

**Le Maroc à l'ère numérique :
L'impact du digital sur la rentabilité "cas du secteur bancaire
marocain"**

**Morocco in the digital age:
The impact of digital on profitability "case of the Moroccan
banking sector"**

AMAHZOUNE Ghizlane

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Kenitra

Université Ibn Tofail

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations

Maroc

amahzoune.ghizlane@gmail.com

BENNIS Laila

Enseignante chercheuse

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Kenitra

Université Ibn Tofail

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations

Maroc

Lailabennis30@gmail.com

Date de soumission : 04/01/2022

Date d'acceptation : 11/04/2022

Pour citer cet article :

AMAHZOUNE. G & BENNIS. L (2022) «Le Maroc à l'ère numérique: L'impact du digital sur la rentabilité "cas du secteur bancaire marocain"», Revue Internationale des Sciences de Gestion «Volume 5 : Numéro 2» pp : 517 - 536

Résumé

Actuellement, la transformation digitale joue un rôle indéniable dans le développement du secteur bancaire. Ce qui pousse les banques à introduire de nouvelles pratiques numériques (application, sites web...), afin d'avoir un gage d'efficacité et d'assurer une relation durable avec ses clients. La digitalisation est moyen, pour les banques, de minimiser les charges, telles que les frais généraux et les charges de structures, ce qui dégage plus de rentabilité.

L'objectif de cet article est d'étudier l'effet de la transformation digitale sur la rentabilité bancaire, en analysant les réponses de 68 banquiers de différentes banques marocaines choisies au hasard. Les résultats issus de cette étude montrent que le digital dans le secteur bancaire est incontournable et constitue un véritable enjeu stratégique et organisationnel pour toutes les entreprises en général et banques en particulier. Dans le présent papier, il sera question d'utiliser une approche descriptive pour démontrer l'importance de l'utilisation du digital pour l'augmentation de la rentabilité bancaire au Maroc.

Mots clés : La transformation numérique ; Secteur bancaire ; Rentabilité bancaire ; Produit net bancaire ; Fonds propres de la banque.

Abstract

Currently, the digital transformation plays an undeniable role in the development of the banking sector. This pushes banks to introduce new digital practices (application, websites...), in order to have a guarantee of efficiency and to ensure a durable relationship with its customers. Digitization is a way for banks to minimize costs, such as overheads and structural costs, which leads to greater profitability.

The objective of this work is to study the effect of digital transformation on bank profitability, by studying and analyzing the answers of 68 bankers from different Moroccan banks chosen at random. The results of this study show that digital in the banking sector is unavoidable and constitutes a real strategic and organizational challenge for all companies in general and banks in particular. In this paper, we will use a descriptive approach to demonstrate the importance of the use of digital for increasing the profitability of banking in Morocco.

Keywords: Digital transformation; Banking sector; Banking profitability; Net banking income; Bankequity.

Introduction

Durant les vingt dernières années, le Maroc a déployé des efforts importants sur les infrastructures et les équipements, comme le montre le taux de pénétration d'Internet.

Avec l'avènement du numérique, de nombreux pays ont adopté des stratégies visant à devenir des Nations Digitales, pour accélérer le développement dans un monde où la technologie d'aujourd'hui est homogène avec toute tentative d'articuler des politiques publiques. Dans la plupart des cas, ce choix s'impose de soi, et le risque de ne pas emprunter la transformation numérique est trop important.

Le succès de telles initiatives dépend dans une large mesure de la capacité à créer un environnement ouvert. Cela passe notamment par l'utilisation de technologies qui ignorent les frontières et la bonne intégration des partenaires internationaux et locaux. L'un des facteurs clés de succès d'une *Nation Digitale* est de savoir intégrer les tissus économiques et sociaux dans le cadre d'une gouvernance agile. Celle-ci s'appuie sur des capacités techniques importantes, des politiques d'accompagnement ciblées des institutions privées ou publiques concernées, et un nombre suffisant de talents pour favoriser cette dynamique.

La solution doit s'adapter aux infrastructures existantes et aux processus de travail existants et non l'inverse. Elle doit apporter une réelle valeur ajoutée, permettant notamment à l'organisation de maintenir ses activités en cas de crise, mais surtout, de promouvoir des membres et développement organisationnel, partage de fichiers et travail en ligne, fonctions de réseaux sociaux, ...etc. Comme le montre la crise sanitaire du COVID-19, qui a engendré une volonté de mettre en œuvre efficacement les éléments clés de la transformation.

Le rôle du numérique dans le développement des métiers bancaires est devenu évident. On constate une course à l'introduction des nouvelles pratiques numériques est devenue très important pour les banques. Le fait d'offrir des services aux clients via des applications mobiles ou des sites web, rend la banque efficace, d'une part, et l'aide à assurer une bonne relation avec ses clients, de l'autre part.

La transformation numérique des activités offre de nouvelles opportunités aux banques. On constate une simplification des procédures, c'est-à-dire, qu'un service réalisé auparavant en se déplaçant à la banque, peut aujourd'hui être accompli par un simple clic.

La digitalisation est devenue une pratique commerciale des entreprises et banques. Lorsqu'on a un service en ligne, cela signifie qu'on a développé la relation avec la clientèle et on a

bénéficié aussi des gains de temps qui permettent de renforcer son poids sur le marché, et d'augmenter le taux de rentabilité.

Les banques marocaines ont exploité les pratiques de digitalisation et ont intégré les nouvelles technologies d'information pour commercialiser leurs services. On peut dire que le digital dans le secteur bancaire a poussé les banques à opter pour des stratégies différenciées en vue de fidéliser leurs clientèle, tout en améliorant leurs applications et système de communication.

Les stratégies numériques ont affecté tous les domaines des opérations de la banque, des sites Web, des applications mobiles et des systèmes d'information de plus en plus sophistiqués. Certaines banques ont même mis en place un système de services gratuits à condition que les opérations soient entièrement numériques.

A cet égard on peut poser la question suivante : **Quel est l'impact de la transformation digitale sur la rentabilité des banques marocaines ?**

Pour-y répondre, on a opté, d'une part à présenter les définitions des métiers bancaires, rentabilité bancaires concept et mesure, d'autre part on va présenter notre méthodologie de recherche, tout en analysant les résultats obtenus d'après notre questionnaire destinés aux banquiers, et enfin, on va passer à l'interprétation des résultats obtenus de cette étude.

