



## **La digitalisation des services bancaires, source de rentabilité : le cas des banques marocaines**

## **The digitization of banking services, a source of profitability: The case of Moroccan banks**

**Kenza CHERKAOUI**

Enseignante chercheure

FSJES - Salé – UMV Rabat

Laboratoire : Finance, Entrepreneuriat et Développement

[kencherkaoui@yahoo.fr](mailto:kencherkaoui@yahoo.fr)

**Date de soumission** : 07/01/2020

**Date d'acceptation** : 28/02/2020

**Pour citer cet article** :

CHERKAOUI. K (2020) « La digitalisation des services bancaires, source de rentabilité : le cas des banques marocaines », Revue Internationale du Chercheur «Volume 1 : Numéro 1» pp : 269 – 268



### **Résumé**

Aujourd'hui, le rôle que joue le digital dans le développement des services bancaires s'avère indéniable. Une course à l'introduction des nouvelles pratiques numériques est devenue un gage d'efficacité pour les banques. Offrir des services multiples aux clients via une application mobile ou implanter des sites web interactifs permettraient à la banque de gagner en efficacité et d'assurer une relation durable avec ses clients. Cependant, si le digital est considéré comme une pratique qui favorise une meilleure organisation du métier et le développement d'une relation durable avec la clientèle, il n'en demeure pas moins que ses enjeux financiers restent très appréciables. Cet article propose une évaluation des pratiques digitales sur l'amélioration de la rentabilité des banques marocaines. L'étude porte sur une période d'une dizaine d'année et cherche à travers des indicateurs de la rentabilité à relater l'apport de la digitalisation à la performance bancaire.

### **Mots clés**

« La digitalisation ; la rentabilité bancaire ; les fonds propres ; les charges d'exploitation ; le produit net bancaire »

### **Abstract**

Nowadays, the role played by digital in the development of banking services is undeniable and the race to introduce new digital practices has become a token of efficiency for banks. Offering multiple services to customers through a mobile app or implementing interactive websites would allow banks to improve efficiency and ensure a lasting relationship with customers. However, if digital is regarded as a means that facilitates a better business organization and the development of said lasting relationship, its financial stakes remain very significant. This paper will assess digital practices and the role they play in improving Moroccan banks' profitability. The study will cover a ten-year time span and will seek to illustrate the contribution of digitization to banking performance through profitability indicators.

### **Keywords:**

« Digitization ; bank profitability ; equity ; operating expenses ; net banking income »



## **Introduction**

Aujourd'hui, la digitalisation des activités offre de nouvelles opportunités aux entreprises. Un service réalisé auparavant sur un lieu physique peut aujourd'hui être accompli par un simple clic. « Le digital concerne toute utilisation des doigts, par extension, les supports virtuels qui requièrent l'utilisation des doigts ont été classés parmi les supports digitaux » (B. BELVAUX, J.F.NOTEBAERT, 2018). Cette digitalisation est devenue maître mot des pratiques commerciales des entreprises. Assurer un service en ligne, développer une interactivité avec la clientèle et bénéficier des gains de temps remarquables permettent de renforcer son poids sur le marché, de dégager plus de rentabilité et de bénéficier des économies d'échelle.

Le secteur bancaire n'a pas échappé à ces évolutions. Les banques n'ont pas hésité à exploiter les pratiques de numérisation et à intégrer les nouvelles technologies d'information et de communication pour commercialiser leurs services. A cet égard, le digital dans le secteur bancaire a reconsidéré les morceaux du puzzle et a poussé les banques à opter pour des stratégies différenciées en vue de capter plus de clients. Les stratégies digitales ont touché tous les domaines d'activités des banques. Des sites web interactifs aux applications mobiles en passant par des systèmes d'information de plus en plus sophistiqués.

A cet égard, la digitalisation des services bancaires, en facilitant la vie aux banques et à la clientèle est devenue un déterminant de lutte concurrentielle, de différenciation des services bancaires et de positionnement stratégique. Les premières banques capables à intégrer les meilleures pratiques technologiques sur un marché bancaire, sont à même capables d'attirer plus de clients. Certaines banques ont même instauré un système de gratuité des services à condition que les pratiques soient parfaitement digitalisées. La demande d'un chéquier, les virements de compte à compte, la consultation des comptes, l'édition des cartes et même la demande d'un financement sont autant de services que le client bancaire peut réaliser à distance à partir d'un simple smartphone. Une pénalité est-elle à même en mesure de pousser le client vers le digital en le remplaçant par les guichets physiques du fait que certains services peuvent être assortis de commissionnement lorsqu'ils sont réalisés sur des lieux physiques.

La digitalisation impacte également la stratégie commerciale et la gestion de relation client de la banque. Un client n'hésite pas à changer de banque juste parce que l'application mobile est meilleure. De même, la digitalisation permet de mieux cerner les attentes clientèle. Le marketing des bases de données étant révélateur à cet égard. La constitution des big data à



partir d'un système de veille clientèle permet de mieux cerner et détecter les attentes de la clientèle en vue de répondre efficacement à leurs besoins. La digitalisation est aussi un élément majeur de gestion des ressources humaines et d'amélioration de la motivation du personnel bancaire, grâce à la réduction des missions front-office comparativement aux activités back-office. De même, la digitalisation favorise une meilleure organisation du travail, une bonne gestion de la file et donc une satisfaction des clients internes.

