S) opcit p02.*

En conclusion, la notion de performance est complexe et multidimensionnelle. Elle englobe à la fois l'idée d'action et celle d'état, et elle peut être interprétée de différentes manières selon le contexte et les objectifs spécifiques

Le mot « performance » est un terme polysémique qui peut être utilisé dans différents contextes. Il est important de prendre en compte les différentes dimensions de ce concept lorsqu'on l'utilise.

De manière générale, la performance peut être définie comme la capacité d'un individu, d'une équipe, d'une organisation ou d'un système à atteindre ses objectifs de manière efficace et efficiente.

La performance est un concept clé pour la réussite des individus, des équipes et des organisations. Elle permet d'évaluer les progrès réalisés, d'identifier les axes d'amélioration et de prendre des décisions éclairées pour atteindre les objectifs fixés.

1.2 distinction entre la performance et les notions voisines :

Pour MACHESNAY, la performance de l'entreprise se définit comme le degré de réalisation du but recherché. L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance, à savoir : l'efficacité, l'efficience et l'effectivité.”

1.2.1 l'efficacité :

L'efficacité est la capacité, d'une personne, d'un groupe ou d'un système, à parvenir à ses fins, à ses objectifs. ¹

L'efficacité se traduit par la capacité à atteindre les objectifs, c'est donc la capacité d'une organisation à atteindre les objectifs qu'elle s'est préalablement fixés, qui peut être quantitatif, ce qui signifie qu'il peut être quantifié et mesuré, comme les objectifs de profit et de croissance, mais parfois il peut aussi être qualitatif, comme le succès ou l'échec du lancement d'un produit ou d'un service.

¹ <https://www.formation-ressources-humaines.com/efficacite-et-efficience-les-differences/#:~:text=L'efficacit%C3%A9%20est%20la%20capacit%C3%A9,un%20type%20de%20r%C3%A2che%20donn%C3%A9> . Consulté Le 02/05 /2024 à 15 :17.

Plus simplement, on peut définir l'efficacité comme le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs prédéfinis. Plus les résultats sont proches de ses prévisions, plus l'entreprise est efficace. Le degré d'efficacité reflète la performance de l'entreprise. Organisation d'entreprise.

D'une manière plus brève :

Efficacité = résultats réalisés/objectifs visés

1.2.2 l'efficience

L'efficience est la capacité d'un individu ou d'un système de travail d'obtenir de bonnes performances dans un type de tâche donné¹

Pour Malo J-L et MATHE J-C elle « maximise la quantité obtenue à partir d'une quantité donnée de ressources ou minimise la quantité de ressources consommées pour une production donnée »²

On entend alors par « efficacité » l'absence de gaspillage dans l'utilisation des ressources De l'Organisation, quelles que soient ses ressources humaines, techniques, financières ou autres. Plus une organisation utilise ses ressources de manière rationnelle, plus elle devient efficace, et la portée de l'évaluation des performances est plus large que l'efficacité.

D'une manière plus simple, on dira :

Efficience = résultats atteints / moyens mise en œuvre

Donc, L'efficacité représente la conformité de l'atteinte de l'objectif résultat alors que l'efficience implique le respect des contraintes de ressources, c'est à dire des moyens négocié.³

¹ <https://www.formation-ressources-humaines.com/efficacite-et-efficience-les-differences/#:~:text=L'efficacit%C3%A9%20est%20la%20capacit%C3%A9,un%20type%20de%20t%C3%A2che%20donn%C3%A9> Ibid

² MALO (J-L)et MATHE (J-C): « l'essentiel du contrôle de gestion, édition d'Organisation », 2 ème édition, Paris, 2000, p 106

³ Jacquet (J), opcit p 03

L'efficacité introduit la notion d'optimisation. Ainsi, pour Drucker, l'efficacité consiste à Faire les bonnes choses et l'efficace consiste à faire les choses de la bonne façon.¹

Figure 3: modèle de Gilbert



Source : https://sitededie.fontainepicard.com/gpme/wp-content/uploads/sites/4/2019/09/pme42_dossier-3_fiche-savoirs-performance-pme.pdf

consulté le 18/05/2024 à 13:47

1.2.3 L'effectivité :

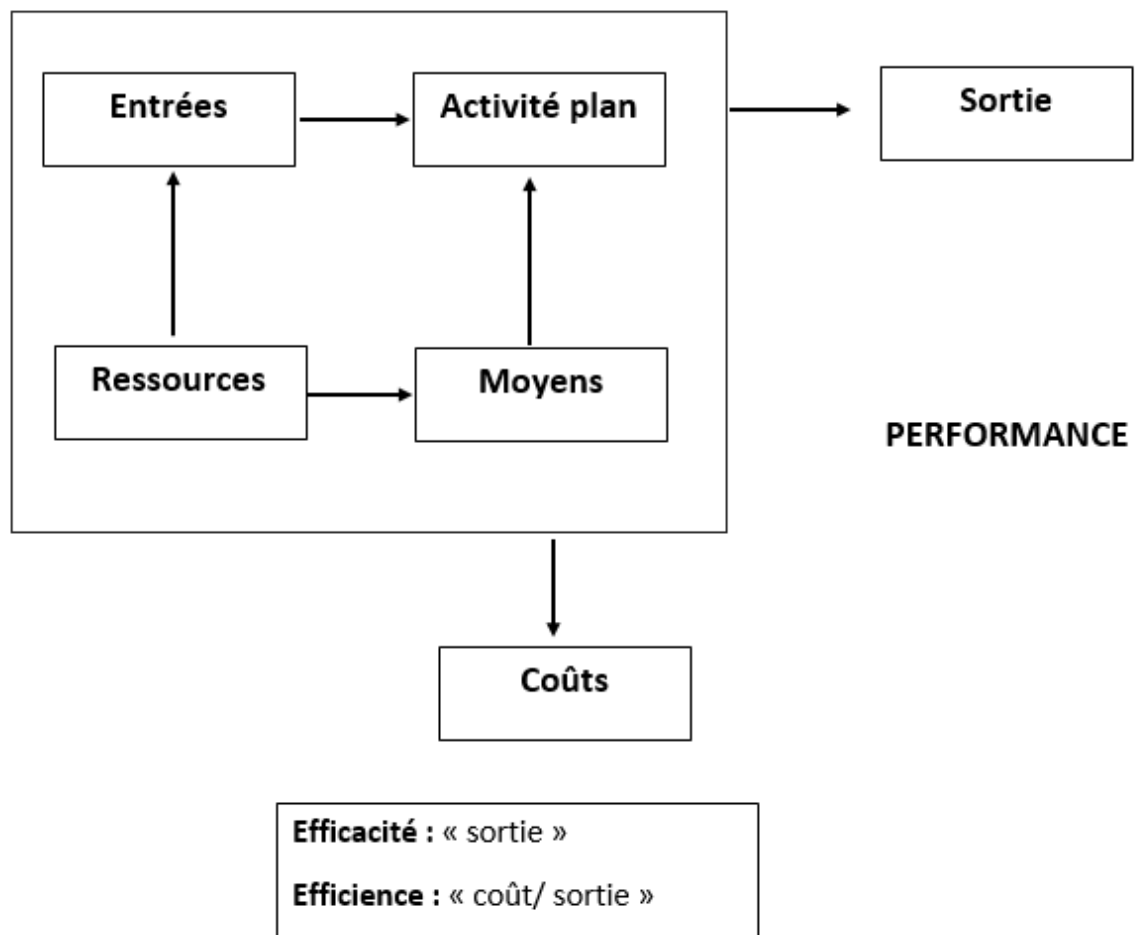
L'effectivité est le caractère de ce qui est effectif, de ce qui produit un effet, de ce qui existe réellement.²

¹ Jacquet (J), opcit p 03

² <https://ckti.com/2023/11/20/de-lefficacite-a-leffectivite/> Consulté le 02/05 /2024 à 15 : 52.

Jean-Louis Le Moigne a ainsi défini la démarche « il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire »¹

Figure 4: performance = efficacité + efficacité



Source : C. Selmer : concevoir le tableau de bord, Dunod, Paris, 1998, p41

¹ LE MOIGNE (J-L): « l'évaluation des systèmes complexes, in système de mesure de la performance », Harvard Expansion, 1999, p 203.

Nous trouvons parfois dans la littérature économique et de gestion une interprétation rigoureusement inverse des relations qui existeraient entre efficacité et efficacie. Ainsi par exemple M. KALIKA considère que « L'efficacité est mesurée par la quantité de ressources utilisées pour produire une unité donnée de production, tandis que l'efficacie caractériserait le degré d'atteinte des objectifs spécifiques que s'est fixée l'entreprise et serait donc une notion plus large que celle d'efficacité »¹. Mais, si, nous regardons de plus près, nous constatons qu'un tel balancement terminologique vise à refléter en français celui qui existe en anglais entre efficacité et effectivité. Considérant qu'il existe aussi en anglais le terme « efficacy » même si ce dernier est peu utilisé, nous préférons pour notre part adopter la gradation efficacité, efficacité, effectivité.

1.3 les caractéristiques de la performance

La notion de performance réunit plusieurs caractéristiques pouvant être déterminées à partir des définitions suivantes :

-"Elle implique un jugement de valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social, autant de signification qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent «²

Selon cette définition, la performance est considérée comme un support au jugement et répond donc aux normes fixées par les théoriciens de la performance et de sa mesure.

-« il faut admettre qu'il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels, qui sont efficaces dans le contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autre. ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps «³

La notion de performance est donc en constante évolution. Les composantes de la performance évoluent avec le temps

-« les seuls critères financiers ne suffisent plus au manger et dans les indicateurs non financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux

¹KALIKA (M)« Structure d'entreprise réalités déterminants performance», Edition Economica, paris, 1998, P.211.

²SAULQUIN(J-L) : « la gestion des ressources et performance des services », in revue gestion des ressources humaines, N°36, Juin 2000, p 20.

³GHARBI (J): « pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action », in revue gestion des ressources humaines, N°35, MAI 2000, P 37.

pilotes une indispensable vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément «¹

Cette définition suggère que la performance est gérée à l'aide d'indicateurs liés à plusieurs objectifs.

-« La performance est riche de composantes antinomiques. Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoire «²

Dans de tels cas, un arbitrage permanent doit être mené en fonction de l'importance

1.4 la mesure de la performance :

La mesure de performance est l'évaluation des résultats obtenus par rapport à une référence préalablement fixés, elle « permet avant tout d'objectiver la nature de la performance recherchée, ce qui favorise une représentation commune de cette performance au sein de l'entreprise, point de départ incontournable pour assurer la convergence des efforts engagés et des actions entreprises »³

La mesure de la performance est un processus qui consiste à évaluer l'efficacité et l'efficience d'une activité, d'un processus, d'un individu ou d'une organisation par rapport à des objectifs prédéfinis. Elle permet de :

- **Suivre les progrès et identifier les domaines d'amélioration.**
- **Prendre des décisions éclairées** basées sur des données concrètes.
- **Motiver et responsabiliser** les individus et les équipes.
- **Améliorer la communication** et la **collaboration.**
- **Renforcer la culture de la performance.**

1.5 Les Enjeux de la mesure de la performance:

La mesure de la performance est un enjeu crucial pour les organisations de toutes tailles et de tous secteurs d'activité. Elle permet de :

¹ SAULQUIN(J-L), *opcit* P 21.

² IEBAS (E): « oui, il faut définir la performance », in revue française de comptabilité, N°269 juillet 1995, p 66.

³ BESCOS (PL) et coll. : « contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gualino éditeur, France, 2002, p21.

- **Améliorer les résultats** en identifiant les points faibles et en mettant en place des actions correctives.
- **Augmenter la productivité** en optimisant les processus et en réduisant les gaspillages.
- **Renforcer la compétitivité** en se positionnant par rapport aux concurrents.
- **Accroître la satisfaction des clients** en répondant mieux à leurs besoins et à leurs attentes.
- **Motiver et fidéliser les collaborateurs** en reconnaissant leurs performances et en leur offrant des opportunités de développement.

1.6 les indicateurs clés de performance (KPI)

Les indicateurs clés de performance (KPI) sont des outils essentiels pour la mesure de la performance. Ils permettent de quantifier les résultats obtenus et de les comparer aux objectifs fixés. Les KPI doivent être :

- **Spécifiques.**
- **Mesurables.**
- **Atteignables.**
- **Pertinents.**
- **Temporellement définis.**

Exemples de KPI:

- **Pour une entreprise:** le chiffre d'affaires, la marge bénéficiaire, le taux de satisfaction client, le taux de rotation du personnel, etc.
- **Pour un processus:** le temps de cycle, le taux de non-qualité, le coût unitaire, etc.
- **Pour un individu:** le nombre de ventes réalisées, le nombre de réclamations traitées, le taux d'absentéisme, etc.

La mesure de la performance est un processus continu qui doit être adapté à chaque organisation et à chaque contexte. Il est important de choisir les bons KPI, de les suivre régulièrement et de mettre en place des actions correctives lorsque nécessaire.

Alors, la mesure de la performance est un outil essentiel pour améliorer les résultats des organisations. Elle permet de suivre les progrès, de prendre des décisions éclairées, de motiver les collaborateurs et de renforcer la culture de la performance.

1.7 La source de la performance

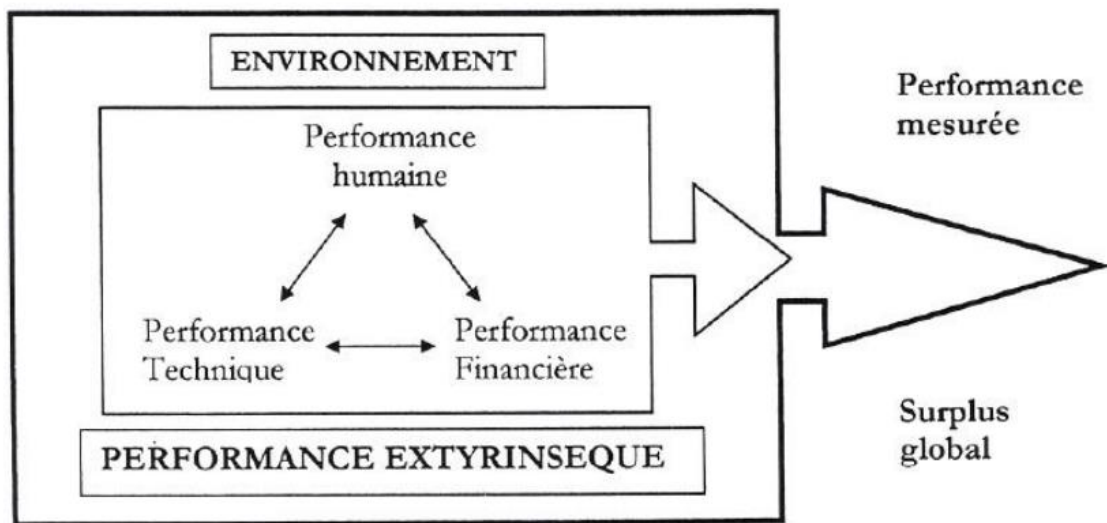
La mesure de la performance d'une équipe de travail est d'origine de deux sources l'une est interne à l'entreprise, et l'autre est liée à l'environnement. Alors, la performance intrinsèque se résulte de la combinaison entre les ingrédients suivants :¹

- une performance humaine, celles des collaborateurs de l'organisation qui construit la richesse de toute entreprise ;
- une performance technique, concernant le côté matériel de l'entreprise, et tout ce qui est investissement ;
- une performance financière, la partie du bien perçu par tout le monde.