Les hypothèses de notre étude sont comme suit :

H1 : La transformation numérique impacterait positivement la rentabilité bancaire au sein des banques marocaines ;

H2 : La transformation numérique aurait un impact négatif sur la rentabilité bancaire au sein des banques marocaines ;

H3 : La transformation numérique n'aurait aucun impact sur la rentabilité bancaire marocaine.

1. Transformation digitale et rentabilité bancaire : concepts et mesures

1.1. Définition de la transformation numérique des banques

La transformation digitale est un paradigme qui améliore l'expérience client, crée de nouvelles sources de revenus et apporte des modèles commerciaux modernes et dynamiques¹.

La transformation numérique répond à de profondes mutations pour développer la performance de la banque afin de répondre aux besoins de demain par l'utilisation de toutes

¹ <https://www.larousse.fr/>

les technologies numériques existantes. Le changement évolutif passe par un travail sur processus propres à la banque.

La transformation et la digitalisation des banques, la numérisation des processus, ce sont des challenges qui impactent profondément nos économies modernes. Tous les acteurs sont concernés. Ces révolutions bouleversent profondément la manière d’appréhender le métier de la banque (Nicolas DENIS, 2019). La transformation digitale répond à un changement profond de fonctionnement, afin de développer la performance d’une part, et de répondre aux besoins futurs de l’autre part. La transformation numérique est un passage obligatoire pour les banques. Elle leur permet de se maintenir sur leur marché et de développer leur compétitivité en améliorant leurs performances et leur efficacité tout en réduisant leurs coûts opérationnels.

1.2. Rentabilité bancaire : concepts et principaux déterminants

1.2.1. Définition de la rentabilité bancaire

Les bénéfices d’un établissement de crédit représentent sa capacité à générer des revenus suffisants de ses opérations, après déduction des dépenses nécessaires à cette activité, afin de poursuivre sa durabilité. La rentabilité est mesurée par rapport aux actifs et surtout par rapport aux fonds propres².

La mesure de la rentabilité des banques n’est pas une chose facile. D’un côté les activités bancaires sont difficiles à cerner, d’un autre côté cette difficulté est née de l’importance des charges de structure et de support.

Ce concept de rentabilité fait appel à la notion de performance et efficacité. On peut dire que la performance est considérée comme le résultat atteint d’une tâche. Dans la banque, la performance peut concerner l’organisation, le positionnement stratégique, et la performance financière. Donc, on peut la définir comme la capacité d’une banque à exploiter au mieux les moyens dont elle dispose.

On peut approcher la rentabilité bancaire à partir des indicateurs de gestion, tels qu’ils sont dégagés du bilan, du hors bilan et du compte résultat. Sachant que le bilan bancaire est une représentation schématique de l’ensemble des opérations bancaires qui ont donné lieu à des flux de trésorerie. Le classement de ces opérations est réalisé par ordre d’importance et par niveau de risques.

² <https://www.larousse.fr/>

Parmi les indicateurs de la rentabilité bancaire, le produit net bancaire et les fonds propres de la banque.

1.2.2. Le produit net bancaire

Le produit net bancaire (PNB) est un indicateur qui rend compte de l'ensemble des activités de la banque (dans ses différentes fonctions, d'intermédiation, de marché, etc.) et détermine sa marge brute. Le PNB s'obtient donc en soustrayant à la somme des produits d'exploitation la somme des charges d'exploitation. Les principaux composants du PNB sont (Giraud, 2012) :

- ❖ Les intérêts perçus sur la clientèle et ceux versés aux tiers ;
- ❖ Les produits du portefeuille titres et des participations ;
- ❖ Les autres produits d'exploitation bancaire (essentiellement les commissions de services).

1.2.3. Les fonds propres de la banque : principaux déterminants de la rentabilité bancaire

Les fonds propres correspondent aux moyens mis à la disposition d'une banque par ses actionnaires, ou d'autres investisseurs, ainsi qu'aux bénéfices qu'elle a réalisés et qui n'ont pas été distribués.

Les fonds propres comprennent deux tranches, à savoir les fonds propres de base ou le noyau dur, d'une part, composée du capital social, des réserves consolidées et du report à nouveau créditeur. D'autre part, des fonds propres complémentaires et qui comprennent les instruments de la dette subordonnée à terme et les titres participatifs (S.De.Coussergues, 1996).

L'importance des fonds propres dans la détermination de la rentabilité bancaire est très importante. En effet, l'ensemble des travaux théoriques et empiriques s'accordent à considérer que l'augmentation des fonds propres est une source de profit pour les banques.

Afin de développer ses engagements, les banques cherchent à augmenter leurs fonds propres. Mais, une croissance des crédits augmente le risque d'insolvabilité, ce qui permet de développer des prêts non performants et expose la banque à un risque de liquidité. Dans ce cadre, le resserrement réglementaire impose plus de discernement dans les expositions aux risques par les banques. C'est à cet égard que la réglementation prudentielle fait intégrer les principales évolutions environnementales dans le but de la couverture des risques.

L'intégration des fonds propres dans le développement des activités bancaires peut être considérée comme une orientation stratégique qui consiste à pousser les banques à développer leurs activités peu consommatrices des fonds propres. Les fonds propres de la banque restent l'indicateur le plus important à approcher la rentabilité bancaire. De 1993 à 2014, le secteur bancaire marocain a vu la succession de trois lois bancaires qui ont consisté à assurer une transposition de la réglementation prudentielle, en vue de tenir compte des spécificités propres aux banques marocaines et de leur degré de maturité. Ces lois ont visé à rendre le degré d'exposition des banques marocaines au risque d'effondrement.

2. Le secteur bancaire face à la transformation numérique

2.1. La banque classique face au défi de la digitalisation

L'économiste français Phillippe Herlin, soutient que les bouleversements technologiques en cours constituent une menace pour les banques qui pourraient devenir la sidérurgie de la prochaine décennie. Avec l'introduction du numérique, les règles de la concurrence se voient transformées dans le secteur bancaire. Certes, les effets du digital participent, d'une part, à l'intensification de la concurrence sur le marché bancaire, et d'autre part, elles offrent de nouvelles opportunités de diversification de la gamme des services à la disposition de la clientèle (BERDI A., SEBBAR A., (2018), DALEY, (2003)).

De nombreuses banques se sont vues attaquer, par la survenance des nouveaux acteurs non bancaires qui cherchent à développer des services de banque sur internet, et qui en plaçant le numérique au cœur de leur business model proposent des nouvelles offres et de nouveaux services afin de gérer leurs Wallets « portefeuille électronique », tel que -les FinTech, la révolution des courtiers, la finance participative, l'ère du Big Data,...etc.

2.2. La relation entre rentabilité bancaire et la digitalisation

La transformation numérique des services bancaires peut être une source de revenus supplémentaires. Les charges de personnel peuvent être lourdes encore plus sur les banques qui se développent par la création de guichets et par l'augmentation de leurs réseaux. A cet égard, ces charges peuvent affecter la performance bancaire et impacter négativement le niveau de profitabilité, tout en réduisant leur rentabilité.

En effet, la rentabilité bancaire peut être approchée à travers le niveau des charges d'exploitation. Ces charges quand elles sont exploitées de façon optimale et raisonnable peuvent affecter positivement la rentabilité bancaire.

De même, le coefficient net d'exploitation est un ratio important qui mesure la part du PNB qui est consommée par ces charges. Pour savoir la relation d'impact entre la transformation numérique des services bancaires et la rentabilité des banques, il faut faire appel au ratio RoE (Return on Equity), calculé à partir du résultat net pondéré par les fonds propres.

Améliorer la rentabilité bancaire est lié à l'amélioration de ce ratio. Il est clair que l'augmentation du ratio peut se faire de trois façons différentes :

- ❖ 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 le résultat net et les fonds propres.

Donc, un produit net bancaire en augmentation permettrait de préserver la tendance. Pour que la banque dégage plus de rentabilité, il est important que le taux d'accroissement du PNB soit ascendant, en vue de dégager plus de bénéfice.

Au niveau des banques marocaines, la transformation numérique des services bancaires, en assurant un gain de temps, un meilleur positionnement concurrentiel et des relations durables et interactives avec les clients, a favorisé également une augmentation de la rentabilité. L'analyse de la rentabilité peut être approchée à partir du PNB, du résultat d'exploitation ou bien en faisant appel aux charges d'exploitation bancaire. Elle serait également approchée par le retour sur investissement des fonds propres mesuré par le RoE.

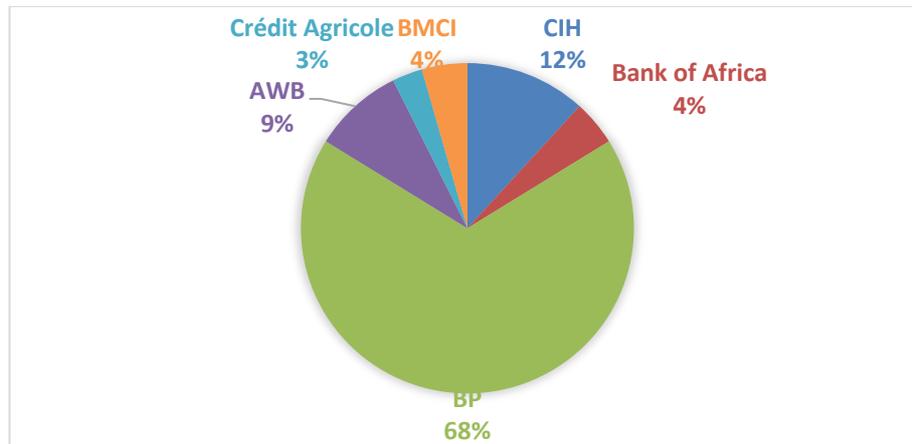
3. Méthodologie de recherche et résultats

3.1. Choix de l'échantillon

Notre méthodologie de recueil et d'analyse des données est basée sur un questionnaire. Ceci dit, que nous avons mis en œuvre une enquête à travers la distribution d'un questionnaire auprès de quelques agences bancaires marocaines à savoir Bank of Africa, BP, AWB, CIH, BMCI, Crédit Agricole.

L'échantillon de notre étude a été constitué par 68 banquiers. Les banques enquêtées sont implantées à Rabat, Fès, Meknès, Marrakech, Tanger, Agadir, Khénifra, Settat, Casablanca, Béni Mellal, Taounat, Nador, Oujda, Mohammedia, Laayoun, Kelaa des Sraghna, Temara, Safi, Boujdour, Inezgane, Tahla. (Voir figure N°1)

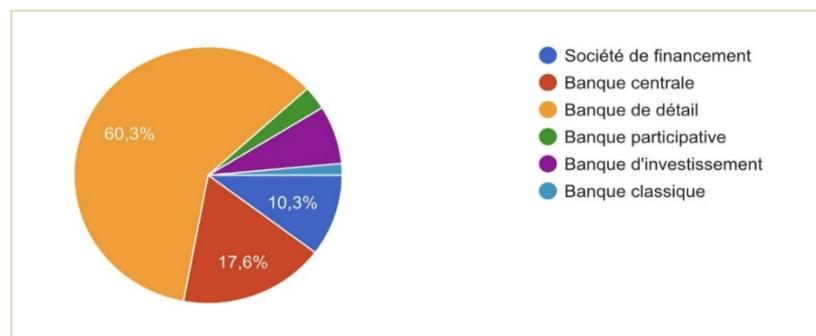
Figure N°1 : Répartition des banques



Source : Auteurs

3.2. Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

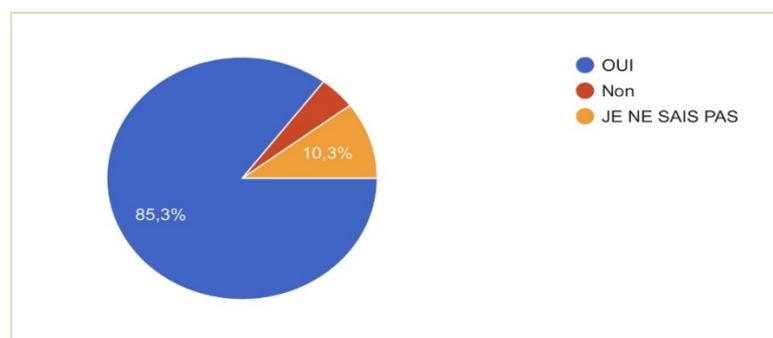
Figure N°2 : Les différents types des établissements de crédit