Ces sources sont bien illustrées sur la figure suivante :

¹ *OUACHRINE(H) : « gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de L'entreprise », thèse de magistère INC, 2003, P. 330.*

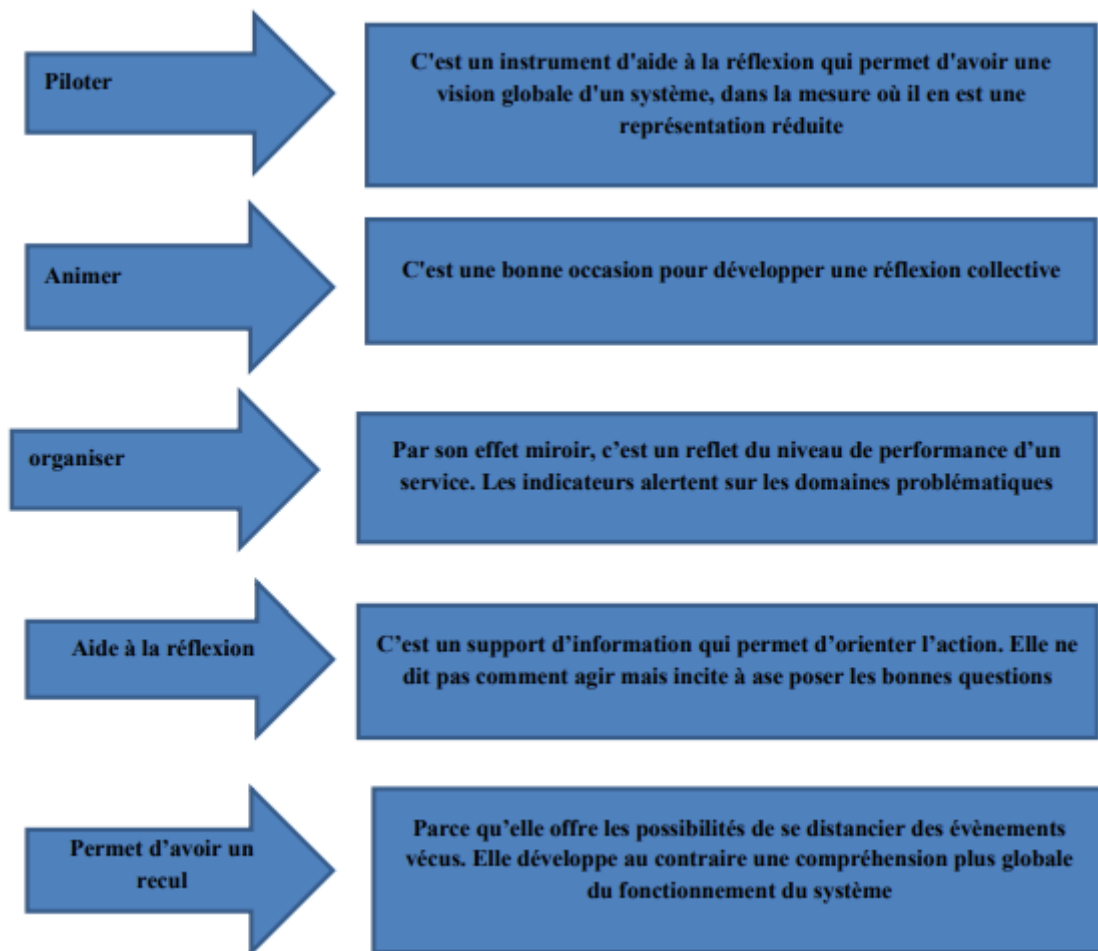
Figure 5 : les sources de la performance



Source : OUACHRINE (M) , opcit , p 03

1.8 les objectifs de la mesure de la performance :

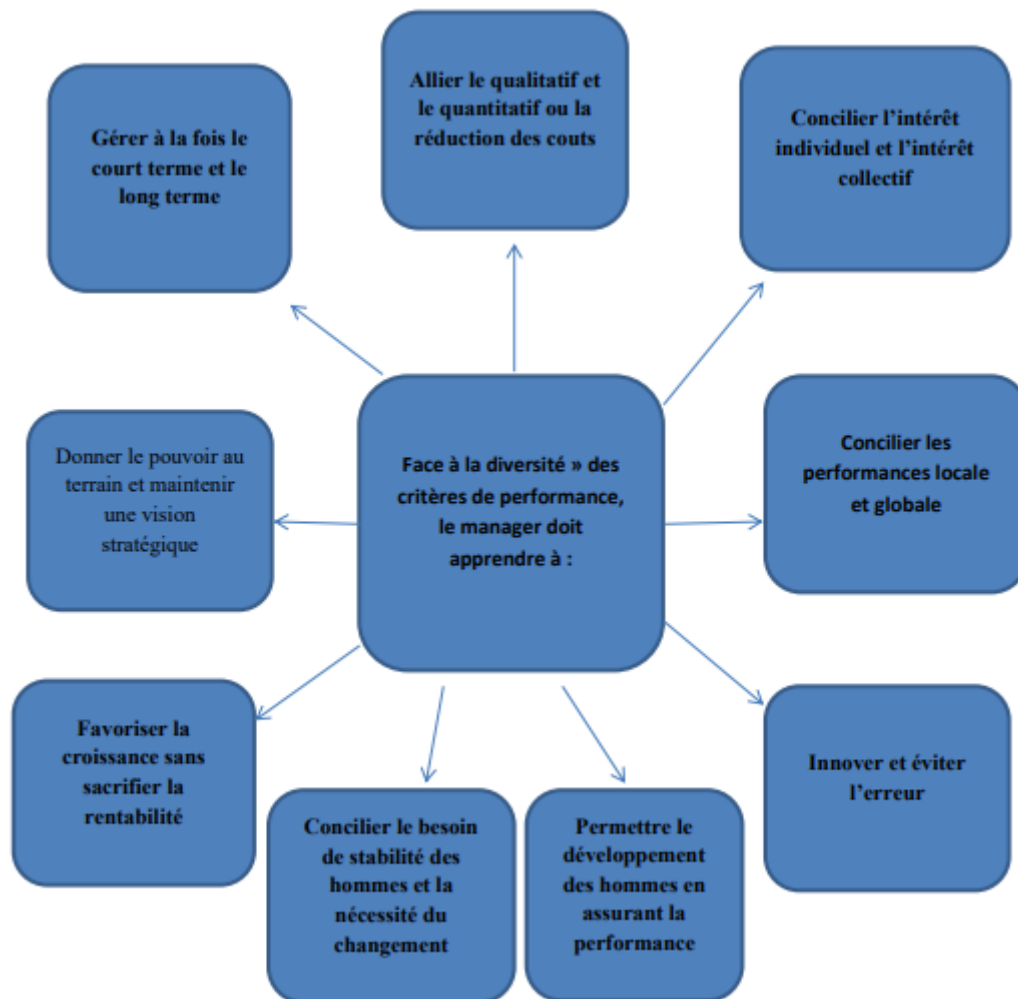
La mesure de la performance joue un rôle très important dans le contrôle. Elle vise en Effet plusieurs objectifs qui sont :

Figure 6: les objectifs de la mesure de la performance

Source : KANIT (A) : « Élaboration d'un tableau de bord prospectif », Mémoire de magistère en Sciences Commerciales, Université de Batna, 2002, P.56.

1.9 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 sociale 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 7: les enjeux de la mesure de la performance

Source : HERBI(I) et AIT MAMMAR (L) : « Évaluation et pilotage de la performance Financière », Mémoire de licence en Science Commerciales et financières, École Supérieure de Commerce, Alger, 2012, p.35.

Section 02 : la performance commerciale

2.1 la fonction commerciale :

La fonction commerciale est l'interface entre l'entreprise et les clients. Elle a pour mission d'augmenter le chiffre d'affaires et les marges, et de développer la productivité commerciale, les ressources financières de l'entreprise étant limitées.¹

2.1.1 Définition de la fonction commerciale :

« La fonction commerciale regroupe toutes les activités liées directement ou non à la fonction de ses biens ou ses services. Elle intègre dans l'acte de vente proprement dit, la distribution, les activités d'analyse des marchés, d'études des comportements des consommateurs, de prévision des ventes, de communication et de promotion, avec la réaffirmation de la souveraineté du client et le développement des outils du marketing, la fonction commerciale tend à voir désormais un rôle d'intégration de l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise »²

La fonction commerciale est un ensemble d'activités au sein d'une entreprise qui a pour objectif de gérer la relation entre l'entreprise et ses clients, en vue de gagner des parts de marché et de réaliser des profits.

2.1.2 Les principales missions de la fonction commerciale :

- **Prospection et fidélisation de la clientèle** : identifier des clients potentiels, les qualifier, les convertir en clients et les fidéliser sur le long terme.
- **Vente des produits et services de l'entreprise** : négocier les conditions de vente, conclure des contrats et assurer le suivi des commandes.
- **Animation et développement du réseau commercial** : mettre en place et animer un réseau de distributeurs ou de commerciaux indépendants.
- **Veille concurrentielle et stratégique** : analyser l'environnement concurrentiel et identifier les opportunités de marché.
- **Marketing opérationnel** : participer à la mise en œuvre des actions de marketing et de communication.

La fonction commerciale est essentielle pour la réussite d'une entreprise, car elle permet de :

¹ CAROLINE (S), MARTINE(J) et LAGODA (J-M) : « contrôle de gestion », éditions eyerolles paris, 2019, p.89.

² CHARPENTIER (P) : « Organisation et gestion de l'entreprise », Edition Nathan, Paris, 1997, p.230.

- Générer du chiffre d'affaires et de la rentabilité.
- Renforcer la notoriété de l'entreprise et son image de marque.
- Fidéliser les clients et créer une relation durable avec eux.
- S'adapter aux évolutions du marché et aux besoins des clients.

La fonction commerciale est en constante évolution, sous l'effet de la digitalisation et de la mondialisation. Les commerciaux doivent aujourd'hui être plus polyvalents et adaptables que jamais. Ils doivent maîtriser les outils digitaux et être capables de s'adapter à des cultures et à des environnements de travail différents.

2.2 La performance commercial

2.2.1 définition de la performance commerciale :

La performance commerciale peut être définie comme la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs. Nous proposons un classement des indicateurs de la performance commerciale, axé sur trois dimensions : ampleur et durabilité de l'avantage concurrentiel, niveau de développement de la satisfaction et de fidélisation de la clientèle et la performance des équipes commerciales ¹

S. St. Onge et M.L. Magna (1994) en définissant la performance comme la capacité à atteindre les objectifs ou les résultats escomptés, estiment qu'elle peut être mesurée à l'aide des outils tels que la qualité de produit-service, le délai de livraison des commandes urgentes, le niveau des coûts et prix dans l'entreprise, les parts de marché, le chiffre d'affaires et les ruptures de stocks. Ici performance fait référence à l'atteinte des objectifs ou des résultats bien que l'activité ne soit qu'un maillon d'un processus de production, de vente, d'achat etc.²

La performance commerciale peut se traduire par l'atteinte des objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Elle est définie par OUATTARA

¹ Hmioui(A), Bentalha(B) : « Service Supply Chain Management et performance commerciale : Esquisse d'une synthèse théorique ». *Revue ame*, 2020, N°2, p. 6.

²Nwamen(F) : *Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises*, in *revue des sciences de gestion*, 2006, N°218, pp 111-121

(2007) comme étant la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en lui proposant des biens et des services de bonne qualité, et qui sont aptes à répondre aux attentes de ses clients.¹

PLAUCHU et TAÏROU (2008) la définissent quant à eux comme :²

L'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, Qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un Contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation.

Les recherches menées autour de ce concept portent dans la grande majorité des cas, sur Les différentes étapes qui permettent d'améliorer la performance commerciale de L'entreprise.

Cette dernière est appréhendée en se basant sur le fonctionnement réel de L'entreprise et sur l'identification des indicateurs clés de la performance de celle-ci ainsi que Des facteurs qui pourraient constituer un obstacle à son accomplissement³

Donc La performance commerciale désigne la capacité d'une entreprise à vendre efficacement ses produits ou services. C'est essentiellement une mesure de la performance de votre entreprise sur le marché

2.2.2 les piliers de la performance commerciale :

La performance commerciale est fondée sur quatre piliers ce sont :⁴

- La stratégie de vente.
- La stratégie marketing.
- Le management des équipes.
- La relation client

2.2.2.1 la stratégie de vente :

¹ Ouattara (P) « Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire ». MBA Finance D'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris : Blog AXLANE : accélérateur de croissance, 2007.

² PLAUCHU (V) et TAÏROU (A) : « Méthodologie du diagnostic d'entreprise ». Le Harmattan, 2008, p.133.

³ AMRANI(R), AMRANI(E) : « la mesure de la performance commerciale d'une entreprise », mémoire Master, option management stratégique, université MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU, 2018 p 46.

⁴ <https://blog.hubspot.fr/sales/performance-commerciale>. consulté le 04/05/2024 à 04 :15.

La stratégie de vente d'une entreprise est un pilier fondamental de sa performance commerciale

Afin de générer des ventes, une entreprise doit satisfaire sa clientèle cible. Pour cela, déterminez les méthodes et canaux de distribution pertinents en fonction des habitudes de consommation du groupe ciblé.

Afin de générer des bénéfices, les entreprises doivent fixer des prix pour réaliser des bénéfices. Les politiques tarifaires sont également définies en pensant aux clients : facturer un prix trop élevé peut nuire aux performances de l'entreprise.

2.2.2.2 la stratégie marketing :

La stratégie marketing soutient la performance de l'entreprise : une stratégie marketing efficace peut entraîner une notoriété accrue de la marque et des opportunités de vente. Afin de maintenir les profits, les campagnes marketing mises en œuvre doivent être rentables.

Dans le cadre de votre stratégie marketing, il est nécessaire d'identifier les supports de communication adaptés à votre clientèle cible et de produire régulièrement des contenus qui les intéressent. Activer vos réseaux sociaux et proposer du contenu pour votre blog sont des leviers pour améliorer les performances de votre entreprise : ces activités marketing vous permettent de rester en contact avec votre audience et de garder votre marque en tête. Par exemple, il peut également être judicieux d'investir dans une campagne publicitaire payante pour communiquer des offres promotionnelles destinées à augmenter temporairement les ventes.

2.2.2.3 le management des équipes :

Le management est un facteur déterminant de la performance des entreprises. Chaque collaborateur doit connaître exactement son rôle, l'équipe doit être capable de travailler ensemble efficacement et les vendeurs doivent être correctement motivés. La motivation est un levier important de performance en entreprise. Pour l'activer, les managers adoptent de bonnes pratiques comme l'attribution de rémunérations variables et de primes de performance, améliorent les compétences en participant à des formations voire à des réunions d'équipe régulières.

2.2.2.4 la relation client :

Les relations clients sont l'épine dorsale de la performance de l'entreprise car elles déterminent la satisfaction et la fidélité des clients. Les entreprises qui établissent de bonnes relations avec leurs clients peuvent se donner la possibilité de maintenir leurs ventes et leur chiffre d'affaires, pérennisant ainsi leur performance commerciale à long terme.

La relation client sert également à des fins marketings : des clients satisfaits et fidèles deviennent des ambassadeurs de la marque, qui font connaître la marque et la recommandent à leur entourage. En conséquence, l'entreprise attire de nouveaux clients et génère plus de ventes : les performances commerciales s'améliorent

2.2.3 Les Caractéristiques favorisant la performance commerciale des banques

La performance commerciale des banques dépend de plusieurs facteurs clés, selon les recherches examinées :

- **Diversification des activités**: Un degré élevé de diversification des revenus, au-delà des seuls intérêts sur prêts, est associé à une meilleure performance commerciale des banques.
- **Gestion efficace des coûts** : Des coûts d'exploitation maîtrisés, notamment les frais de personnel et de loyer, contribuent à la performance commerciale des banques.
- **Qualité de la relation client** : Une gestion optimale de la relation client, en termes de service, de fidélisation et de ventes croisées, est un levier important de la performance commerciale.
- **Productivité et efficacité opérationnelle** : Une utilisation optimale des ressources (employés, surfaces, technologies) permet d'améliorer l'efficacité et la productivité des agences bancaires.
- **Diversité des indicateurs de performance** : Au-delà des seuls indicateurs quantitatifs (chiffre d'affaires, marges), l'utilisation d'indicateurs qualitatifs (satisfaction client, qualité de service) enrichit la mesure de la performance commerciale.

Maîtrise du numérique pour faciliter les parcours clients et automatiser certaines tâches, permettant aux conseillers de se concentrer sur la vente

Alors on dit que, la performance commerciale des banques repose sur un équilibre entre diversification des activités, maîtrise des coûts, qualité de la relation client, efficacité

opérationnelle et une bonne exploitation des outils numériques. Le tout mesuré à l'aide d'indicateurs variés.

Section 03 : la performance commerciale au secteur bancaire

3.1 Définition de la performance commerciale des banques

La performance commerciale des banques se réfère à leur capacité à accroître leurs activités, notamment la collecte de dépôts et l'octroi de crédits, en utilisant efficacement les ressources disponibles. Elle est un indicateur clé de la performance globale de l'entreprise, identifiant les leviers efficaces, renforçant ces derniers et ciblant les domaines présentant des signes de faiblesse. Pour mesurer la performance commerciale, divers indicateurs qualitatifs et quantitatifs sont utilisés, tels que le taux de transformation d'opportunités, le taux de rétention client, le taux de fidélisation, entre autres. En somme, la performance commerciale des banques est cruciale pour évaluer leur succès dans un environnement concurrentiel et en constante évolution

3.2 Modes d'évaluation de la performance commerciale

Il existe en général deux méthodes pour évaluer la performance commerciale :

- **L'évaluation à partir d'un indicateur** : les indicateurs trouvent leur importance dans une évaluation, en ce sens qu'ils apportent des informations précises pour le gestionnaire. Néanmoins, cette technique d'évaluation par des indicateurs présente des limites pour son utilisation ; car certains indicateurs ne donnent pas suffisamment d'informations pour une prise de décision.

Il est donc nécessaire pour le responsable de regrouper les indicateurs qui se complètent pour une évaluation, ce qui en fait un tableau de bord.

- **L'évaluation à travers le tableau de bord** : le tableau de bord est un guide, permettant au responsable de contrôler l'évolution des activités. Pour le responsable des ventes, il permet de déterminer le niveau des ventes en un moment précis et de contrôler les résultats des actions commerciales. C'est l'outil le plus approprié pour une évaluation

3.3 La mesure de la performance commerciale dans les banques

Mesurer la performance commerciale des banques : une approche multidimensionnelle

Evaluer la performance commerciale d'une banque est un exercice complexe qui requiert une approche multidimensionnelle, prenant en compte divers indicateurs à la fois quantitatifs et qualitatifs.