Source : Auteurs

D'après les réponses des interviewés, on a constaté un mélange des sociétés de financement, banques centrales, de détail, participatives, d'investissement et banques classiques. Ce qui va nous donner un aperçu général sur la structure du secteur bancaire. (Voir figure N° 2)

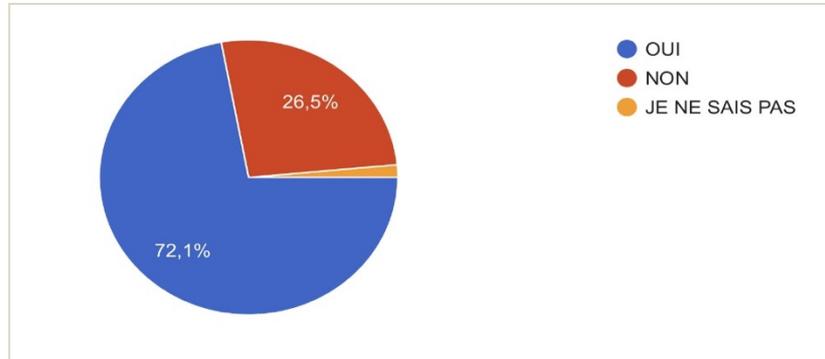
Figure N°3 : L'existence d'un intranet au sein de la banque



Source : Auteurs

Presque la totalité des réponses ont confirmé l'existence d'un intranet dans leur banque. (Voir figure N° 3)

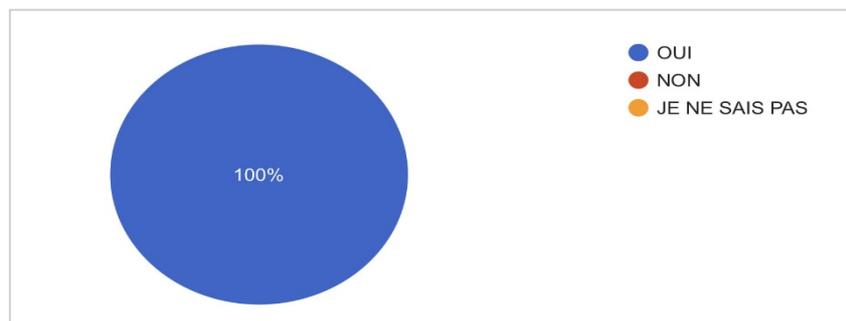
Figure N°4 : L'existence d'une connexion internet dans la banque



Source : Auteurs

On constate que 72.1% des réponses ont affirmé l'existence d'une connexion internet professionnelle au sein de leurs agences, contre 26.5% qui ont dit non. (Voir figure N° 4)

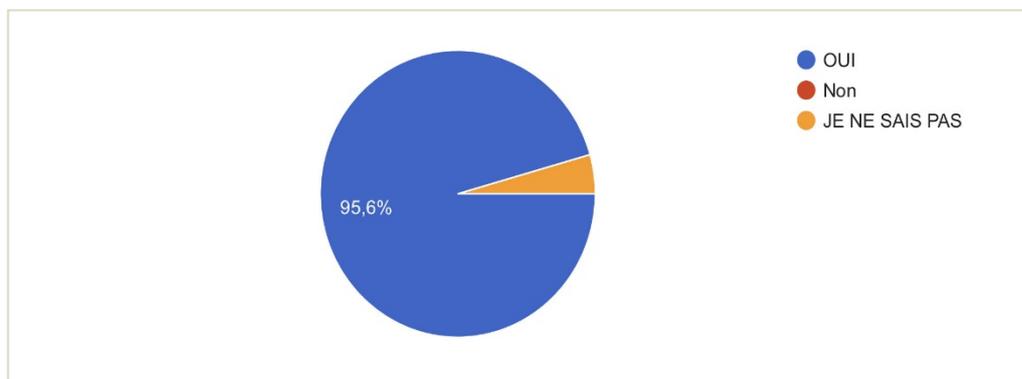
Figure N°5 : L'existence d'un site web



Source : Auteurs

D'après les réponses on a constaté que la plupart des banques dispose d'un site web, ce qui les aide à se positionner sur le marché. (Voir figure N° 6)

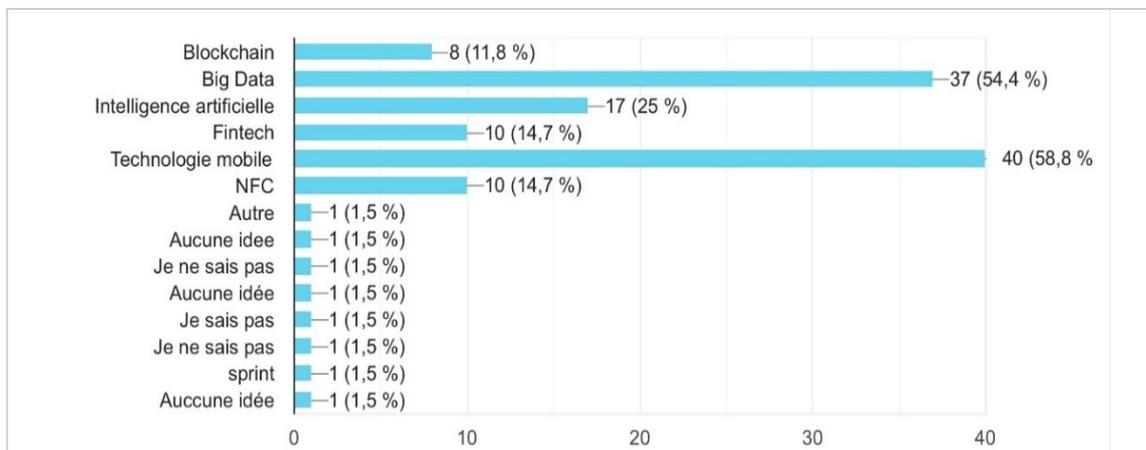
Figure N°6 : Introduction de nouvelles technologies



Source : Auteurs

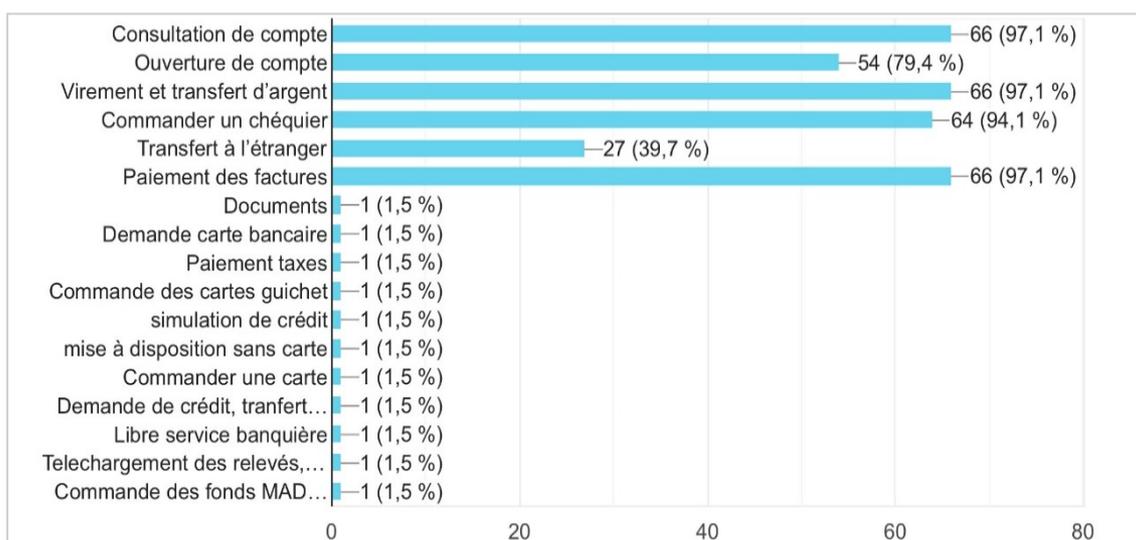
La plupart des réponses ont affirmé l'introduction de nouvelles technologies au sein de leurs banques. (Voir figure N° 7)

Figure N°7 : Les technologies utilisées



Source : Auteurs

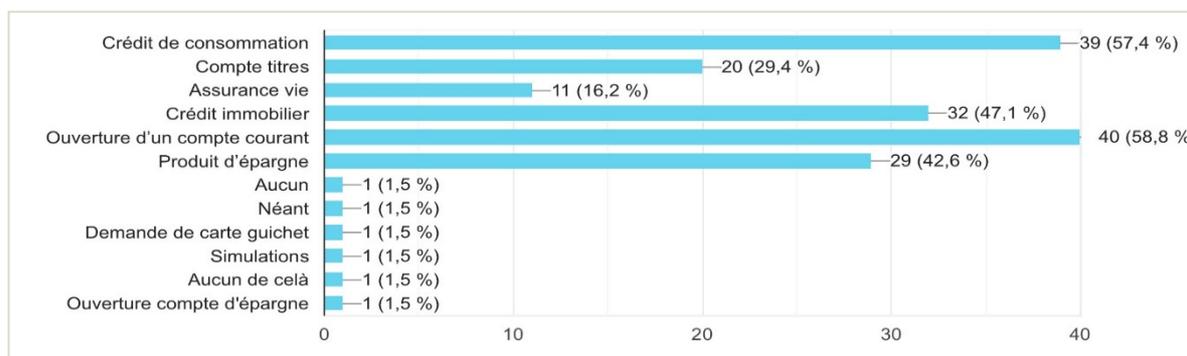
Figure N°8 : Les services bancaires en lignes offerts



Source : Auteurs

L'enquête réalisée nous montre qu'il y a un développement des services de base en ligne (Voir figure N° 8) proposés progressivement à la clientèle par les banques de notre échantillon. Ainsi, on constate que c'est la consultation du compte qui constitue le service digitalisé offert par la totalité des banques, suivie par les virements, le paiement des factures en lignes et enfin les commandes des chèquiers, les ouvertures de compte et les transferts d'argent.

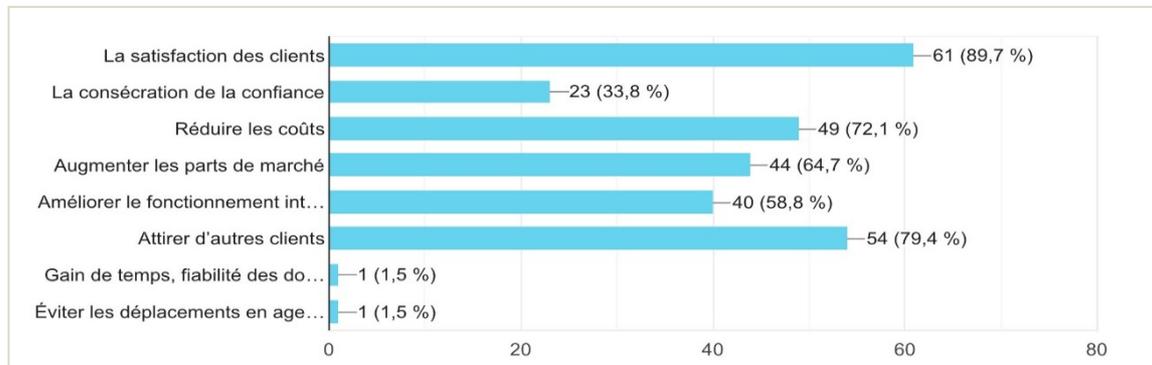
Figure N°9 : Les produits souscrits en ligne



Source : Auteurs

La souscription des produits en ligne se généralise. (Voir figure N° 9) Elle devient courante pour l'ouverture d'un compte courant avec tous les services qui lui sont associés, également un intérêt croissant pour les crédits de consommation, crédits immobiliers, produits d'épargne et comptes titres, pour les produits d'investissement comme l'assurance vie, on constate qu'ils progressent sensiblement à fur et à mesure que l'offre des banques à distance se développe et se simplifie.