3.3.1 La mesure à partir d'un indicateur

3.3.1.1 Définition d'un indicateur

Un indicateur est un outil mis à la disposition des différents acteurs d'une banque pour le pilotage et la gestion des divers secteurs de celle-ci. Parmi les multiples possibilités, il est impératif de faire un tri, une sélection restrictive qui assure la pertinence de l'information qualitative et/ou quantitative de la performance. Il n'existe pas d'indicateurs standards répondant à des problématiques générales, mais le choix des indicateurs est spécifique à chaque organisme et peut/doit être modifié au cours de l'évolution de l'organisme¹

Pour rappel, un indicateur doit être² :

- **Quantifiable** : Il est important de quantifier ce que l'on observe dans une vision évolutive et ce même si la nature des données est qualitative ;
- **Pertinent** : L'information doit pouvoir donner des informations utiles pour la prise de décision ;
- **Objectif** : L'indicateur ne doit pas dépendre de l'interprétation du manager ou de l'instrument de mesure utilisé ;
- **Fidèle** : L'indicateur doit toujours donner la même réponse dans la même situation ;
- **Simple et compréhensible** : Toutes les personnes qui sont confrontées aux différents indicateurs afin de les utiliser ou de les interpréter doivent les comprendre sans ambiguïté ;
- **Sensible** : L'indicateur doit être réactif vis-à-vis du phénomène qu'il mesure ;
- **Fiable** : L'indicateur une fois choisi doit être incontestable

3.3.1.2 les indicateurs de la performance commerciale d'une banque :

¹ HAFIR(M), BIBI(M) ; mémoire Master « évaluation De la performance Commerciale d'une banque » université Abderrahmane Mira de Bejaia, option marketing Des Services ,2018 p 19.

² Ibid p 20.

A- Indicateurs financiers classiques :**• Rentabilité :**

- Retour sur fonds propres (ROE) : mesure la capacité de la banque à générer des profits par rapport à ses capitaux propres.
- Retour sur actifs (ROA) : mesure l'efficacité de la banque à utiliser ses actifs pour générer des revenus.

• Croissance :

- Évolution du Produit Net Bancaire (PNB) : mesure la croissance des revenus générés par les activités bancaires courantes.
- Acquisition de nouveaux clients : mesure la capacité de la banque à élargir sa clientèle.

• Marge :

- Marge d'intermédiation : mesure la différence entre le taux d'intérêt auquel la banque prête de l'argent et le taux d'intérêt auquel elle emprunte.
- Commissions : mesure les revenus générés par les services bancaires non-intermédiaires (ex : gestion de patrimoine, conseil financier).

B. Indicateurs de satisfaction client :

- **Enquêtes de satisfaction** : permettent de recueillir l'avis des clients sur la qualité des produits et services bancaires, l'accueil en agence, etc.
- **Taux de rétention de la clientèle** : mesure la proportion de clients qui continuent à utiliser les produits et services de la banque sur une période donnée.
- **Nombre de réclamations clients** : mesure le niveau d'insatisfaction des clients vis-à-vis des produits et services de la banque.

Indicateurs d'efficacité opérationnelle :

- **Coût par transaction** : mesure le coût moyen d'une transaction bancaire pour la banque.
- **Productivité des employés** : mesure le nombre de transactions réalisées par un employé par unité de temps.
- **Taux de défaut** : mesure la proportion de crédits bancaires qui ne sont pas remboursés.

D. Indicateurs de risque :

- **Ratio de solvabilité** : mesure la capacité de la banque à faire face à ses obligations financières à court terme.
- **Ratio de couverture des risques de crédit** : mesure la capacité de la banque à absorber les pertes potentielles liées aux crédits non remboursés.
- **Ratio de fonds propres pondérés en fonction du risque** : mesure la capacité de la banque à absorber les pertes en cas de défaillance de ses débiteurs.

E. Indicateurs liés à la responsabilité sociétale et au développement durable :

- **Financement de projets verts** : mesure l'engagement de la banque dans le financement de projets respectueux de l'environnement.
- **Inclusion financière** : mesure l'accès des populations fragilisées aux services bancaires.
- **Gouvernance d'entreprise** : mesure la qualité de la gouvernance de la banque et son engagement en matière de transparence et d'éthique.

L'analyse de ces indicateurs, permet aux banques d'évaluer leur performance commerciale de manière globale et d'identifier les domaines d'amélioration.

3.3.2 La mesure à partir d'un tableau de bord :

Le tableau de bord commercial :

Le tableau de bord commercial est un outil d'amélioration de la performance commerciale puisqu'il permet de suivre l'évolution de l'activité commerciale au regard des objectifs fixés, dans ce contexte nous allons présenter le tableau de bord ainsi ses objectifs et ses différents types.

a) Définition de tableau de bord commercial :

Le tableau de bord peut être défini comme étant « un document synthétique rassemblant différents indicateurs sur des points clés de la gestion et destiné à un responsable désigné en

vue de l'aider au pilotage de son action. Ces indicateurs sont non seulement quantitatifs, mais peuvent être physiques ou qualitatifs¹

L'on peut alors que les tableaux de bord servent d'outils de pilotage opérationnel, axés sur l'action et la prise de décision rapide. Ils sont conçus pour répondre aux besoins spécifiques de chaque responsable, en fonction de leur niveau hiérarchique. De ce fait, ils constituent des éléments motivants et facilitent la prise de décision éclairée

b) Les Objectifs et les principes de conception du tableau de bord :

- Les Objectifs :

De par les indicateurs clés de gestion provenant du système d'information, Le tableau de bord sert à coordonner, à piloter et à contrôler les actions d'une entité donnée Dans le cadre de la délégation managériale. Il s'insère utilement dans le processus du contrôle

- Les Principes de conception des tableaux de bord :

L'utilité d'un tableau de bord ne Peut-être tangible que si la conception de ce dernier répond à certaines règles précises, de par Son fonctionnement et son contenu, à savoir :

- Une cohérence avec l'organigramme ;
- Un contenu synoptique et agrégé ;
- Une rapidité d'élaboration et de transmission.

c) Les types de tableau de bord :

Dans la banque, nous distinguons habituellement deux types de tableaux de bord de gestion:²

- **Le tableau de bord décentralisé :**

¹ BOISSELIER(P) « Le Contrôle de Gestion (cours et applications, DECF) », VUIBERT, Paris, 1999, p.70.

² BOUDOUR(N), KHELIFA (I): « le rôle du tableau de bord dans l'amélioration de l'efficacité de système de contrôle de gestion »in revue la manager, N°6, Juin 2018, p 20.

Servant pour outil d'aide au pilotage des différents centres décentralisés, il suit au moyen d'indicateurs appropriés, un nombre limité mais prioritaire et pertinent de points clés de gestion contrôlés par ces entités.

- **Le tableau de bord de la direction générale :**

Il a pour objectif « de faire ressortir à la direction générale les performances économiques des différents métiers de l'établissement vis-à-vis des orientations stratégiques retenues. Il est le support de l'analyse permanente du Produit Net Bancaire, des différents niveaux de marge ainsi que des principaux générateurs de coûts : personnel, Autres frais généraux et informatique. Il inclut souvent des éléments de comparaison Avec les réalisations des principaux concurrents

3.4 le rôle de l'évaluation

L'évaluation de la performance présente un double intérêt : d'une part, elle permet de vérifier si les objectifs ont été atteints et d'autre part, est de fournir des informations nouvelles qui ont entraîné la variation des résultats. En bref, elle permet à l'entreprise d'orienter ses actions et surtout réactiver le processus en cas de problème.

L'évaluation permet à l'entreprise de contrôler et de suivre l'évolution de ses ventes. Elles sont essentielles dans l'établissement des prévisions des ventes. La périodicité de l'évaluation peut varier selon l'importance que l'entreprise lui accorde. Elle peut être mensuelle, trimestrielle ou annuelle. L'évaluation permet de dialoguer avec son environnement, en recueillant des informations sur l'évolution du marché, les stratégies des concurrents et autres.¹

3.5 La qualité d'une bonne évaluation :

L'essence d'une évaluation efficace réside dans le respect des délais et la pertinence de l'information fournie. En effet, une évaluation opportune permet d'offrir une analyse précise d'une situation donnée, éclairant ainsi les prises de décision. A contrario, un retard dans la remise de l'évaluation peut s'avérer préjudiciable pour le décideur, le privant des informations nécessaires au moment opportun

¹ https://www.memoireonline.com/11/19/11195/m_Management-de-la-force-de-vente-et-performance-commerciale-Application--la-distribution-du-gaz11.html. Consulté le 13/05/2024 à 12 :09.

3.6 L'Importance de la mesure de la performance commerciale

Mesurer la performance commerciale est essentiel pour les banques pour plusieurs raisons:

- **Améliorer la prise de décision stratégique** : en identifiant ses points forts et ses points faibles, une banque peut orienter ses ressources et ses efforts vers les domaines les plus porteurs.
- **Renforcer la satisfaction client** : en analysant les indicateurs de satisfaction client, une banque peut identifier les aspects de ses produits et services qui nécessitent une amélioration.
- **Gérer les risques de manière efficace** : en suivant les indicateurs de risque, une banque peut identifier et prendre des mesures pour limiter son exposition aux risques financiers.
- **Promouvoir une croissance durable** : en mesurant sa performance commerciale de manière globale, une banque peut s'assurer qu'elle crée de la valeur à la fois pour ses actionnaires, ses clients et la société dans son ensemble.
- **Transformation digitale** : L'évolution des attentes des clients et la digitalisation du secteur bancaire obligent les banques à revoir leurs modèles de performance commerciale, en misant notamment sur l'expérience client et les compétences de leurs conseillers.
- **Génération de revenus** : La performance commerciale, mesurée par des indicateurs comme le Produit Net Bancaire (PNB), permet d'évaluer la capacité d'une banque à générer des revenus. Un PNB élevé indique une bonne rentabilité globale.
- **Avantage concurrentiel**: Dans un environnement bancaire de plus en plus concurrentiel, la performance commerciale devient un facteur clé de différenciation et de compétitivité pour les banques. Elle leur permet d'attirer et de fidéliser une clientèle.

La mesure de la performance commerciale des banques est un processus complexe et multidimensionnel qui nécessite une analyse approfondie de divers indicateurs. En adoptant une approche multidimensionnelle, les banques peuvent mieux comprendre leurs forces et faiblesses, prendre des décisions stratégiques éclairées et améliorer leurs performances à long terme.

3.7 comment Améliorer la performance commerciale d'une entreprise :

Aujourd'hui ,être directeur d'agence bancaire c'est faire face au quotidien pas de nombreux objectifs conquérir et fidéliser répondre aux demandes en provenance du siège

respecter la réglementation animer l'équipe au quotidien et gérer les attentes de plus en plus diversifiée des clients ils sont beaucoup plus diversifiée des clients ils sont beaucoup plus connectés 60% des contrats se font par mail mais l'attachement à l'agence est encore bien là 42 % sont prêts à changer de banque si leur agence venait à fermer alors comment s'adapté ?¹

Quattara propose quatre axes directeurs forts à suivre pour améliorer la performance de réseaux bancaire² :

1. Mettre le client au centre des préoccupations et des organisations ;
2. Confier plus de pouvoir aux agences et accepter la différenciation ;
3. Faire évoluer les systèmes_ managériaux ;
4. Embarquer les collaborateurs en leur_ expliquant le sens et la direction de la transformation souhaitée.

De nos jours, le secteur bancaire est en pleine mutation, confronté à une concurrence accrue, à l'évolution des attentes des clients et à l'essor des technologies numériques. Pour rester compétitives et prospérer, les banques doivent impérativement améliorer leurs performances commerciales

Voici quelques conseils pour améliorer la performance commerciale d'une banque:

a) Définir une stratégie commerciale claire³

- Fixer des objectifs quantitatifs précis (nombre de clients, parts de marché, chiffre d'affaires, etc.)
- Identifier les segments de clientèle cibles et les produits/services à promouvoir
- Aligner l'ensemble des équipes sur cette stratégie

b) Former et accompagner les équipes commerciales

- Renforcer les compétences techniques et relationnelles des conseillers
- Leur fournir des méthodes et outils pour optimiser leur efficacité (CRM, argumentaires, etc.)

¹ <https://youtu.be/EEitIN6KyTs?si=7qReIVslJFAQYTun> Consulté le 11/05/2024 à 20 :05.

² <https://youtu.be/EEitIN6KyTs?si=7qReIVslJFAQYTun> Ibid.

³ <https://www.managersenmission.com/blog/ameliorer-ses-performances-commerciales/> consulté le 11/05 /2024 à 22 :08

- Mettre en place un suivi et un coaching régulier des performances individuelles

c) Améliorer l'expérience client

- Proposer une relation multicanale fluide et personnalisée
- Développer une offre de produits et services adaptée aux besoins des clients
- Soigner le service après-vente et la fidélisation

d) Suivre et piloter les performances

- Définir des indicateurs clés de performance (taux de transformation, parts de marché, satisfaction client, etc.)
- Analyser régulièrement les résultats et ajuster les actions si besoin
- Communiquer sur les succès et récompenser les meilleures performances

En combinant une stratégie commerciale ambitieuse, des équipes motivées et outillées, une expérience client d'excellence et un pilotage rigoureux, une banque peut durablement améliorer sa performance commerciale.

3.8 l'apport de la digitalisation dans la recherche et la dynamique bancaire :

Après avoir défini et analysé le contenu du concept de performance globalement et celui lié à l'activité commerciale plus particulièrement, nous entrons dans la présente de section.

D'abord a rappelé le concept de performance commerciale et ensuite de tiers le lien avec celui de processus de digitalisation.

Dans ce cadre, nous pouvons retenir que la recherche de la performance porte essentiellement dans ce contenu le plus profond la mesure de l'activité de l'entreprise ou d'une banque.

Toutes activités est nécessaire liées essentiellement à la recherche de la performance. Ce concept de moderne englobant et complexe de sens car il porte essentiellement sur les résultats attendu par les acteurs de la banque notamment sur le plan de la maîtrise des processus des fonctionnement de la banque maîtrise ce processus c'est aussi assurer la mise en œuvre et en valeur la digitalisation de l'action commerciale lu sein d'une banque avec efficacité et efficience c'est-à-dire avec la recherche de la cohérence, l'harmonie, et la dynamique de

l'ensemble des éléments composantes le processus de digitalisation dans ce processus on retient ainsi que le capital humain désormais la pierre angulaire de la recherche de la performance et dans ces multiples dimensions.

La transformation numérique est essentielle pour réaliser la performance commerciale à l'ère moderne.

Ceci peut être réalisé en investissant dans la technologie et en développant les compétences des employés.

L'apport de la digitalisation sur la dynamique bancaire et les performances commerciales en Algérie est un sujet d'actualité important. En effet, le secteur bancaire algérien est en pleine mutation, avec l'arrivée de nouveaux acteurs et l'adoption croissante des technologies numériques par les clients.

Les principaux apports de la digitalisation sur la dynamique bancaire en Algérie sont les suivants :

- **Amélioration de l'accessibilité aux services bancaires** : La digitalisation permet aux clients d'accéder aux services bancaires à tout moment et en tout lieu, via des canaux numériques tels que les sites web, les applications mobiles et les distributeurs automatiques de billets (DAB) multiservices. Cela est particulièrement important pour les clients qui vivent dans des zones rurales ou qui n'ont pas facilement accès à une agence bancaire.
- **Réduction des coûts opérationnels** : La digitalisation permet aux banques d'automatiser de nombreuses tâches manuelles, ce qui réduit les coûts opérationnels. Cela permet aux banques de proposer des prix plus bas à leurs clients et d'améliorer leur rentabilité.
- **Amélioration de l'expérience client** : La digitalisation permet aux banques d'offrir à leurs clients une expérience plus personnalisée et plus efficace. Les clients peuvent désormais effectuer des transactions bancaires, consulter leurs comptes et obtenir de l'aide en ligne, sans avoir à se rendre dans une agence bancaire.
- **Développement de nouveaux produits et services** : La digitalisation permet aux banques de développer de nouveaux produits et services innovants, qui répondent mieux aux besoins des clients. Cela permet aux banques de se différencier de leurs concurrents et d'attirer de nouveaux clients.

Les performances commerciales des banques algériennes ont été impactées positivement par la digitalisation. En effet, les banques qui ont investi dans la digitalisation ont constaté une augmentation de leurs revenus, une réduction de leurs coûts et une amélioration de la satisfaction de leurs clients.

Voici quelques exemples concrets des impacts de la digitalisation sur les performances commerciales des banques algériennes :

- **Augmentation des revenus provenant des services bancaires numériques** : Les banques algériennes ont constaté une augmentation significative des revenus provenant des services bancaires numériques, tels que les transactions mobiles et les services bancaires en ligne.
- **Réduction des coûts de transaction** : La digitalisation a permis aux banques algériennes de réduire les coûts de transaction, ce qui a eu un impact positif sur leur rentabilité.
- **Augmentation de la satisfaction client** : Les clients algériens sont de plus en plus satisfaits des services bancaires numériques proposés par les banques. Cela est dû à la commodité, à la facilité d'utilisation et à la rapidité des services numériques.

La digitalisation est un facteur clé de la transformation du secteur bancaire algérien. Les banques qui continueront à investir dans la digitalisation seront mieux armées pour réussir dans l'environnement concurrentiel actuel.

En conclusion, l'apport de la digitalisation sur la dynamique bancaire et les performances commerciales en Algérie est positif. La digitalisation permet aux banques d'améliorer l'accessibilité aux services bancaires, de réduire les coûts opérationnels, d'améliorer l'expérience client et de développer de nouveaux produits et services. Les banques algériennes qui ont investi dans la digitalisation ont constaté une amélioration de leurs performances commerciales. La digitalisation est un facteur clé de la transformation du secteur bancaire algérien et les banques qui continueront à investir dans la digitalisation seront mieux armées pour réussir dans l'environnement concurrentiel actuel.