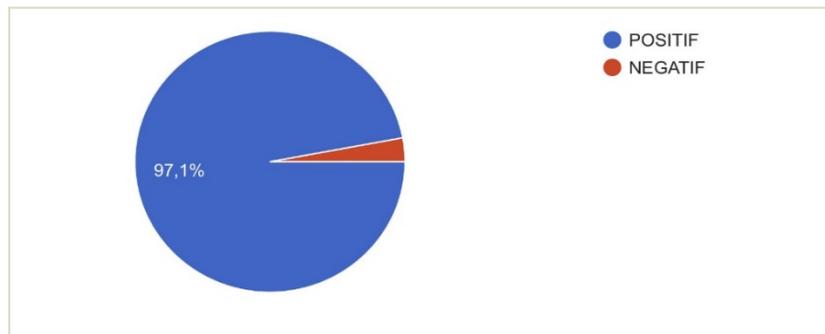
Figure N°10 : Les facteurs explicatifs de la transformation Digitale



Source : Auteurs

D'après la figure N°10, les réponses de nos interviewés montrent que le facteur qui explique le plus la transformation digitale au sein de la banque est celui de la satisfaction de la clientèle. En effet, le changement constaté dans le comportement de la clientèle, qui s'est devenu constamment connecté. Le deuxième facteur explicatif vise à attirer d'autre clients et le troisième consiste à réduire les coûts, et d'augmenter les parts de marché afin d'assurer un avantage compétitif durable (H1 confirmés).

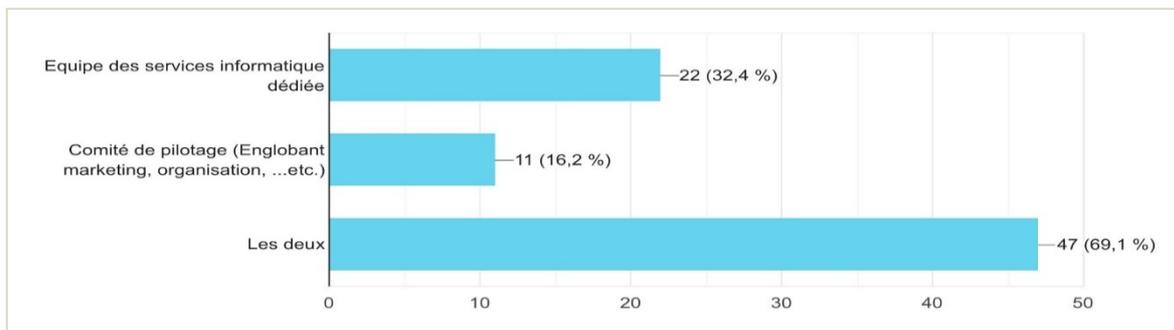
Figure N°11 : L'impact de la transformation numérique sur la rentabilité bancaire



Source : Auteurs

On a constaté que la plupart des réponses ont affirmé que la transformation numérique a un impact positif sur la rentabilité des banques (H1 confirmée). (Voir figure N° 11)

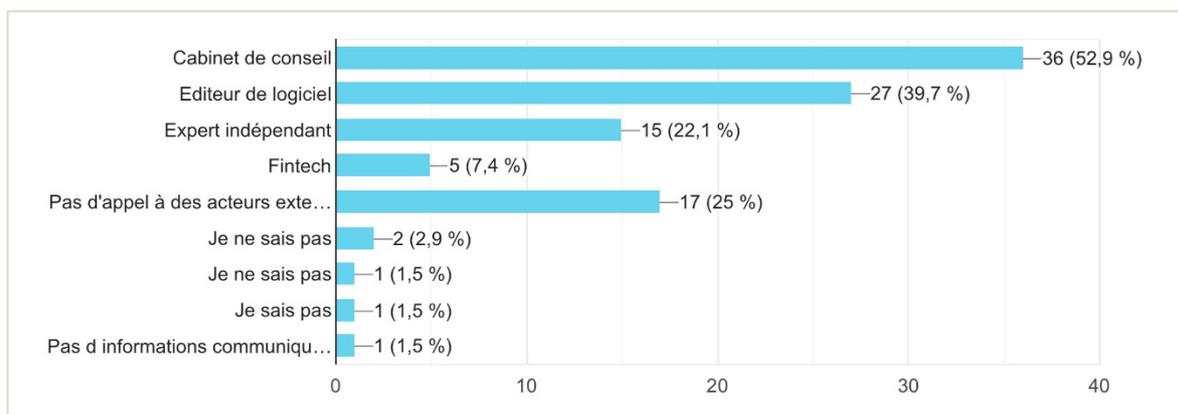
Figure N°12 : L'équipe qui piloté le projet de la transformation numérique



Source : Auteurs

La plupart des interviewés ont répondu qu'au sein de leurs banques la transformation numérique est pilotée par les équipes des services informatiques dédiés et des comités de pilotage (englobant marketing, organisation,...etc) (Voir figure N° 12)

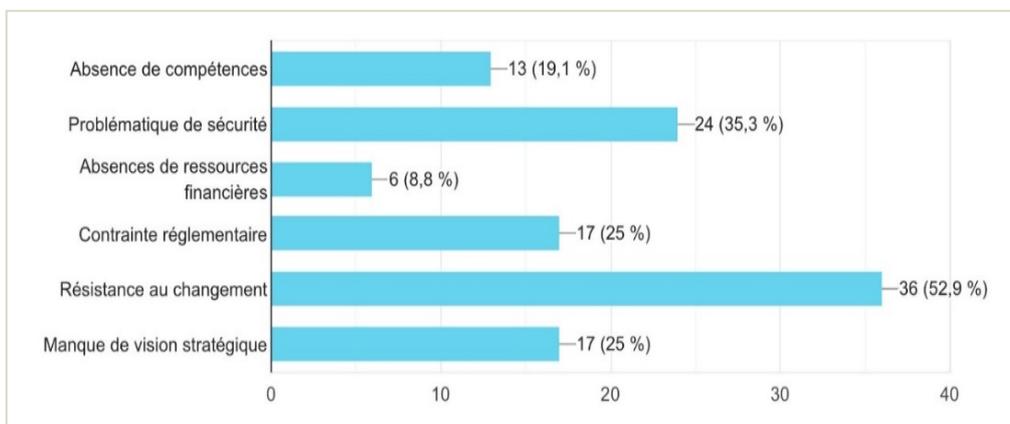
Figure N°13 : Appel à des acteurs externes pour la mise en place de la transformation digitale



Source : Auteurs

On a constaté que la plupart des réponses disent que la mise en place de la transformation Digitale est effectuée par des acteurs externes à savoir des cabinets de conseils et des éditeurs de logiciels. (Voir figure N° 13)

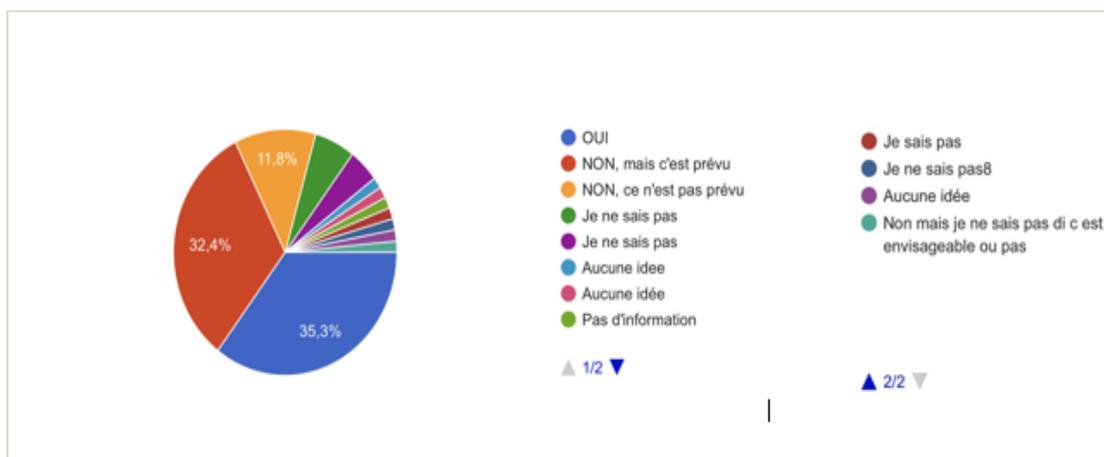
Figure N°14 : Les contraintes de la transformation numérique



Source : Auteurs

La résistance au changement est la plus grande contrainte qui entrave la transformation numérique, selon nos interviewés. (Voir figure N° 14)

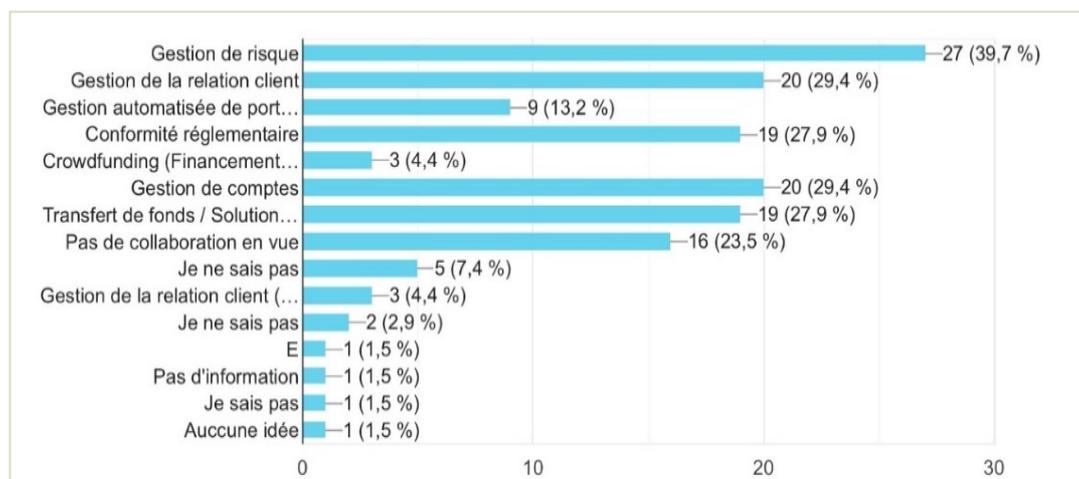
Figure N°15 : Collaboration avec les Fintechs



Source : Auteurs

35.3% des réponses, ont affirmé la collaboration de leurs banques avec des Fintechs, et 32.4%, ont dit que c'est prévu. Donc, on peut dire que la plupart des banques ont pour but de collaborer avec des fintechs. (Voir figures N° 15 et 16)

Figure N°16 : Les types de collaborations avec les fintechs



Source : Auteurs

3.3. Discussion des résultats de l'enquête

- Nos interviewés s'accordent sur le fait que la transformation digitale bancaire aide à conquérir des nouveaux clients. A cet effet, la banque doit adopter le langage de la modernité et être présente sur les réseaux sociaux dont l'objectif est de cibler les clients non bancarisés, à cet égard on peut dire que l'hypothèse 1 est confirmée alors que les autres hypothèses sont rejetées ;
- Plusieurs personnes non bancarisées renoncent à contracter des services financiers, en raison de leur éloignement du réseau bancaire, ainsi l'introduction des nouvelles technologies dans la sphère bancaire comme la téléphonie mobile et l'internet peuvent pallier l'insuffisance du réseau bancaire et rendre les services financiers plus accessibles à distance (Gosling, 2000) ; **(H1 confirmée)**
- L'un des principaux enjeux de la transformation digitale des banques est celui de la transformation de ses ressources humaines, l'essentiel se situe dans le développement et le repositionnement des compétences ; **(H1 confirmée)**
- Nos interviewés affirment que malgré la force Fintech, en matière de technologique, n'arrivent pas à bousculer sérieusement les banques marocaines en raison de leur sous-capitalisation ;
- La transformation numérique entraîne des changements au sein de l'entité bancaire, au niveau de l'organisation du travail et au niveau de la nature du travail (nouveaux contenus des emplois), des nouveaux besoins en personnel qualifié capable de s'adapter au nouvel environnement technologique ; **(H1 confirmée)**

- Il ressort clairement d'après notre étude que le digital permet à la banque de se concentrer sur son métier de base, ce qui peut contribuer à améliorer sur le long terme la productivité et la rentabilité des banques. **(H1 confirmée, H2 et H3 rejetées)**

Par conséquent, outre les aspects techniques, le processus de numérisation est très important pour la banque, mais il nécessite une modification de la structure de gestion de la banque et des tâches du personnel pour s'adapter aux changements et aux exigences des clients.

D'après les résultats obtenus, on a constaté que l'hypothèse 1 est confirmée alors que les hypothèses 2 et 3 sont rejetées.

Conclusion

En guise de conclusion, et suite à notre recherche nous pouvons dire que l'avènement du digital et son intégration n'a de sens que si elle est ressentie comme gagnante entre les clients, les nouveaux acteurs, et l'entité ce nouveau paradigme, est devenu une nécessité pour cette transformation numérique bancaire.

La mise en place d'une vision stratégique claire, la mobilisation et l'adhésion de l'ensemble des forces et des compétences nouvelles et spécialisées, la conduite du changement constituent les principaux challenges à relever.