Conclusion du chapitre 02 :

La performance commerciale des banques est un sujet complexe et multidimensionnel qui dépend de divers facteurs, tels que l'environnement économique, la concurrence, la stratégie de la banque, et les compétences de ses collaborateurs.

La performance commerciale des banques est un défi constant qui nécessite une attention et des efforts permanents. Les banques qui réussissent sont celles qui sont capables de s'adapter à l'évolution du paysage concurrentiel, d'adopter de nouvelles technologies et de répondre aux besoins de leurs clients.

En dépit de ces difficultés, la numérisation joue un rôle essentiel dans les résultats commerciaux des banques. Le succès des banques réside dans leur capacité à adopter la technologie numérique et à l'exploiter afin d'améliorer l'expérience client, diminuer les dépenses, augmenter les revenus et améliorer leur efficacité. En résumé, la numérisation a un effet bénéfique sur les résultats commerciaux des banques. Toutefois, les banques doivent faire face à certains obstacles afin de profiter pleinement des bénéfices de digitalisation.

Chapitre 03 : la digitalisation et la performance commerciale au sein de la BNA

Introduction

Après avoir décortiqué notre thème, soulevé plusieurs concepts et informations essentielles dans la recherche documentaire, nous passons dans ce chapitre au cœur de toute recherche ; la partie pratique pour pouvoir répondre à notre problématique précédemment formulée et d'analyser le processus suivi par l'entreprise pour gérer les conteneurs au sein de terminal.

Ce dernier chapitre fera donc l'objet de la partie pratique, qui nous permettra de comprendre l'impact de la digitalisation sur la performance commerciale des banques au sein de la Banque Nationale d'Algérie.

Dans le but de mettre en évidence certains détails et de mieux présenter les résultats obtenus, nous avons opté à répartir ce chapitre en trois sections :

La première section, illustrera d'une présentation de la Banque Nationale d'Algérie qui nous a accueillies pour notre stage pratique.

La deuxième section, fera l'objet de la démarche méthodologique suivie de notre étude pratique.

La dernière section, portera sur la présentation des résultats obtenus ainsi que leurs interprétations et leurs analyses, pour conclure avec des recommandations pertinentes.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

La première section de ce chapitre sera consacrée à l'organisme d'accueil BNA, nous soulignons les origines de cette banque, elle fut une des premières Les pays fourniront des services bancaires numériques en Algérie.

1. Présentation de la banque

Première banque commerciale nationale, la banque nationale d'Algérie (BNA), a été créé le 13 juin 1966, elle exerçait toutes les activités d'une banque universelle et elle était chargée en outre du financement de l'agriculture ¹

En 1982, La restructuration de la BNA a donné naissance à une nouvelle banque, BADR, spécialisée dans le financement et la promotion du secteur rural²

En 1988, la loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant orientation des entreprises économiques vers leur autonomie, avait des implications incontestables sur l'organisation et les missions de la BNA avec notamment :³

1. le retrait du trésor des circuits financiers et le non centralisation de distribution des ressources par le trésor
2. la libre domiciliation des entreprises auprès des banques
3. le non automaticité des financements

En 1990, la loi n°90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit à provoquer une refonte radicale du système bancaire en harmonie avec les nouvelles orientations économiques du pays. Elle a mise en place des dispositions fondamentales dont le passage à l'autonomie des entreprises publiques. La BNA à l'instar des autres banques, est considérée comme une personne morale qui effectue, à titre de profession habituelle principalement des opérations portant sur la réception de 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 ⁴

En 1995, la BNA était la première banque qui a obtenu son agrément par délibération du conseil de la monnaie du crédit le 05 septembre 1995.⁵

Eu mois de juin 2009, la capitale de la BNA est passé de 14,6 milliards de dinars Algérien à 41,6 milliards DA ⁶

¹<https://www.bna.dz/fr/presentation-de-la-bna/>, consulté le 05/05/2024 à 11:28.

²<https://www.bna.dz/fr/presentation-de-la-bna/>, Ibid.

³<https://www.bna.dz/fr/presentation-de-la-bna/>, Ibid.

⁴<https://www.bna.dz/fr/presentation-de-la-bna/>, Ibid.

⁵<https://www.bna.dz/fr/presentation-de-la-bna/>, consulté le 05/05/2024 à 13:13.

⁶<https://www.bna.dz/fr/presentation-de-la-bna/>, Ibid.

Au mois de juin 2018, le capital de la BNA est passé de 41,6 milliards de dinars algérien à 150 milliards de dinars algérien¹.

En 2020, lancement de la finance islamique.

Depuis sa création en 1966, BNA a fait de l'accompagnement de ses clients, particuliers, professionnels et entreprises, sa mission première. Aujourd'hui, la banque est l'une des plus actives de la région, avec plus de 2,5 millions de clients.

Avec plus de 5000 collaborateurs, la BNA déploie ses effectifs à travers l'ensemble du territoire national pour être au plus près de sa clientèle. La qualité de ses prestations, assurée par des équipes de professionnels, la Banque met à la disposition de ses clients parmi les professionnels et les entreprises des offres de financement adaptées à l'ensemble de leurs besoins, ce qui contribue activement au progrès économique de notre pays.²

Avec ses 227 agences, chapeautées par 21 Directions Régionales (DRE), implantées sur L'ensemble du territoire national, la BNA s'impose comme une banque de proximité par Excellence. Mais pas seulement³.

BNA utilise une approche d'écoute multicanal : site internet, centre d'appels, groupes d'écoute, traitement des réclamations, PLV (Publicité sur le Point de Vente) et ILV (Information sur le Point de Vente) pour une interaction permanente. Avec ses clients.⁴

En plus des nombreux outils d'écoute mis à disposition des clients, BNA mobilise ses responsables du service client pour apporter conseils et accompagnement aux clients qui ont besoin d'être accompagnés et accompagnés dans leurs démarches.⁵ Tels sont les axes-clés de notre management qui place le client au cœur de la stratégie de développement de la Banque.⁶

2 Présentation de la Direction Marketing et Innovation

¹<https://www.bna.dz/fr/presentation-de-la-bna/>, Ibid.

²<https://www.bna.dz/fr/presentation-de-la-bna/>, Ibid.

³<https://www.bna.dz/fr/presentation-de-la-bna/>, Ibid.

⁴<https://www.bna.dz/fr/presentation-de-la-bna/>, consulté le 06/05 /2024 à 14:10.

⁵<https://www.bna.dz/fr/presentation-de-la-bna/>, Ibid.

⁶<https://www.bna.dz/fr/presentation-de-la-bna/>, Ibid.

La DMI a pour principales missions de contribuer à la définition de la stratégie marketing et de Digitalisation de la banque dans le cadre de l'adaptation avec les exigences du marché et L'émergence du digital.

La DMI est structurée en deux (02) départements et un secrétariat¹:

2.1 Département « Marketing et Innovation »

Il a pour mission principale le suivi et l'analyse des tendances du marché pour enrichir la gamme des produits et des services dans le but d'améliorer la qualité de service à travers les études de marchés et les enquêtes de satisfaction. Ce département est composé de deux (02) services² :

- Service « développement et innovation » : Pour but l'identification des segments Clients ; l'élaboration de documents et supports permettant la description et la promotion Des produits et services ;
- Service « veille concurrentielle et qualité de service » : Pour but de vérifier la Compétitivité de l'offre de la banque.

2.2 Département « Digital Banking » :

Ce service a pour mission principale la gestion et le développement de l'activité du Digital Banking. Ce département est composé de deux (02) services³:

- Service « gestion des relations clients et assistance du réseau » : Principalement pour S'assurer le suivi de la qualité des services de la banque digitale et le traitement des Litiges liés à l'activité digitale ;
- Service « gestion technique des interfaces » : A travers la gestion des incidents techniques survenus à la banque digitale et l'établissement des états de reporting relatifs à cette activité.

En effet, la BNA accroît de plus en plus ses investissements dans la digitalisation pour assurer La mobilité exigée par ses clients.

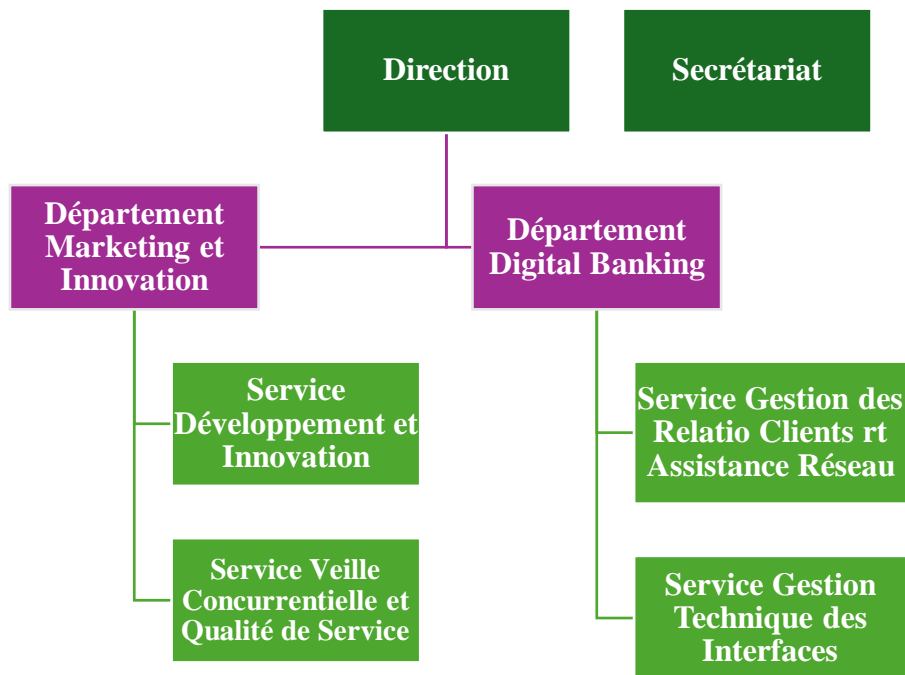
L'organigramme ci-dessous reflète le fonctionnement de la DMI⁴

¹Document interne.

²Document interne.

³Document interne.

⁴ Document interne.

Figure 8: Organigramme de la Direction Marketing et Innovation

Source : Document interne de la BNA


L'organigramme de la DMI est structuré en deux départements qui permettent de mieux aligner les responsabilités et les missions, accompagné d'un secrétariat pour fournir un soutien administratif aux différentes équipes.

La structure de la DMI semble bien équilibrée et adaptée à ses missions spécifiques pour pouvoir répondre aux défis du marché et de l'évolution technologique.

3. Présentation de l'agence BNA Kolea 441 :

L'enquête de l'Impact de la digitalisation sur la performance commerciale s'est faite au niveau de l'agence BNA Kolea 441. En réalisant une interview avec la chargée de la clientèle.

Table 1: Fiche signalétique de l'agence commerciale

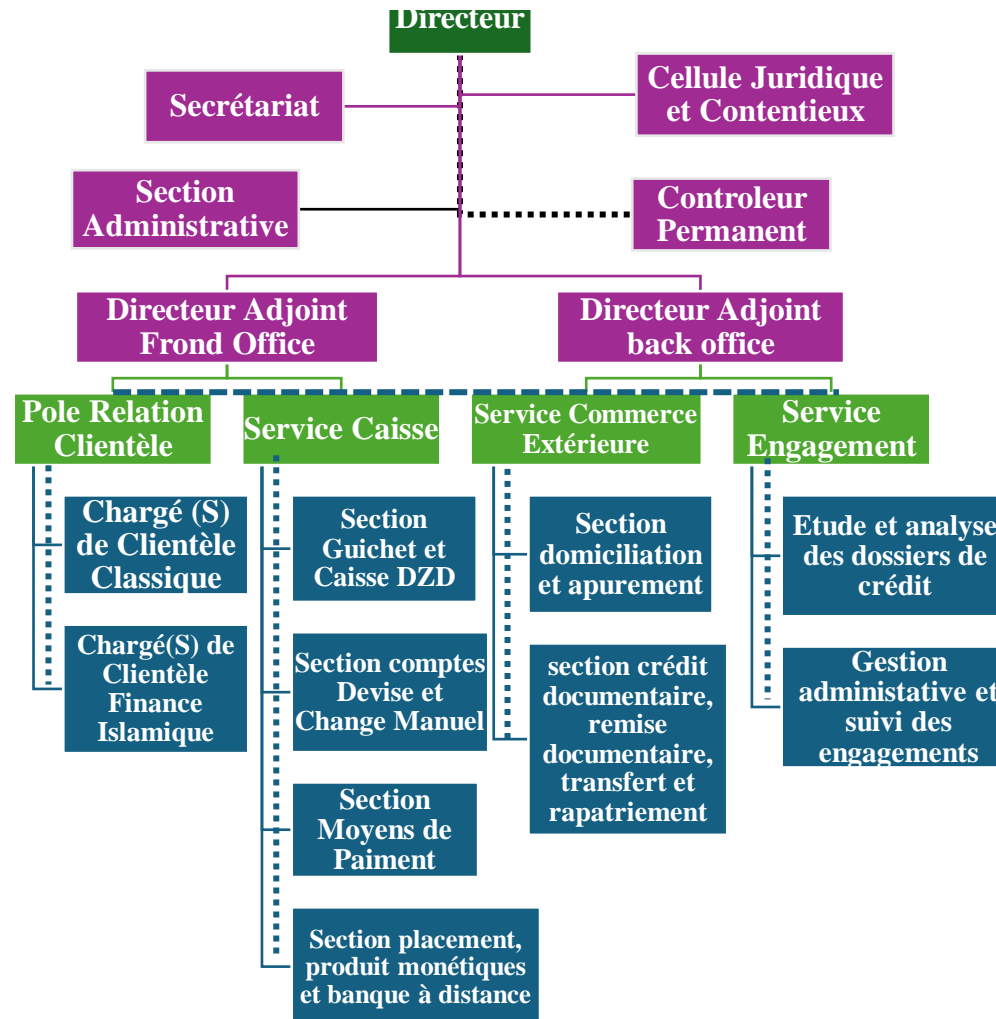
Agence	L'agence principale de Kolea 441
Raison sociale	Banque Nationale d'Algérie BNA
Logo	
Statut juridique	S.P.A (Société par actions)
Nature d'activité	Administratif et commercial
Effectif	30
Adresse	Rue Suidani Boudjemaa Kolea Tipaza
Activité principale	Opérations de banque
Téléphone	+213 (0) 24.38.06.98 + 213 (0) 24.38.06.99

Source : document interne de la BNA

4. l'organigramme de l'agence principale BNA Kolea 441 :

L'organigramme ci-dessous reflète le fonctionnement de la BNA Kolea

Figure 9: Organigramme agence principale et première catégorie



Légende: — liaisons hiérarchique - - - liaisons fonctionnelles Source : document interne de la BNA Kolea

Section 02 : Présentation de la méthodologie de l'étude pratique

Dans cette section, nous allons présenter la méthodologie que nous avons suivie dans notre étude pratique.

L'étude sur l'impact de la digitalisation sur la performance commerciale de la Banque Nationale d'Algérie (BNA) vise à analyser les effets de la transformation digitale sur les activités commerciales de la banque. Elle s'inscrit dans un contexte marqué par l'évolution rapide des technologies numériques et leur impact croissant sur le secteur bancaire.

Pour mener à bien notre recherche, avons opté pour une étude qualitative aussi appelée étude de motivation ou en profondeur, utilisant des informations recueillis au niveau de la BNA et un guide d'entretien qui comporte un ensemble de questions afin de pouvoir répondre à notre problématique et infirmer ou confirmer nos hypothèses.

Après une courte introduction, expliquant le but de notre étude, nous allons parler sur notre choix de méthode pour ce cas pratique.

1. description de l'étude

Afin de mener une étude assez riche en informations et qui apporte un plus à un nouveau sujet de recherche similaire. Nous avons opté pour l'aspect qualitatif pour faire une analyse du discours des principaux acteurs de la digitalisation sur l'expérience que conduit la BNA en matière de digitalisation de l'activité commerciale plus particulièrement. Et de comprendre mieux les concepts et les informations soulevées dans la partie théorique.

2. Outils de recherche

L'analyse qualitative et quantitative est deux approches d'analyse qui permettent de collecter des informations fiables lors de la réalisation d'une recherche.

Nous visons à obtenir des résultats qualitatifs en utilisant différents outils de recherche tels que l'observation sur le terrain, les entretiens semi-directifs et les documents et rapports internes de l'entreprise.

Compte tenu des objectifs visant à analyser l'impact de la digitalisation sur la performance commerciale des banques, ce choix de méthodologie qualitative se justifie à plusieurs niveaux.

Premièrement, les connaissances actuelles sur le sujet demeurent fragmentaires. La littérature académique et les études publiées par les acteurs du secteur bancaire offrent un

éclairage encore partiel sur les transformations induites par la digitalisation et leurs impacts concrets sur les performances commerciales.

Deuxièmement, l'évaluation de l'impact de la digitalisation ne peut se limiter à une analyse purement quantitative. Il est crucial de prendre en compte le contexte d'action spécifique à chaque banque et l'expérience des acteurs impliqués dans les processus de digitalisation.

C'est pour ces raisons que l'observation participante s'avère une approche particulièrement pertinente. Elle permet d'explorer en profondeur les réalités du terrain, de recueillir des données qualitatives riches et d'appréhender les nuances des perceptions et des vécus des acteurs.

En ce qui concerne l'entretien semi-directif, celui-ci nous permettra d'obtenir un maximum d'informations pertinentes et de clarifier davantage les questions principales de recherche tout en laissant la liberté aux interviewés d'explorer plusieurs pistes de réponses aux questions ouvertes et d'avancer des explications supplémentaires et pertinentes.

Pour arriver aux fins de l'étude menée, un guide d'entretien (annexe 01) a été préparé suivant trois axes :

- **Axe 01** : la digitalisation ;
- **Axe02** : la performance commerciale ;
- **Axe03** : l'impact de la digitalisation sur la performance commerciale.

Section 03 : Analyse et discussion des résultats

Après avoir présenté l'entreprise et expliqué la méthodologie de recherche, dans cette partie, nous allons exposer les principaux résultats de notre enquête de terrain réalisée au sein de la BNA, auprès de la chargée de clientèle.

1. Etat des lieux et diagnostic de l'activité et efforts de la transformation digitale dans l'entreprise objet de notre cas d'étude.

A l'issue de la réalisation de nos travaux de recherche sur le terrain de l'entreprise. Et à travers les entretiens avec des acteurs de cette dernière, nous avons retenu les éléments de résultat à savoir.

- beaucoup d'efforts sont investis par l'entreprise objet de notre cas d'étude mais qui demeure insuffisant et parfois inadapté aux contextes et exigences de la digitalisation.

- la digitalisation est davantage un état d'esprit, une culture managériale reposant essentiellement sur des principes révélateurs de la transformation, notamment sur le managériale.

L'entreprise objet de notre cas d'étude manque de stratégie globale facilitant la conduite de changement vers la digitalisation.

Les aspects liés à la formation et au développement des compétences managériales et technologiques.

La transformation digitale s'inscrit dans une approche e-management et qui nécessite des conditions préalables, comme celle de l'état d'esprit orienté vers le digital.

La formation n'est pas une panacée, mais davantage des capacités d'apprentissage des R.H. Dans ce sens, les auteurs Olivier LAGRÉ et Laurent MAGNE soulignent dans leur livre "e-management"

Comment les nouvelles technologies transforment le rôle du manager Ed, SE - SD p169. - « les projets de mise en place de solutions e-business aux Etats Unis sont d'ores et déjà bouleversés par l'utilisation de ce qu'on appelle les e-business studios. Il s'agit pour le fournisseur de la

solution de fournir à l'entreprise et à l'équipe projet un espace de développement en ligne du logiciel. La solution se construit à l'extérieur de l'entreprise et est accessible avec un simple navigateur.

Finis les coûts exorbitants d'achats de machines et de déplacement de dizaines de consultants travaillent des semaines sur un plateau physiquement installé dans les locaux de l'entreprise !

On voit également apparaître des formes de e - consulting en ligne, grâce auxquelles l'équipe projet peut, avec des outils de travail à distance, mobiliser un Expert uniquement pour les quelques heures suffisantes à débloquer un point dur d'avancement du projet sans payer pour autant des jours/heures et des frais de déplacement.

De plus les investissements croissants des éditeurs pour construire des logiciels intégrant les meilleures pratiques professionnelles poussent les équipes projets à adapter plus tôt dans une phase d'industrialisation semblable à ce que connaissent les fabricants d'automobiles dans les années 20.

Et l'équipe projet en profite. Qui irait aujourd'hui demander à son garagiste de lui fabriquer une voiture ?»

Dans ce même sens l'auteur Aurélien DUDEZERT souligne dans son livre intitulé « la transformation digitale des entreprises Ed . La découverte paris 2018 page 85.

La mise en œuvre de la transformation digitale s'accompagne de nouvelles pratiques de travail à tous les niveaux de l'organisation. La façon de travailler et surtout ceux qui travaillent changent avec le développement des pratiques digitales depuis une décennie. Globalement, dans les entreprises, on assiste à une élévation du niveau de qualification des personnels. On assiste également à un accroissement de la sphère d'influence sociale de ces salariés, désormais connectés sur les réseaux sociaux, et à un accroissement de leur niveau d'information sur leur environnement. Les salariés vont développer d'autres compétences que l'entreprise va chercher à entretenir et à développer pour mieux exploiter l'intelligence collective. Dans ce contexte, de nombreux métiers d'entreprise doivent changer de posture. D'autres modes d'encadrement s'imposent pour coordonner et structurer la pratique de travail. Progressivement, une nouvelle équation managériale se dessine. »

Dans ce même sens l'auteur Aurélie DUDEZERT souligne dans son livre intitulé « la transformation digitale des entreprises Ed . La découverte paris 2018 page 114

Pour ces raisons, la transformation digitale exhorte chaque Entreprise à redonner du sens à l'acte productif. Pour y Arriver, il n'est pas forcément nécessaire de déployer de vastes Programmes de communication ou de formation. Comme L'écrivent Nicolas Colin et Laetitia Vitaud [2016], « la culture Et les valeurs des entreprises, les rapports humains qu'elles Inspirent en leur sein, deviennent des outils de management Qui se substituent de plus en plus aux organigrammes pyramidaux, aux revues de performance et aux manuels de Procédures » [p. 95]. En revanche, il est nécessaire de faire le Choix d'explorer une des voies qui s'ouvrent avec la déferlante Des outils digitaux. Et ce choix, dans cet univers incertain Et très mouvant, sera forcément un pari sur l'avenir, mais Aussi un véritable choix sur le vivre ensemble du travail Dans chaque entreprise ».

A partir du contenu des citation précédente dans le cadre de ses éléments de ce diagnostic et état des lieux nous pouvons noter avec beaucoup d'intérêt que ce qui rend difficile le processus de transformation digitale de l'entreprise, objet de notre cas d'étude.

- déficit eu pensée stratégique et cadre d'orientation et de politique de digitalisation.
- organisation et structure parfois inadapté et incohérente avec le réalité du terrain de l'entreprise
- déficit eu formation et développement des compétences
- déficit eu communication managériale globale et intégrée, car la communication gérée efficacement produite la cohérence l'harmonie et le langage commun entre les différents structures de l'entreprise.

La structure commerciale de l'entreprise eu question n'agit pas seule il s'agit pour la rendre efficace lui permettre des interactions positive dans tous les seus des objectifs qui lui sont assignés.

La communication managériale demeure déficitaire car elle ne repose sur l'existence d'abord d'un plan de communication cohérent et ensuite d'une mobilisation et d'adhésion de l'ensemble des partenaires R.H au projet de digitalisation.

Dans ce sens l'auteur Aurélie DUDEZERT souligne dans son livre intitulé « la transformation digitale des entreprises » Ed. la découverte paris 2018. Page 112/113

« L'entreprise n'est pas qu'un lieu de production de biens et de services. Ce n'est pas cette seule boîte noire où entrent des biens pour ressortir transformés en d'autres biens et services enrichis de valeur ajoutée par la magie des processus et des machines. Si c'est en partie cela, ce n'est pas que cela. C'est aussi, comme le souligne Norbert Alter [2011], un lieu de création de liens entre individus et de sens collectif. On peut automatiser beaucoup de tâches aujourd'hui, mais on ne peut pas encore totalement tout automatiser. Même dans un univers entièrement robotisé, il faut tout de même des individus pour appuyer sur les boutons qui font fonctionner les machines, pour alimenter en énergie ces machines, pour réparer les machines, pour faciliter les dialogues et connexions entre machines... Le travail repose sur un groupe d'acteurs plus ou moins grand. Ces personnes acceptent de se lancer ensemble dans un projet collectif (travailler de façon coordonnée, faire tourner les machines, délivrer le bien/service au client, créer de nouveaux produits et services...). Il y a une dynamique sociale à l'œuvre, et les liens qui se créent sont importants pour l'individu (pour façonner son intégration et sa reconnaissance sociales, pour construire son identité...), mais aussi pour l'entreprise. Sans ces liens, l'information ne circule pas et la production ne peut alors pas être correctement orchestrée. Pour nourrir ces liens et produire, il faut que toute cette action productive ait un sens. On peut répliquer que l'entreprise n'est pas là pour donner du sens, mais pour faire exécuter des tâches à des salariés. C'est vrai. Toutefois, si ces tâches doivent être faites par des personnes, c'est qu'elles ne sont pas totalement automatisables. Si elles ne sont pas totalement automatisables, cela signifie qu'elles doivent être effectuées avec une forme d'intelligence et, pour faire preuve d'intelligence, l'individu doit donner un sens à son action [Weick, 1993].. »

- s'ajoute à cela le déficit en organisation et structure de l'entreprise l'organisation actuelle découvrir et procédurales

Nous pensons que cela doit être renforcé d'esprit du management du capital humain et de la recherche de la performance ce globale et intégrée

2. Analyse et discussion des résultats

Axe 01 : la digitalisation

I. L'Expertise managériale au cœur de la transformation digitale de la BNA : Naviguer dans l'ère numérique pour un succès durable

La transformation digitale a bouleversé le secteur bancaire, et la BNA n'a pas échappé à cette tendance. Pour réussir cette transformation, la banque a besoin de leaders compétents et expérimentés, capables de naviguer dans les complexités du monde numérique et de guider leurs équipes vers le succès.

L'extrait de la réponse de l'interviewée met en lumière l'expertise managériale requise dans le contexte de la transformation digitale de la BNA. Elle souligne les compétences essentielles nécessaires pour piloter efficacement ce changement et maximiser les avantages pour la banque et ses clients.

1. Le facteur humain dans la transformation digitale : Compétences managériales clés pour une main-d'œuvre florissante

A) Compréhension approfondie de la digitalisation:

- Maîtrise des technologies digitales et de leur impact sur le secteur bancaire ;
- Connaissance des tendances émergentes et des innovations dans le domaine digital ;
- Capacité à identifier les opportunités et les défis liés à la digitalisation.

B) Leadership visionnaire et inspirant:

- Capacité à articuler une vision claire de la transformation digitale de la banque ;
- Motivation et mobilisation des équipes pour adopter le changement ;
- Création d'une culture d'innovation et d'apprentissage continu.

C) Compétences en communication et en collaboration:

- Communication efficace des objectifs et des stratégies de transformation digitale ;
- Collaboration étroite avec les différentes parties prenantes, y compris les employés, les clients et les partenaires ;
- Facilitation du travail d'équipe et de la résolution de problèmes.

D) Expertise en gestion du changement:

- Compréhension des processus et des défis liés à la gestion du changement ;
- Mise en place de stratégies efficaces pour gérer les résistances au changement et promouvoir l'adoption de nouvelles technologies ;
- Soutien aux employés pendant la transition.

E) Capacité à prendre des décisions stratégiques:

- Analyse des données et des informations pertinentes pour prendre des décisions éclairées ;
- Évaluation des risques et des opportunités liés aux initiatives digitales ;
- Priorisation des investissements et des ressources pour maximiser le retour sur investissement.

2. Exemple concret d'expertise managériale

L'interviewée mentionne que son rôle de Chargée de la clientèle s'est considérablement transformé avec l'avènement de la digitalisation. Elle doit désormais gérer une clientèle plus connectée qui utilise des plateformes digitales comme l'e-banking, le e-paiement et Wimpay. Cela démontre sa capacité à s'adapter aux nouvelles réalités et à développer de nouvelles compétences pour répondre aux besoins des clients dans un environnement digital.

L'expertise managériale joue un rôle crucial dans la réussite de la transformation digitale de la BNA. Les leaders capables de combiner une compréhension approfondie de la digitalisation avec des compétences en communication, en collaboration, en gestion du changement et en prise de décision stratégique seront essentiels pour guider la banque vers un avenir numérique réussi.

II.L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la productivité des opérations bancaires

La transformation digitale a profondément bouleversé le secteur bancaire, et la BNA n'a pas échappé à cette tendance. En adoptant des solutions digitales innovantes, la banque a cherché à améliorer l'efficacité de ses opérations, à élargir son accessibilité et à offrir une expérience client plus riche. L'extrait de la réponse de l'interviewée met en lumière les contributions majeures de la digitalisation à l'amélioration de l'efficacité et de la productivité des opérations bancaires à la BNA. Elle souligne les avantages concrets obtenus grâce à l'adoption de technologies digitales et illustre l'engagement continu de la banque à poursuivre sa transformation digitale.

1. Amélioration de l'efficacité opérationnelle

- **Automatisation des tâches répétitives:** La digitalisation a permis à la BNA d'automatiser de nombreuses tâches manuelles chronophages, telles que la saisie de données ou le traitement des paiements. Cela a libéré le temps des conseillers bancaires, leur permettant de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée, comme le conseil et la vente de produits personnalisés. Cette automatisation a également contribué à réduire les erreurs et à améliorer la précision des opérations.
- **Accélération du traitement des transactions:** Les solutions digitales ont permis à la BNA d'accélérer considérablement le traitement des transactions bancaires. Les clients peuvent désormais effectuer des virements, des paiements de factures et d'autres opérations en quelques clics, sans avoir à se déplacer en agence. Cela a réduit les files d'attente et les temps d'attente, améliorant ainsi l'expérience client et l'efficacité globale des opérations.
- **Optimisation des ressources et réduction des coûts:** La digitalisation a permis à la BNA d'optimiser l'utilisation de ses ressources en réduisant les besoins en personnel et en espace physique. La banque a également pu réduire ses coûts d'impression, de papier et d'autres dépenses opérationnelles grâce à l'adoption de solutions digitales.

2. Amélioration de l'expérience client

- **Accessibilité accrue aux services bancaires:** La digitalisation a permis à la BNA d'offrir à ses clients un accès 24h/24 et 7j/7 à leurs comptes et services bancaires. Les clients peuvent désormais effectuer des transactions, consulter leur solde, gérer leurs cartes et obtenir des informations bancaires à tout moment, depuis leur ordinateur, leur tablette ou leur smartphone. Cela a considérablement amélioré la commodité et la flexibilité pour les clients.

- **Expérience client personnalisée:** La BNA utilise les données collectées via les canaux digitaux pour offrir à ses clients des produits et services personnalisés. La banque peut analyser les habitudes de dépenses et les besoins financiers de chaque client pour proposer des offres et des conseils pertinents. Cette approche personnalisée contribue à améliorer la satisfaction client et à fidéliser la clientèle.
- **Communication fluide et transparente:** Les canaux digitaux permettent à la BNA de communiquer plus facilement et plus rapidement avec ses clients. La banque peut envoyer des notifications, des alertes et des messages personnalisés aux clients, les tenants informés de leurs comptes, des promotions et des actualités bancaires. Cela renforce la confiance et la transparence dans la relation client-banque.

3. Engagement continu envers la transformation digitale

L'extrait de la réponse de l'interviewée démontre l'engagement continu de la BNA à poursuivre sa transformation digitale. La banque reconnaît le potentiel de la digitalisation pour améliorer encore l'efficacité, la productivité et l'expérience client. Elle souligne son intention d'investir dans de nouvelles solutions digitales et d'explorer des technologies innovantes pour offrir à ses clients une expérience bancaire toujours plus fluide, riche et satisfaisante.

La digitalisation a joué un rôle crucial dans l'amélioration de l'efficacité et de la productivité des opérations bancaires à la BNA. La banque a su tirer parti des technologies digitales pour automatiser des tâches, accélérer le traitement des transactions, optimiser ses ressources, élargir l'accessibilité à ses services et offrir une expérience client plus riche et plus personnalisée. L'engagement continu de la BNA envers la transformation digitale lui permettra de rester à la pointe du progrès et de répondre aux attentes croissantes de ses clients dans un environnement bancaire en constante évolution.

III. Les défis rencontrés par la BNA dans la mise en œuvre et l'adoption des solutions digitales

La transformation digitale est un processus complexe et exigeant qui présente de nombreux défis pour les institutions financières. La BNA, comme de nombreuses autres banques, fait face à des obstacles importants dans la mise en œuvre et l'adoption de solutions digitales. L'extrait de la réponse de l'interviewée met en lumière les principaux défis rencontrés par la banque et souligne l'importance de les surmonter pour tirer pleinement parti des opportunités offertes par la digitalisation.

1. Les Défis majeurs de la transformation digitale à la BNA

- **Fracture numérique et inclusion financière :** La BNA doit s'assurer que tous ses clients, quelle que soit leur situation géographique, leur niveau d'éducation ou leur familiarité avec les technologies, aient accès aux solutions digitales et puissent les utiliser de manière efficace. Cela implique de combler la fracture numérique, de fournir une formation adéquate et de proposer des solutions digitales accessibles et conviviales.
- **Cybersécurité et protection des données :** La sécurité des données et la protection contre les cyberattaques sont des préoccupations majeures pour la BNA. La banque doit mettre en place des mesures de sécurité robustes pour protéger les données sensibles de ses clients et prévenir les cyberattaques qui pourraient avoir des conséquences graves sur sa réputation et ses opérations.
- **Changement de culture et d'habitudes :** La transformation digitale implique un changement important de culture et d'habitudes pour les employés et les clients de la BNA. La banque doit encourager l'adoption de nouvelles technologies, promouvoir une culture d'innovation et de prise de risque, et accompagner les employés dans ce processus de changement.
- **Coût et investissement :** La mise en œuvre de solutions digitales nécessite des investissements importants en infrastructure, logiciels, formation et support technique. La BNA doit trouver un équilibre entre les coûts de la transformation digitale et les bénéfices potentiels qu'elle peut en retirer.
- **Intégration avec les systèmes existants :** Les solutions digitales doivent être intégrées de manière transparente avec les systèmes existants de la banque afin d'assurer une cohérence et une efficacité opérationnelles. Cela peut nécessiter des adaptations complexes et des efforts de migration importants.