Afin de définir un nouveau modèle de gouvernance, il faut se baser sur les cinq leviers complémentaires qui mesurent le degré de maturité numérique qui s'adapte à tout type d'entreprise selon David Fayon et Michaël Tartar. L'absence de ces leviers constitue un frein ou obstacles pour bien mener ce projet. Ce qui peut conduire à revoir le business model des banques.

La digitalisation est un changement induit par les technologies numériques dans les aspects de la vie humaine (Stolterman et Fors, 2004). Ce changement n'est plus un choix, c'est une nécessité pour affronter les évolutions rapides du monde qui doit être accompagné par un raisonnement et une compréhension de la conjoncture et le défi de la digitalisation.

Au Maroc, la transformation digitale était peu développée, mais le Covid-19 a encouragé le travail à distance, ce qui a poussé le recours à la digitalisation afin d'assurer la continuité du fonctionnement des entités. Le message à retenir c'est que le digital est un avantage face à l'impact brutal de la crise sanitaire.

D'après les résultats du questionnaire, on peut déduire que les banques marocaines de demain sont en évolution, en faisant évoluer leur modèle organisationnel et opérationnel, afin d'être

efficace, pour offrir une gamme élargit des produits et services de qualité et aussi de fidéliser leurs clientèles, d'une part, et attirer d'autres clients, de l'autre part.

La transformation du secteur bancaire ne se fera pas sans transformation de son mode de management, c'est-à-dire, adopter un management plus participatif et qui s'intéresse aux prises d'initiatives qui permettra à ce secteur d'évoluer réellement dans ses pratiques. Dans le secteur bancaire, où le respect des processus a été la principale règle à suivre.

Finalement, sur la base des résultats de notre enquête, on peut affirmer que tous ces investissements mobilisés par les banques ont un impact positif sur les banques en générale, et sur la rentabilité bancaire, en particulier. Il suffit de renforcer le travail en faisant des collaborations avec des fintechs. A cet égard, on peut poser la question suivante, qui peut être une piste pour une nouvelle étude : **A quel point les fintechs peuvent constituer une aide renforcée pour une banque digitalisée ?**

ANNEXE

Questionnaire :

La version électronique

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc8ePAPuVRuiYEwCPB7caVgfnkCn9BjfeKCa3S12sQemoBuAA/viewform>

Q1 : Sexe

Q2 : Tranche d'âge

Q3 : niveau d'études

Q4 : Poste occupé

Q5 : Nom de la banque

Q6 : Ville

Q7 : Type de banque

Q8 : Disposez-vous d'un intranet dans votre banque ?

Q9 : Disposez-vous d'une connexion internet (internet professionnel) dans votre banque ?

Q10 : Disposez-vous au sein de votre banque d'un Progiciel de gestion intégré?

Q11 : Disposez-vous au sein de votre banque d'un Workflow?

Q12 : Est-ce que votre banque dispose d'un site web ?

Q13 : Utilisez-vous la messagerie électronique pour communiquer à l'intérieur (et à l'extérieur) de votre banque ?

Q14 : Est-ce que votre banque a introduit récemment de nouvelles technologies ?

Q15 : Quelle est la période de lancement des services digitalisés par votre banque ?

Q16 : Quelles sont les services bancaires en ligne offert à la clientèle ?

Q17 : Quelles sont les produits souscrits en ligne ?

Q18 : Quelles sont les facteurs qui vous motivent pour la transformation numérique ou Digitale ?

Q19 : votre avis la transformation numérique est une charge pour la banque ?

Q20 : A votre avis, la direction de votre banque considère la transformation numérique comme un enjeu stratégique ?

Q21 : A votre avis, la transformation numérique a-t-elle un impact positif ou négatif sur la rentabilité bancaire ?

Q22 : Quelles sont les technologies utilisées par votre banque ? (Blockchain, Big Data, Intelligence artificielle, Fintech, Technologie mobile, NFC, ...etc)

Q23 : Le projet de transformation numérique de votre banque est-il piloté par? (Equipe des services informatique dédiée, ou, Comité de pilotage (Englobant marketing, organisation, ...etc.), ou, Les deux)

Q24 : Votre banque fait-elle appel à des acteurs externes afin de mettre en place sa transformation numérique? (Cabinet de conseil, Editeur de logiciel, Expert indépendant, Fintech, Pas d'appel à des acteurs externes...)

Q25 : Selon vous, qu'est ce qui entrave la transformation numérique de votre Banque ? (Absence de compétences, Problématique de sécurité, Absences de ressources financières, Contrainte réglementaire, Résistance au changement, Manque de vision stratégique)

Q26 : Existe-t-il une collaboration entre votre banque et des Fintechs?

Q27 : Votre banque envisage-t-elle de collaborer ou a-t-elle collaboré avec quelles spécialités de Fintech ?

BIBLIOGRAPHIE

- Batat Wided. (2018). « Concevoir et améliorer l'expérience client digitale », groupe Eyrolles, Paris.
- Chris Skinner. (2014), « Digital Bank: Strategies for Launching or Becoming a Digital Bank », Marshall Cavendish Business.
- David Fayon (2018), « Mesure de la maturité numérique des acteurs du secteur bancaire, dans une perspective de transformation digitale. Gestion et management », Université Paris-Saclay.
- David Fayon, & Michael Tartar (2014) « Transformation digitale : 5 leviers pour l'entreprise », Pearson Education France.
- Goumghar. S. & Fikri. M. (2022) « Le passage d'une entreprise traditionnelle à une entreprise digitale. Revue de la littérature », Revue Internationale du Chercheur « Volume 3 : Numéro 1 » pp : 362-374.
- Helmi Hamdi & Rashid Sbia. (2009) « La concurrence dans le marché bancaire à l'ère de l'économie numérique : Le cas français », Rivista Di Studi Politici Internazionali.
- Ilaria Dalla Pozza & Lionel Texier. (2017) « Vers un nouveau concept de proximité dans la relation conseiller-client : le cas de la banque et de l'assurance », Gestion 2000.
- Maliki. S. (2021) « Développement Commercial et Digitalisation: étude de cas d'une banque privée en Algérie », Revue Française d'Economie et de Gestion. « Volume 2 : Numéro 3 » pp : 316-335.
- Philippe Herlin (2015), « Apple, bitcoin, Paypal, Google : la fin des banques ? : Comment la technologie va changer votre argent », édition Eyrolles , Paris.