2. De l'obstacle à l'opportunité : Des stratégies pour surmonter les défis

L'interviewée souligne l'engagement de la BNA à relever ces défis et à tirer pleinement parti des opportunités offertes par la digitalisation. La banque met en œuvre des stratégies pour :

- **Promouvoir l'inclusion financière :** La BNA investit dans des initiatives de promotion numérique, développe des solutions digitales accessibles et collabore avec des acteurs clés pour combler la fracture numérique.
- **Renforcer la cybersécurité :** La banque met en place des mesures de sécurité strictes, investit dans la formation de ses employés en matière de cyber sécurité et adopte des technologies de protection des données de pointe.

- Gérer le changement de culture : La BNA communique efficacement sur les avantages de la transformation digitale, encourage l'innovation et accompagne les employés dans ce processus de changement.
- Optimiser les investissements : La banque évalue soigneusement les coûts et les bénéfices potentiels des solutions digitales, priorise les investissements stratégiques et explore des partenariats pour partager les coûts
- Faciliter l'intégration des systèmes : La BNA adopte une approche méthodique pour intégrer les solutions digitales avec les systèmes existants, en veillant à la compatibilité et à la cohérence opérationnelle.

La BNA est consciente des défis majeurs rencontrés dans la mise en œuvre et l'adoption des solutions digitales. Cependant, la banque démontre un engagement fort à relever ces défis et à exploiter pleinement le potentiel de la transformation digitale. En poursuivant ses efforts d'inclusion financière, de cyber sécurité, de formation et de communication, la BNA est sur la bonne voie pour offrir à ses clients une expérience digitale de qualité, tout en garantissant la sécurité de leurs données et la pérennité de l'institution.

IV. L'utilisation des outils digitaux par la BNA

L'extrait de la réponse de l'interviewée met en lumière l'importance croissante des outils digitaux dans le secteur bancaire et leur utilisation quotidienne par les chargés de clientèle. La BNA, en tant qu'institution financière moderne, a adopté une panoplie d'outils digitaux pour améliorer l'efficacité de ses opérations, offrir une expérience client plus riche et répondre aux attentes croissantes de sa clientèle.

1. Les Outils digitaux clés utilisés par la BNA

- **CRM (Customer Relationship Management)** : Le CRM est un outil essentiel pour la BNA, car il permet de centraliser les informations clients, de suivre leurs interactions avec la banque et de gérer leurs relations de manière efficace. Cela permet aux chargés de clientèle d'offrir un service personnalisé et de mieux comprendre les besoins de chaque client.
- **Portail client en ligne et application mobile BNA** : Ces outils permettent aux clients d'accéder à leurs comptes, d'effectuer des transactions, de consulter leurs soldes et d'obtenir des informations bancaires à tout moment et en tout lieu. Cela réduit les files d'attente en

agence et offre aux clients une plus grande flexibilité et une plus grande autonomie dans la gestion de leurs finances.

- **Outils de communication digitale** : La BNA utilise divers outils de communication digitale, tels que les emails, les SMS, les notifications et les réseaux sociaux, pour diffuser des informations utiles à ses clients, leur communiquer des offres personnalisées et rester en contact permanent avec eux. Cela permet de renforcer la relation client et d'améliorer la satisfaction client.
- **Visioconférence** : La visioconférence est un outil précieux pour les chargés de clientèle qui doivent rencontrer des clients éloignés ou à mobilité réduite. Cela permet de maintenir un lien personnel avec les clients et d'offrir un service tout aussi efficace qu'en agence.
- **Outils d'analyse de données** : La BNA utilise des outils d'analyse de données pour collecter et analyser des informations sur les comportements et les besoins de ses clients. Cela permet à la banque d'identifier des tendances, de développer des offres personnalisées et d'améliorer l'efficacité de ses opérations.

2. Les Avantages de l'utilisation des outils digitaux

L'utilisation combinée de ces outils digitaux offre de nombreux avantages à la BNA et à ses clients :

- **Amélioration de l'efficacité opérationnelle** : Les outils digitaux automatisent des tâches manuelles, réduisent les délais de traitement et optimisent les ressources de la banque. Cela permet aux chargés de clientèle de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée et d'offrir un meilleur service à leurs clients.
- **Amélioration de la qualité du service client** : Les outils digitaux permettent aux clients d'accéder à leurs comptes et à leurs transactions facilement et rapidement, d'obtenir des informations utiles et de communiquer avec la banque en toute simplicité. Cela contribue à améliorer la satisfaction client et à fidéliser la clientèle.
- **Meilleure compréhension des besoins des clients** : Les outils d'analyse de données permettent à la BNA de mieux comprendre les besoins et les comportements de ses clients. Cela permet à la banque de développer des produits et services personnalisés qui répondent mieux aux attentes de sa clientèle.
- **Accessibilité accrue** : Les outils digitaux permettent aux clients d'accéder aux services bancaires 24h/24 et 7j/7, depuis n'importe où. Cela est particulièrement important pour les clients éloignés des agences bancaires.

- **Personnalisation** : Les outils digitaux permettent à la BNA d'offrir des expériences personnalisées à ses clients en fonction de leurs besoins et de leurs préférences. Cela contribue à renforcer la relation client et à améliorer la satisfaction client.

L'extrait de la réponse de l'interviewée démontre l'engagement de la BNA à utiliser les outils digitaux pour améliorer l'efficacité de ses opérations, offrir une expérience client plus riche et répondre aux attentes croissantes de sa clientèle. La banque utilise une panoplie d'outils digitaux, tels que le CRM, le portail client en ligne, les outils de communication digitale et les outils d'analyse de données, pour optimiser ses services et renforcer sa relation avec ses clients. L'utilisation efficace de ces outils digitaux permettra à la BNA de maintenir sa position de leader dans le secteur bancaire et de continuer à offrir à ses clients une expérience bancaire de qualité supérieure.

V. la sécurité des données clients à la BNA

L'extrait de la réponse de l'interviewée met en lumière l'engagement de la BNA à protéger les données de ses clients dans l'environnement digital. Face aux cybers menaces croissantes, la banque a mis en place une stratégie de sécurité à plusieurs niveaux pour garantir la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données clients.

1. La Stratégie de sécurité des données à la BNA

La stratégie de sécurité des données de la BNA s'articule autour de plusieurs axes clés :

- **Sensibilisation et formation des collaborateurs** : La première ligne de défense contre les cybers menaces réside dans la vigilance des collaborateurs. La BNA dispense régulièrement des formations à ses employés pour leur permettre de reconnaître les tentatives de fraude, d'appliquer les bonnes pratiques en matière de sécurité informatique et de signaler tout comportement suspect.
- **Mesures techniques de protection** : La BNA a mis en place de robustes mesures techniques pour protéger ses systèmes informatiques et les données clients. Cela inclut des pare-feu, des systèmes de détection d'intrusion, le chiffrement des données et des contrôles d'accès stricts. La banque effectue également une surveillance et une veille continues de ses réseaux pour détecter et neutraliser toute activité malveillante.

- Conformité réglementaire : La BNA se conforme scrupuleusement aux réglementations en vigueur sur la protection des données, telles que le RGPD (Règlement général sur la protection des données) en Europe. Cela implique de mettre en place des procédures adéquates pour la collecte, le traitement et le stockage des données clients, ainsi que de garantir le droit des clients d'accéder à leurs données et de les modifier.
- Communication transparente : En cas d'incident de sécurité, la BNA s'engage à communiquer de manière transparente avec ses clients. Cela implique de les informer de la nature de l'incident, des données concernées et des mesures prises pour y remédier.
- Partenariats stratégiques : La BNA s'associe à des experts en cyber sécurité pour bénéficier des dernières technologies de protection et des meilleures pratiques en matière de sécurité des données. Cela permet à la banque de rester à la pointe de la lutte contre les cybers menaces.
- Sensibilisation des clients : La BNA sensibilise également ses clients aux bonnes pratiques de sécurité en ligne pour qu'ils protègent leurs données et leurs comptes bancaires. Cela inclut des conseils sur la création de mots de passe forts, la vigilance face aux emails et sites Web suspects et la prudence lors de la saisie d'informations personnelles en ligne.

L'extrait de la réponse de l'interviewée démontre que la BNA prend la sécurité des données clients très au sérieux. La banque a mis en place une stratégie de sécurité complète et multidimensionnelle pour protéger les données de ses clients contre les cybers menaces croissantes. Cette approche proactive permet à la BNA de maintenir la confiance de ses clients et de leur offrir un environnement digital sécurisé et fiable.

2. Mesures complémentaires pour renforcer la sécurité des données à la BNA

En plus des mesures mentionnées par l'interviewée, la BNA pourrait également envisager de :

- Mettre en place une solution de gestion des identités et des accès (IAM) pour contrôler et gérer l'accès aux données clients.
- Effectuer des tests d'intrusion réguliers pour identifier les vulnérabilités de ses systèmes informatiques.
- Chiffrer les données clients en transit et au repos.
- Mettre en place un plan de réponse aux incidents pour gérer efficacement les cyberattaques.

- Continuer à investir dans la formation et la sensibilisation des collaborateurs au cyber sécurité.

En suivant ces recommandations, la BNA peut encore renforcer la sécurité des données de ses clients et réduire son risque de cyberattaques.

VI. Les obstacles et les limites de la digitalisation dans le secteur bancaire :

- L'extrait de la réponse de l'interviewée met en lumière les défis et les limites auxquels le secteur bancaire est confronté dans sa quête de digitalisation croissante. Bien que la digitalisation offre de nombreux avantages, elle s'accompagne également d'obstacles et de limites qu'il ne faut pas négliger.
- Accès inégal à Internet et aux outils digitaux : Tous les segments de la clientèle n'ont pas un accès égal à Internet et aux outils digitaux, ce qui crée une exclusion financière. Cela concerne particulièrement les personnes âgées, les populations rurales et les personnes à faible revenu.
- Fracture numérique : La fracture numérique, qui désigne le fossé entre ceux qui ont accès aux technologies numériques et ceux qui n'en ont pas, est un obstacle important à la digitalisation dans le secteur bancaire. La BNA doit combler ce fossé en mettant en place des initiatives ciblées et des solutions alternatives pour les clients moins connectés.
- Cyber menaces : La digitalisation expose les banques à des cyber menaces accrues, telles que les cyberattaques, le piratage, la fraude et le vol de données sensibles des clients. Cela nécessite des investissements importants dans le renforcement des systèmes de sécurité et la mise en place de protocoles de protection des données robustes.
- Résistance au changement : Certains clients et collaborateurs peuvent être réticents à adopter les solutions digitales en raison de leur manque de familiarité avec ces outils. La BNA doit sensibiliser et accompagner ces personnes pour favoriser leur adoption des solutions digitales.
- Coûts élevés : La mise en œuvre, la maintenance et la mise à niveau des solutions digitales peuvent engendrer des coûts élevés. La BNA doit s'assurer d'une planification financière rigoureuse et explorer des partenariats stratégiques pour optimiser les coûts.
- Intégration complexe : L'intégration des solutions digitales avec les systèmes bancaires existants peut être complexe et coûteuse. Cela peut entraîner des dysfonctionnements, des incompatibilités et des perturbations des opérations

- Rôle irremplaçable de l'interaction humaine : La digitalisation ne peut pas remplacer entièrement l'interaction humaine dans le secteur bancaire. De nombreux clients apprécient toujours le contact personnel et le conseil personnalisé offerts par les conseillers bancaires.
- Besoins spécifiques de certains clients : Certains clients, tels que les entreprises et les clients institutionnels, ont des besoins spécifiques qui ne peuvent pas être entièrement satisfaits par des solutions digitales. La BNA doit continuer à proposer une gamme de services traditionnels pour répondre à ces besoins.
- Réglementation et conformité : Le secteur bancaire est soumis à des réglementations et à des exigences de conformité strictes, ce qui peut limiter la rapidité et l'agilité de la digitalisation. La BNA doit naviguer dans ce cadre réglementaire complexe tout en innovant et en s'adaptant aux nouvelles technologies.

L'extrait de la réponse de l'interviewée souligne que la digitalisation dans le secteur bancaire est un processus complexe et nuancé. Bien que la digitalisation offre de nombreuses opportunités, elle s'accompagne également d'obstacles et de limites qu'il faut identifier et gérer. La BNA doit adopter une approche équilibrée qui tire parti des avantages de la digitalisation tout en atténuant les risques et en répondant aux besoins spécifiques de ses clients.

Axe 02 : la performance commerciale

1. Définition de la performance commerciale dans le contexte bancaire

La réponse de l'interviewée met en avant une vision globale de la performance commerciale qui va au-delà des simples chiffres de vente. Elle souligne l'importance de nouer des relations durables et profitables avec les clients, de leur apporter une expertise et des conseils personnalisés, et de contribuer ainsi à la croissance et à la rentabilité de la banque. Cette définition met en lumière les aspects qualitatifs de la performance commerciale, qui sont tout aussi importants que les indicateurs quantitatifs.

2. Les Indicateurs de performance commerciale

L'interviewée mentionne plusieurs indicateurs clés de performance (ICP) qu'elle utilise pour mesurer l'efficacité de son activité commerciale, tels que le volume des ventes, le nombre de nouveaux clients, l'encours de crédit, le PNB, la satisfaction client, le taux de fidélisation et le taux de recommandation. Ces indicateurs permettent de mesurer la performance à la fois quantitativement et qualitativement.

L'interviewée souligne l'importance de l'analyse régulière de ces indicateurs pour identifier les domaines d'amélioration potentiels et fixer des objectifs ambitieux. Cette approche proactive démontre son engagement envers l'excellence et sa volonté d'optimiser continuellement ses performances.

3. L'Articulation des indicateurs avec les objectifs stratégiques de la banque :

L'interviewée comprend que les ICP ne sont pas de simples mesures individuelles, mais des outils stratégiques essentiels pour contribuer aux objectifs globaux de la banque. Elle explique comment chaque ICP est lié à un ou plusieurs objectifs stratégiques, permettant ainsi d'aligner son activité quotidienne avec la vision globale de l'institution.

Cette compréhension fine des objectifs stratégiques de la banque démontre son implication et son sens des responsabilités. Elle sait que ses actions ont un impact sur la performance globale de la banque et qu'elle joue un rôle actif dans sa réussite.

4. Les Indicateurs de performance spécifiques à la digitalisation :

L'interviewée reconnaît l'importance croissante de la digitalisation dans le secteur bancaire et identifie des indicateurs clés pour mesurer son impact sur la performance commerciale. Ces indicateurs incluent le nombre de nouveaux clients acquis grâce aux canaux numériques, le taux d'utilisation des services bancaires en ligne, le taux de conversion des prospects en clients via les plateformes numériques, le volume des transactions en ligne, la satisfaction client avec les services bancaires numériques, le taux d'adoption des nouvelles fonctionnalités numériques et la rétention des clients actifs sur les plateformes en ligne.

Le choix de ces indicateurs démontre une compréhension claire des enjeux de la digitalisation pour les banques et une volonté de mesurer concrètement les progrès réalisés dans ce domaine.

En résumé, l'interviewée se présente comme une chargée de clientèle performante, engagée et soucieuse de contribuer au succès de la banque

Axe 03 : l'impact de la digitalisation sur la performance commerciale

1. L'Impact de la digitalisation sur la performance commerciale

L'interviewée reconnaît que la digitalisation a transformé le mode de fonctionnement de la BNA et ses relations avec la clientèle. Elle souligne les avantages des outils digitaux mis en place, tels que l'amélioration de l'accessibilité, la personnalisation des offres et l'automatisation des tâches. Ces éléments ont permis d'optimiser l'efficacité des conseillers bancaires et de libérer du temps pour des missions à plus forte valeur ajoutée.

2. La Transformation de l'interaction avec les clients

L'interviewée décrit en détail comment la digitalisation a transformé son métier en redéfinissant l'interaction avec les clients. Elle met en avant les avantages des canaux digitaux, tels que l'accessibilité 24/7, la communication fluide et la personnalisation des offres. L'analyse des données clients permet une meilleure compréhension des besoins et attentes des clients, ce qui se traduit par une relation plus proactive et réactive.

3. Les Principaux canaux digitaux utilisés

L'interviewée mentionne une multitude de canaux digitaux qu'elle utilise pour communiquer avec les clients, tels que la banque à distance, les applications mobiles, les réseaux sociaux, les chatbots, les emails et les newsletters. Elle souligne l'importance de choisir le canal le plus adapté en fonction de la nature de la demande, des préférences du client et de son aisance avec le digital.

4. L'Évolution des attentes des clients

L'interviewée a clairement observé une évolution des attentes des clients depuis la digitalisation. Les clients sont désormais plus exigeants et recherchent des services bancaires plus accessibles, plus personnalisés et plus fluides. Ils sont également plus connectés et attendent une communication omnicanale de la part de leur banque.

5. Impact sur la satisfaction et la fidélisation des clients

L'interviewée est convaincue que la digitalisation a eu un impact positif sur la satisfaction et la fidélisation des clients. Elle explique que l'accessibilité 24/7, la communication simplifiée et la personnalisation accrue ont contribué à améliorer l'expérience client. Elle mentionne également les programmes de fidélité digitalisés et l'engagement omnicanal comme des facteurs importants de fidélisation.

Les réponses de l'interviewée démontrent une compréhension claire de l'impact de la digitalisation sur la performance commerciale. Elle met en avant les avantages des outils digitaux pour améliorer l'efficacité, la relation client et la satisfaction client. Elle souligne également l'importance de s'adapter aux attentes des clients en constante évolution et d'utiliser une stratégie digitale centrée sur le client.

6. Les Processus commerciaux impactés

L'interviewée identifie plusieurs processus clés de la BNA qui ont été impactés par la digitalisation, tels que l'ouverture de comptes, la gestion de la clientèle, l'octroi de crédits, les paiements et transferts d'argent, la communication client et la gestion des risques. Elle souligne que ces changements ont permis d'améliorer l'efficacité, de réduire les coûts et d'offrir une meilleure expérience client.

7. Des Exemples concrets de solutions digitales

L'interviewée cite plusieurs exemples concrets de solutions digitales mises en œuvre par la BNA, comme l'application Wimpay-BNA, le partenariat avec Ooredoo, l'espace client en ligne, les services bancaires par internet et mobile banking, les cartes prépayées et le réseau de DAB/GAB. Elle met en avant l'impact positif de ces initiatives sur la performance de la banque, en termes de croissance de la clientèle, d'augmentation des transactions électroniques, de satisfaction client, de réduction des coûts et de compétitivité.

8. L'Utilisation des données clients

L'interviewée explique comment la BNA exploite les données clients collectées grâce aux canaux digitaux pour améliorer l'expérience client et cibler ses offres commerciales. Elle mentionne la personnalisation des offres, l'amélioration de la satisfaction client, le ciblage des offres commerciales et le respect des principes de protection des données personnelles.

9. Les Projets digitaux en cours ou à venir

L'interviewée présente plusieurs projets digitaux en cours ou à venir que la BNA envisage de mettre en œuvre, tels que l'utilisation de l'intelligence artificielle, la création d'une plateforme omnicanale, l'ouverture au Open Banking, l'inclusion financière et le renforcement de la cybersécurité. Elle souligne que ces projets visent à améliorer l'expérience client, à proposer des offres commerciales mieux ciblées et à renforcer la performance commerciale de la banque.

10. Gestion des réclamations et des problèmes clients

L'interviewée décrit comment la digitalisation a transformé la gestion des réclamations clients à la BNA, en la rendant plus efficace, plus accessible et plus transparente. Elle mentionne les canaux digitaux de soumission des réclamations, le système automatisé de gestion des réclamations, la communication proactive et la collecte des impressions des clients.

11. Conseils aux autres banques pour tirer parti de la digitalisation et améliorer leurs performances commerciales

L'interviewée partage des conseils avec les autres banques qui souhaitent tirer parti de la digitalisation pour améliorer leurs performances commerciales. Elle souligne l'importance d'avoir une stratégie digitale claire, d'utiliser des technologies de pointe, d'exploiter les données clients, de garantir la cybersécurité, d'offrir une expérience client exceptionnelle et de cultiver une culture de l'innovation.

Les réponses de l'interviewée démontrent une compréhension approfondie de l'impact de la digitalisation sur la performance commerciale de la BNA. Elle présente des exemples concrets d'initiatives digitales réussies et partage des conseils pertinents avec les autres banques. L'interviewée se présente comme une chargée de clientèle avertie et proactive qui utilise efficacement les outils digitaux pour optimiser ses performances et contribuer à la réussite de la BNA.

En résumé, l'interviewée offre une analyse précieuse de l'impact de la digitalisation sur le secteur bancaire et partage des insights précieux pour les banques qui souhaitent s'adapter à l'ère numérique.

Conclusion du chapitre 03

L'enquête menée auprès du chargé clientèle de la BNA a fourni des informations précieuses sur la transformation digitale de la banque et son impact sur la performance commerciale et la satisfaction des clients. Le guide d'entretien permettra d'approfondir notre compréhension des défis et des opportunités rencontrés par la BNA dans sa démarche digitale, et d'identifier les meilleures pratiques qu'elle peut mettre en œuvre pour continuer à progresser dans ce domaine.

La digitalisation a révolutionné le paysage bancaire, offrant à la BNA une multitude d'opportunités pour améliorer sa performance commerciale. En s'adaptant aux défis et en saisissant les opportunités, la BNA peut consolider sa position de leader sur le marché et offrir une expérience client exceptionnelle à l'ère numérique.

Conclusion générale

Conclusion générale

La digitalisation a révolutionné tous les aspects de notre vie, y compris le domaine commercial. Les entreprises qui adoptent les outils et les stratégies numériques sont en mesure d'améliorer considérablement leur performance commerciale.

L'impact de la digitalisation sur la performance commerciale des banques est multidimensionnel et positif. Les banques qui adoptent avec succès les technologies numériques peuvent s'attendre à un certain nombre d'avantages.

A l'ère du numérique, les banques se doivent d'adopter les technologies digitales pour rester compétitives et améliorer leurs performances commerciales. Ce travail vise à analyser et à comprendre en profondeur l'impact de la digitalisation sur les banques.

A travers toute l'étude théorique que nous avons effectuée nous sommes parvenus à dégager des déductions que nous allons exposer en ce qui suit de manière brève et successive.

Les clients adoptent massivement les services bancaires en ligne et mobiles, appréciant leur commodité et leur flexibilité. Cela se traduit par une diminution des files d'attente en agence et une satisfaction client accrue.

L'automatisation des tâches manuelles par les technologies numériques a permis à la BNA de réduire ses coûts et d'améliorer l'efficacité de ses opérations. Les employés peuvent ainsi se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée, telles que le conseil client et la vente de produits financiers.

La banque a pu proposer de nouveaux produits et services numériques à ses clients, générant une augmentation des revenus. Les prêts numériques, par exemple, connaissent une forte demande.

L'analyse des données collectées grâce aux technologies numériques permet à la BNA de mieux comprendre ses clients et leurs besoins, conduisant à des décisions plus éclairées en matière de produits, de services et de marketing.

- La BNA est convaincue que son adoption des technologies numériques lui a permis de rester compétitive sur un marché en pleine mutation. Les offres numériques innovantes attirent et fidélisent de nouveaux clients.

Cependant, la chargée de clientèle souligne également les défis liés à la digitalisation, tels que les investissements importants requis et la nécessité de garantir la sécurité des systèmes numériques et la protection des données des clients.

Malgré ces défis, les résultats de l'enquête confirment que la digitalisation est un facteur clé de succès pour les banques. En adoptant avec succès les technologies numériques, la BNA peut s'attendre à améliorer ses performances commerciales, à offrir une meilleure expérience client et à rester compétitive sur un marché en constante évolution.

Les banques qui adoptent avec succès les technologies numériques peuvent s'attendre à améliorer leurs performances commerciales, à offrir une meilleure expérience client et à rester compétitives sur un marché en pleine mutation.

L'enquête menée auprès de la chargée de clientèle de la BNA confirme les deux hypothèses formulées au sujet de l'impact de la transformation digitale sur le secteur bancaire :

Hypothèse 1 : Mesurer l'efficacité des actions digitales sur le plan commercial nécessite une sélection judicieuse d'indicateurs clés de performance (KPIs) pertinents. Parmi les plus importants, on trouve : le volume des ventes, taux de réclamations , nombre de nouveaux clients,...ect.

Hypothèse confirmée : L'hypothèse selon laquelle une sélection judicieuse d'indicateurs clés de performance (KPIs) est essentielle pour mesurer l'efficacité des actions digitales sur le plan commercial peut être étayée par l'étude de cas de la Banque Nationale d'Algérie (BNA). En effet, en analysant l'impact des initiatives digitales de la BNA sur ses performances commerciales, il est possible de démontrer le rôle crucial joué par les KPIs dans l'évaluation de leur succès. Prenons l'exemple d'une campagne digitale menée par la BNA pour promouvoir son offre de crédit immobilier en ligne. En suivant l'évolution des KPIs pertinents, tels que le volume des demandes de crédit immobilier en ligne et le taux de conversion des demandes, la BNA peut évaluer l'efficacité de sa campagne et identifier les points d'amélioration. L'étude de cas de la BNA démontre que la sélection judicieuse de KPIs pertinents est indispensable pour mesurer l'efficacité des actions digitales sur le plan commercial. En analysant l'évolution de ces indicateurs, les entreprises peuvent optimiser leurs stratégies digitales et maximiser leur retour sur investissement.

Hypothèse 2 : Mesurer l'efficacité des actions digitales sur le plan commercial nécessite une sélection judicieuse d'indicateurs clés de performance (KPIs) pertinents. Parmi les plus importants, on trouve : le volume des ventes, taux de réclamations , nombre de nouveaux clients,...ect.

Hypothèse confirmée : L'hypothèse selon laquelle réussir sa transformation digitale commerciale implique une approche stratégique et cohérente peut être étayée par l'étude de cas de la Banque Nationale d'Algérie (BNA). En effet, en analysant la démarche de transformation digitale de la BNA, il est possible de démontrer que la mise en place d'une stratégie claire, d'une communication efficace et d'un accompagnement client personnalisé a joué un rôle crucial dans le succès de cette transformation. L'étude de cas de la BNA démontre que la réussite d'une transformation digitale commerciale passe nécessairement par une approche stratégique et cohérente. En s'appuyant sur des piliers fondamentaux tels qu'une vision claire, une communication efficace et un accompagnement client personnalisé, les entreprises peuvent maximiser les chances de succès de leur transformation digitale et en tirer des bénéfices tangibles.

Notre étude de recherche présente certainement des limites auxquelles nous devons faire face.

Il est donc essentiel d'aborder les difficultés et les contraintes que nous avons rencontrées tout au long de notre travail.

- Obtenir des données bancaires confidentielles et sensibles, en particulier des indicateurs de performance commerciale détaillés, peut s'avérer difficile, voire impossible.
- Identifier et mesurer précisément l'impact de la digitalisation sur la performance commerciale s'est révélé complexe, car de nombreux facteurs influencent les résultats commerciaux.
- L'un des défis majeurs rencontrés lors de la recherche sur l'impact de la digitalisation sur la performance commerciale de la BNA était la difficulté de trouver des références suffisantes et pertinentes. En effet, la majorité des sources disponibles se concentrent sur l'aspect financier de la performance des banques, négligeant souvent les dimensions commerciales plus spécifiques.
- La digitalisation peut avoir un impact intangible sur la performance, comme l'amélioration de la perception de la marque, la fidélisation de la clientèle et la satisfaction des employés, ce qui est difficile à quantifier.

La bibliographie

Bibliographie

Les Livres

1. Angbazo, L. (1997). *Commercial Bank Net Interest Margins, Default Risk, Interest Rate Risk, and Off-Balance Sheet Banking*.
2. Béziade, Ch., & Assayag, S. (2014). *L'impact du numérique sur les métiers de la banque*. Cabinet Weave.
3. Bescos, P. L. et al. (2002). *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*. Gualino Éditeur.
4. Boisselier, P. (1999). *Le Contrôle de Gestion (cours et applications, DECF)*. Vuibert.
5. Caroline, S., Martine, J., & Lagoda, J.-M. (2019). *Contrôle de gestion*. Éditions Eyrolles.
6. Charpentier, P. (1997). *Organisation et gestion de l'entreprise*. Édition Nathan.
7. Charreaux, G. (1998). *Le point sur la mesure de performance des entreprises*. Éditions Economica
8. Dubasque, D. (2019). *Comprendre et maîtriser les excès de la société numérique*. Les Presses Universitaires de Franche-Comté (PUFC).
9. Dudézert, A. (2018). *La transformation digitale des entreprises*. La Découverte.
10. Kalika, M. (1998). *Structure d'entreprise : réalités, déterminants, performance*. Éditions Economica.
11. Khermakhem, A. (1992). *La dynamique du contrôle de gestion*. Éditions DUNOD.
12. Le Moigne, J.-L. (1999). *L'évaluation des systèmes complexes, in Système de mesure de la performance*. Harvard Expansion.
13. Lorino, P. (1998). *Méthode et pratique de la performance*. Éditions d'Organisation.
14. Plauchu, V., & Taïrou, A. (2008). *Méthodologie du diagnostic d'entreprise*. Le Harmattan.

Les Articles

1. Autio, E. (2007). *Digitalization, Ecosystems, Entrepreneurship and Policy*. In *Perspectives into Topical Issues in Society and Ways to Support Political Decision Making*. Government's Analysis, Research and Assessment Activities Policy Brief 20/2017. Helsinki : Prime Minister's Office.
2. Boudour, N., & Khelifa, I. (2018). « Le rôle du tableau de bord dans l'amélioration de l'efficacité du système de contrôle de gestion ». La Manager, N°6, Juin.

3. Charef, L. (2017). « Le e-banking en Algérie ». AL-MOASHEER Journal of Economic Studies, N°3.
4. Cherkaoui, K. (2020). « La digitalisation des services bancaires, source de rentabilité : le cas des banques marocaines ». Revue Internationale du Chercheur, Volume 1, N°01.
5. Gharbi, J. (2000). « Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action ». Gestion des Ressources Humaines, N°35, Mai.
6. Gharbi, J. (2000). « Pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action ». Gestion des Ressources Humaines, N°35, Mai.
7. Hmioui, A., & Bentalha, B. (2020). « Service Supply Chain Management et performance commerciale : Esquisse d'une synthèse théorique ». Revue AME, N°2.
8. Lebas, E. (1995). « Oui, il faut définir la performance ». Revue Française de Comptabilité, N°269, Juillet.
9. Molyneux, P., & Thornton, J. (1992). « Determinants of European bank profitability ». Journal of Banking & Finance, N°16.
10. Negreiro, M., & Madiaga, T. (2019). « La transformation numérique ». Service de Recherche du Parlement Européen, Juin.
11. Nwamen, F. (2006). « Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises ». Revue des Sciences de Gestion, N°218.
12. Saulquin, J.-L. (2000). « La gestion des ressources et performance des services ». Gestion des Ressources Humaines, N°36, Juin.

1. . Amrani, R., & Amrani, E. (2018). « La mesure de la performance commerciale d'une entreprise ». Mémoire Master, option management stratégique, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.
2. Chabault, D. (n.d.). « Introduction à la gestion : La transformation digitale ». L'Université Numérique en Économie Gestion.
3. Dahdoubi, D. (2019). « L'e-banking et son impact sur l'environnement de la banque : Cas de la Banque Nationale d'Algérie (BNA) ». Mémoire de Master, Université de Mostaganem.
4. Djemadi, L., & Khaledi, K. (2022). « La digitalisation et son impact sur les activités bancaires ». Mémoire Master, option management, Université A. Mira de Bejaia.
5. Driga, I., & Isac, C. (2014). « E-banking services - features, challenges and benefits ». *Annals of the University of Petrosani, Economics*, N°1.
6. Dubart, J. (2021). « Les impacts de la digitalisation sur la qualité du travail des employés de supermarchés portugais et belges ». Louvain School of Management, Université catholique de Louvain.
7. Hafir, M., & Bibi, M. (2018). « Évaluation de la performance commerciale d'une banque ». Mémoire Master, option marketing des services, Université Abderrahmane Mira de Bejaia.
8. Hadji, M. (2010). « L'avenir de la banque à distance en Algérie ». Mémoire Magister, option marketing, INC.
9. Jacquet, S. (2011). *Management de la performance : des concepts aux outils*. Membre du CREG, expert en VAE, Université de Paris-Sud et Université de Rouen.
10. Ouachrine, H. (2003). « Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise ». Thèse de magistère, INC.
11. Ouattara, P. (2007). « Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire ». MBA Finance d'entreprise, École Supérieure de Gestion de Paris. Blog AXLANE : accélérateur de croissance.
12. Tiouidouine, S., & Amrous, F. (2021). « La transformation digitale dans les banques en Algérie ». Mémoire Master, option management bancaire, Faculté des Sciences Économiques, de gestion et sciences commerciales, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.

Les Sites Web

1. **"Digitalisation, dématérialisation et digitalisation : quelles différences ?"**. Direct Skills. Consulté le 12/05/2024. <https://www.directskills.com/numerisation-dematerialisation-et-digitalisation-queelles-differences/>
2. **"Difference entre digital et numérique"**. ECITV. Consulté le 28/02/2024. <https://www.ecitv.fr/actualites/25072022-difference-digital-numerique/>
3. **"Digitization vs. digitalization"**. SAP. Consulté le 12/05/2024. <https://www.sap.com/suisse/products/erp/digitization-vs-digitalization.html>
4. **"Digitalisation des entreprises : avantages et inconvénients"**. Trustpair. Consulté le 12/03/2024. <https://trustpair.fr/blog/digitalisation-entreprises-avantages-inconvenients/#:~:text=FAQ-Quels%20sont%20les%20avantages%20et%20les%20inconv%C3%A9nients%20de%20la%20digitalisation,risque%20de%20piratage%20des%20donn%C3%A9es>
5. **"La digitalisation du système bancaire en plein essor en Algérie"**. NTIC Web. Consulté le 18/04/2024. [[https://www.nticweb.com/web/10443-la-digitalisation-du-systeme-bancaire-en-plein-essor-en-algerie.html#:~:text=Les%20chiffres%20communiqu%C3%A9s%20par%20le,comptes%20courants%20postaux%20\(CCP\)](https://www.nticweb.com/web/10443-la-digitalisation-du-systeme-bancaire-en-plein-essor-en-algerie.html#:~:text=Les%20chiffres%20communiqu%C3%A9s%20par%20le,comptes%20courants%20postaux%20(CCP))]([https://www.nticweb.com/web/10443-la-digitalisation-du-systeme-bancaire-en-plein-essor-en-algerie.html#:~:text=Les%20chiffres%20communiqu%C3%A9s%20par%20le,comptes%20courants%20postaux%20\(CCP\)](https://www.nticweb.com/web/10443-la-digitalisation-du-systeme-bancaire-en-plein-essor-en-algerie.html#:~:text=Les%20chiffres%20communiqu%C3%A9s%20par%20le,comptes%20courants%20postaux%20(CCP)))
6. **"La digitalisation des opérations bancaires : vers un déploiement massif du paiement électronique"**. L'Algérie Aujourd'hui. Consulté le 22/04/2024. <https://lalgerieaujourd'hui.dz/digitalisation-des-operations-bancaires-vers-un-deploiement-massif-du-paiement-electronique/>

7. **"Digitalisation des services bancaires, source de rentabilité : le cas des banques marocaines"**. Revue Internationale du Chercheur. Consulté le 12/05/2024.
8. **"Management de la force de vente et performance commerciale : Application à la distribution du gaz"**. Mémoire Online. Consulté le 13/05/2024. [https://www.memoireonline.com/11/19/11195/m_Management-de-la-force-de-vente-et-performance-commerciale-Application--la-distribution-du-gaz11.html](https://www.memoireonline.com/11/19/11195/m_Management-de-la-force-de-vente-et-performance-commerciale-Application--la-distribution-du-gaz11.html)
9. **"Digitalisation : les enjeux pour les entreprises"**. DigitAll Conseil. Consulté le 12/05/2024. <https://www.digitall-conseil.fr/>
10. **"L'efficacité et l'efficience : les différences"**. Formation Ressources Humaines. Consulté le 02/05/2024. <https://www.formation-ressources-humaines.com/efficacite-et-efficience-les-differences/#:~:text=L'efficacit%C3%A9%20est%20la%20capacit%C3%A9,un%20type%20de%20t%C3%A2che%20donn%C3%A9>
11. **"Numérisation, dématérialisation et digitalisation : quelles différences ?"**. ECITV. Consulté le 28/02/2024.
12. **"La montée du digital : nécessaire pour le secteur bancaire"**. MBD Consulting. Consulté le 12/05/2024. <https://www.mbdconsulting.ch/publications/montee-du-digital-necessaire-secteur-bancaire>
13. **"Le recouvrement : plus digital, plus intelligent"**. Bank Observer Wavestone. Consulté le 12/05/2024. <https://www.bankobserver-wavestone.com/le-recouvrement-plus-digital-plus-intelligent>
14. **"Partout : exploiter les avantages des services bancaires en ligne"**. Faster Capital. Consulté le 12/05/2024. [<https://fastercapital.com/fr/contenu/Partout---exploiter-les-avantages->

des-services-bancaires-en-ligne.html](https://fastercapital.com/fr/contenu/Partout---exploiter-les-avantages-des-services-bancaires-en-ligne.html)

15. **"Effets de la digitalisation sur les relations client"**. Journal Pro. Consulté le 12/05/2024. https://journal-pro.net/digitalisation-relation-client/

16. **"Les avantages et les inconvénients de la digitalisation"**. HubSpot Blog. Consulté le 04/05/2024. https://blog.hubspot.fr/sales/performance-commerciale

17. **"Qu'est-ce que la digitalisation des entreprises ?"**. Bpifrance. Consulté le 07/03/2024. https://www.bpifrance.fr/digital

18. **"Les enjeux de la digitalisation bancaire"**. Celencia. Consulté le 17/04/2024. https://celencia.fr/quels-sont-les-enjeux-de-la-digitalisation-bancaire/#:~:text=La%20s%C3%A9curisation%20des%20donn%C3%A9es%20clients,en%20%C3%A9change%20de%20services%20personnalis%C3%A9s

19. **"Qu'est-ce que la digitalisation des entreprises ?"**. HEC Montréal. Consulté le 06/03/2024.

20. **"Qu'est-ce que la digitalisation des entreprises ?"**. Bpifrance. Consulté le 07/03/2024. https://www.bpifrance.fr/digital

21. **"Les enjeux de la digitalisation bancaire"**. Celencia. Consulté le 17/04/2024. https://celencia.fr/quels-sont-les-enjeux-de-la-digitalisation-bancaire/#:~:text=La%20s%C3%A9curisation%20des%20donn%C3%A9es%20clients,en%20%C3%A9change%20de%20services%20personnalis%C3%A9s

22. **"Qu'est-ce que la digitalisation des entreprises ?"**. HEC Montréal. Consulté le 06/03/2024. [https://www.hec.ca/en.

Les annexes

Annexe A : le guide d'entretien

Dans le cadre de l'élaboration de mon mémoire de fin de cycle Master en Sciences Commerciales, spécialité management et entrepreneuriat dont l'intitulé suivant ; «l'impact de la digitalisation sur la performance commerciale des banques », nous envisageons procéder à un entretien en face à face sur la base du guide présent. Nous vous remercions infiniment pour votre disponibilité et vous promettons que les informations communiquées lors des réponses fournies seront utilisées uniquement pour des raisons purement scientifiques.

OBJECTIF de l'étude :

Notre objectif principal est de comprendre comment la digitalisation impacte-t-elle la performance commerciale de la banque et plus particulièrement de la BNA.

Axe 1 : digitalisation

1. Quelle est votre expertise managériale dans le contexte du parcours de transformation digitale de la BNA. Pourriez-vous me donner quelques détails ?
2. Comment la digitalisation a-t-elle contribué à l'amélioration de l'efficacité et de la productivité des opérations bancaire ?
3. Quels sont les défis rencontrés par la BNA dans la mise en œuvre et l'adoption des solutions digitales ?
4. Quels sont les outils digitaux que vous utilisez le plus fréquemment dans votre travail quotidien ?
5. Comment la BNA s'assure-t-elle de la sécurité des données des clients dans l'environnement digital ?
6. Quels sont les obstacles et les limites de la digitalisation dans le secteur bancaire?

Axe 2 : La performance commerciale,

1. Pourriez-vous me donner votre définition de la performance commerciale dans le contexte bancaire ?
2. Quels sont les principaux indicateurs de performance commerciale que vous utilisez pour mesurer l'efficacité de votre activité commerciale ?
3. Comment ces indicateurs s'articulent-ils avec les objectifs stratégiques globaux de la banque ?
4. Y a-t-il des indicateurs de performance commerciale spécifiques qui sont particulièrement importants pour mesurer l'impact de la digitalisation ?

Axe 3 : L'impact de la digitalisation sur la performance Commercial.

1. Pensez-vous que l'expérience de la digitalisation de l'activité commerciale a-t-elle réellement produit la performance nécessaire ?

2. Comment la digitalisation a-t-elle transformé la façon dont vous interagissez avec les clients ?
3. Quels sont les principaux canaux digitaux que vous utilisez pour communiquer avec les clients ?
4. Avez-vous remarqué une évolution des attentes des clients en matière de services bancaires depuis le projet de la digitalisation ?
5. Comment la digitalisation a-t-elle influencé la satisfaction et la fidélisation de la clientèle ?
6. Quels sont les processus commerciaux au sein de la BNA qui ont été les plus impactés par la digitalisation ?
7. Pourriez -vous citer des exemples concrets de solutions digitales mises en œuvre par la BNA qui ont eu un impact positif sur la performance commerciale ?
8. Comment la BNA utilise-t-elle les données clients collectées grâce aux canaux digitaux pour améliorer l'expérience client et cibler ses offres commerciales ?
9. Quels sont les projets digitaux en cours ou à venir que la BNA envisage de mettre en œuvre pour renforcer sa performance commerciale ?
10. Comment la digitalisation a-t-elle changé la façon dont vous gérez les réclamations et les problèmes des clients ?
11. Quels conseils donneriez-vous aux autres banques qui souhaitent tirer parti de la digitalisation pour améliorer leurs performances commerciales?

Table des matières

Contents

Dédicace	I
Remerciement	II
Liste des tables	III
Liste des figures.....	III
Liste des abréviations	III
Résumé.....	IV
Sommaire	VII
INTRODUCTION GENERALE.....	VIII
<i>Chapitre 01 : La culture digitale</i>	VII
Introduction du chapitre 01	8
Section1 : généralité sur la digitalisation	2
1. Définition de la digitalisation	2
2. Digital VS numérique :	4
2.1. Le Numérique :	4
2.2. Le Digitale :	4
2.3. La Différence entre le numérique et le digitale :	4
3. L'évolution de digital	7
3.1. Notion de la transformation digitale (ou numérique) :	7
3.2La maturité digitale	8
1. La maturité digitale technologique :	8
2. La maturité digitale perçue par l'utilisateur :	8
3. La maturité digitale organisationnelle :	8
3.3Les « objets » de la transformation digitale :	9
3.4 Le processus de la transformation digitale	10
3.4.1Les six étapes du processus de transformation digitale :	12
3.4.2 Les facteurs clés de succès de la transformation digitale	12
3.5 L'histoire de la transformation digitale	13
1. Des débuts centrés sur la technologie	13
2. Les organisations doivent s'adapter aux nouvelles situations	14
2.1 L'essor du numérique à la fin des années 1990 et au début des années 2000 :	

2.2 Changements dans les pratiques de travail :.....	14
2.3 Développement de l'économie numérique :	14
2.4 Évolutions technologiques :	15
2.5 Appropriation par le grand public :.....	15
3. La Différence entre les deux termes :.....	16
4. Les avantages de la digitalisation :	16
4.1 Améliorer la performance opérationnelle : un enjeu majeur pour les entreprises	16
4.2 Simplifier la gestion des données pour booster la performance	17
4.3 Renforcer la communication interne et externe : un facteur clé de succès....	17
4.4 Maîtriser les risques : un pilier de la performance durable	17
Section 02 : la digitalisation dans le secteur bancaire.....	18
1. Aperçu sur la digitalisation bancaire	18
1.1. L'apport du progrès scientifique et technologique au secteur bancaire	18
1.2. Les progrès technologiques dans le secteur bancaire ont deux effets Conjuguer :	18
2. La digitalisation du secteur bancaire : une transformation en profondeur.....	19
2.1. Les principaux impacts de la digitalisation sur le secteur bancaire	19
3. Les enjeux de la digitalisation bancaire	20
3.1 Les enjeux de la transformation digitale pour les banques	21
4. La Rentabilité bancaire à l'ère numérique	22
5. L'impact du digital sur le développement des services bancaires :.....	23
1. Une relation client plus proche et personnalisée :	23
2. L'essor des services bancaires en ligne et à distance.....	24
3. L'émergence de nouveaux acteurs et de nouveaux modèles d'affaires	24
5. La gestion des données et l'intelligence artificielle au cœur des enjeux bancaires	24
5.1. Des défis à relever pour une transformation digitale réussie	25
Section 03 : la digitalisation dans le secteur bancaire en Algérie	25
1. Définition de la banque d'Algérie.....	26
2. Historique	26
3. La digitalisation du système bancaire en plein essor en Algérie.....	27
3.1 Augmentation significative des paiements électroniques en Algérie :	27
4. Etat actuel de la digitalisation bancaire en Algérie	28

4.1. L'e-paiement.....	29
4.2. L'e-banking	30
4.2.1. Développement d'e-banking en Algérie	30
4.2.2 L'initiation des projets de l'E-banking en Algérie :	31
4.3 La SATIM :	32
4.3.1 Les Missions se SATIM :.....	32
4.3.2 Le Fonctionnement. De SATIM :.....	33
4.3.3 Les Services de SATIM :.....	33
4.3.4 Les Avantages de SATIM :.....	33
4.3.5 Les Défis de SATIM :	33
4.3.6 Les Perspectives de SATIM :.....	33
4.2 Situation actuelle de système bancaire algérien :	34
Conclusion du chapitre 1	34
<i>Chapitre 02 : La performance commerciale</i>	2
Introduction du chapitre 02	37
Section 01 : généralité sur la performance.....	38
1.1 Définition de la performance :.....	38
1.2 distinction entre la performance et les notions voisines :.....	41
1.2.1 l'efficacité :.....	41
1.2.2 l'efficience	42
1.2.3 L'effectivité :.....	43
1.3 les caractéristiques de la performance.....	45
1.4 la mesure de la performance :	46
1.5 Les Enjeux de la mesure de la performance:.....	46
1.6 les indicateurs clés de performance (KPI).....	47
1.7 La source de la performance	48
1.8 les objectifs de la mesure de la performance :	49
1.9 Les difficultés de la mesure de la performance.....	50
Section 02 : la performance commerciale	51
2.1 la fonction commerciale :	51
2.1.1 Définition de la fonction commerciale :	52
2.1.2 Les principales missions de la fonction commerciale :.....	52
2.2 La performance commercial	53

2.2.1	définition de la performance commerciale :	53
2.2.2	les piliers de la performance commerciale :	54
2.2.2.1	la stratégie de vente :	54
2.2.2.2	la stratégie marketing :	55
2.2.2.3	le management des équipes :	55
2.2.2.4	la relation client :	55
2.2.3	Les Caractéristiques favorisant la performance commerciale des banques	56
Section 03 : la performance commerciale au secteur bancaire		57
3.1	Définition de la performance commerciale des banques	57
3.2	Modes d'évaluation de la performance commerciale	57
3.3	La mesure de la performance commerciale dans les banques	57
3.3.1	La mesure à partir d'un indicateur	58
3.3.1.1	Définition d'un indicateur	58
	A- Indicateurs financiers classiques :	59
	B. Indicateurs de satisfaction client :	59
	Indicateurs d'efficacité opérationnelle :	59
	D. Indicateurs de risque :	59
	E. Indicateurs liés à la responsabilité sociétale et au développement durable :	60
3.3.2	La mesure à partir d'un tableau de bord :	60
	Le tableau de bord commercial :	60
	a) Définition de tableau de bord commercial :	60
	b) Les Objectifs et les principes de conception du tableau de bord :	61
	c) Les types de tableau de bord :	61
3.4	le rôle de l'évaluation	62
3.5	La qualité d'une bonne évaluation :	62
3.6	L'Importance de la mesure de la performance commerciale	63
3.7	comment Améliorer la performance commerciale d'une entreprise :	63
3.8	l'apport de la digitalisation dans la recherche et la dynamique bancaire :	65
Conclusion du chapitre 02 :		68
Chapitre 03 : la digitalisation et la performance commerciale au sein de la BNA		37

Introduction	69
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	70
1. Présentation de la banque	70
2 Présentation de la Direction Marketing et Innovation	71
2.1 Département « Marketing et Innovation »	72
2.2 Département « Digital Banking » :	72
3. Présentation de l'agence BNA Kolea 441 :.....	73
4. l'organigramme de l'agence principale BNA Kolea 441 :.....	74
Section 02 : Présentation de la méthodologie de l'étude pratique	76
1. description de l'étude	76
2. Outils de recherche	76
Section 03 : Analyse et discussion des résultats	78
Axe 01 : la digitalisation	82
I. L'Expertise managériale au cœur de la transformation digitale de la BNA : Naviguer dans l'ère numérique pour un succès durable	82
1. Le facteur humain dans la transformation digitale : Compétences managériales clés pour une main-d'œuvre florissante	82
A) Compréhension approfondie de la digitalisation:	82
B) Leadership visionnaire et inspirant:	82
C) Compétences en communication et en collaboration:	82
D) Expertise en gestion du changement:	83
E) Capacité à prendre des décisions stratégiques:	83
2. Exemple concret d'expertise managériale	83
II. L'impact de la digitalisation sur l'efficacité et la productivité des opérations bancaires	83
1. Amélioration de l'efficacité opérationnelle	84
2. Amélioration de l'expérience client	84
3. Engagement continu envers la transformation digitale	85
III. Les défis rencontrés par la BNA dans la mise en œuvre et l'adoption des solutions digitales	85
1. Les Défis majeurs de la transformation digitale à la BNA	86
2. De l'obstacle à l'opportunité : Des stratégies pour surmonter les défis	86
IV. l'utilisation des outils digitaux par la BNA	87
1. Les Outils digitaux clés utilisés par la BNA	87

2. Les Avantages de l'utilisation des outils digitaux	88
V. la sécurité des données clients à la BNA	89
1. La Stratégie de sécurité des données à la BNA	89
2. Mesures complémentaires pour renforcer la sécurité des données à la BNA	90
VI. Les obstacles et les limites de la digitalisation dans le secteur bancaire :	91
Axe 02 : la performance commerciale	92
1. Définition de la performance commerciale dans le contexte bancaire	92
2. Les Indicateurs de performance commerciale	92
3. L'Articulation des indicateurs avec les objectifs stratégiques de la banque : ..	93
4. Les Indicateurs de performance spécifiques à la digitalisation :	93
Axe 03 : l'impact de la digitalisation sur la performance commerciale	94
1. L'Impact de la digitalisation sur la performance commerciale	94
2. La Transformation de l'interaction avec les clients	94
4. L'Évolution des attentes des clients.....	94
5. Impact sur la satisfaction et la fidélisation des clients	94
6. Les Processus commerciaux impactés	95
7. Des Exemples concrets de solutions digitales	95
8. L'Utilisation des données clients	95
9. Les Projets digitaux en cours ou à venir	96
10. Gestion des réclamations et des problèmes clients	96
11. Conseils aux autres banques pour tirer parti de la digitalisation et améliorer leurs performances commerciales	96
Conclusion	97
<i>Conclusion générale</i>	98
La bibliographie	102
Les annexes.....	110