Ceci étant et c'est par rapport à l'amélioration de la rentabilité que la digitalisation des services offre de grandes opportunités aux banques. En effet, même avec un coût d'investissement relativement élevé, la digitalisation pourrait avoir un impact sur l'amélioration de la rentabilité bancaire du fait qu'elle favorise une baisse importante des charges de structure et de fonctionnement dont notamment les charges du personnel.

Il est important de signaler à cet égard qu'au Maroc, les charges de structures représentent des montants exorbitants (BAM). Ces charges sont relatives à la fois au nombre de guichets ouverts, aux coûts des immobilisations et aux charges de personnel, résultat de la recherche d'une accélération du processus de l'inclusion bancaire.

En effet, vu le faible taux de bancarisation et les retards en matière d'inclusion financière, les banques au Maroc ont adopté pendant de longues années la stratégie de proximité client. Aller vers le client là où il se trouve, fut considéré comme un moyen efficace d'amélioration de la bancarisation et de généralisation des services bancaires.

Cependant, ces dernières années, ces charges ont commencé à peser de manière importante sur la rentabilité des banques lorsque ces dernières ont été amenées à poursuivre leur stratégie de croissance externe, en tenant des parts dans le capital des banques africaines. Une rationalisation des charges à travers l'accélération de la digitalisation des services bancaires serait-elle en mesure d'améliorer la rentabilité bancaire en réduisant le coût du risque.

Cette contribution s'intègre dans cette logique. Il y a lieu de soulever les apports de la digitalisation des services bancaires dans l'amélioration de la rentabilité, mesurée à la fois par le produit net bancaire que par la rentabilité des actifs bancaires.

Pour ce faire, la problématique à traiter serait la suivante ; « Comment la digitalisation a-t-elle impacté la rentabilité des banques au Maroc ? »

Pour pouvoir répondre à cette question ? Nous avons formulé les hypothèses de recherche suivantes :

D'un côté, on suppose que la digitalisation aurait touché l'ensemble des banques indifféremment. En effet, les données concerneraient l'ensemble du secteur bancaire sans



distinction entre les banques, hormis le fait que certaines d'entre elles ont manifesté un retard en la matière, d'un autre côté, on considère que la digitalisation serait définie comme l'opération qui consisterait à commercialiser certains services sur des applications mobiles.

De même, du fait que la généralisation de la digitalisation au Maroc a démarré à partir de 2014 (BAM), notre étude va concerner la période allant de 2009 à 2019. L'objet étant de détecter les résultats de la digitalisation sur la rentabilité.

Pour ce faire, le travail serait scindé en deux principaux axes. Un premier axe qui va consister à l'importance des fonds propres dans la détermination de la rentabilité bancaire et dans la gestion des risques. Le deuxième axe quant à lui va chercher à déterminer une relation de cause à effet entre la digitalisation des services bancaires et l'amélioration de la rentabilité à partir d'une étude analytique.

## **1. Les fonds propres et les soldes de gestion : indicateurs important de la rentabilité bancaire**

### **1.1 Les fonds propres de la banque : entre la détermination de la rentabilité et la gestion des risques**

Les fonds propres comprennent deux tranches. Une tranche appelée, fonds propres de base ou encore noyau dur, composée du capital social, des réserves consolidées et du report à nouveau créditeur. Une deuxième tranche, qualifiée de fonds propres complémentaires et qui comprend 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 a alimenté les débats. En effet, l'ensemble des travaux empiriques et théoriques s'accordent à considérer que l'augmentation des fonds propres est source de profitabilité pour les banques.

La recherche de l'augmentation des fonds propres est un moyen qui permet à la banque de développer ses engagements et donc de fructifier son actif. La capitalisation bancaire sur le total actif a été considéré par certains auteurs comme un moyen d'augmenter le coût du financement bancaire (Bourke, 1989 ; Kareken et Wallace, 1978). Parallèlement à cela, le développement des crédits est générateur de rentabilité (Miller, 1997). Cependant, une croissance démesurée des crédits, augmente le risque d'insolvabilité, permet de développer des prêts non performants et expose la banque à un risque de liquidité, généralement nuisible pour tout le secteur bancaire.



Pour contrecarrer de tels scénarios, l'exposition aux risques bancaires est gérée en partie par les engagements en fonds propres. A cet effet, les principales réglementations prudentielles, que ce soit la réglementation de Bâle I, de Bâle II ou de Bâle III ont mis l'accent sur la capitalisation de la banque comme moyen de gestion des risques. Dans ce cadre, le resserrement réglementaire a tenté d'imposer plus de discernement dans les expositions aux risques par les banques. C'est à cet égard que la réglementation prudentielle a tenté d'intégrer les principales évolutions environnementales dans l'approche et la couverture des risques. Les ratios prudentiels en privilégiant les fonds propres des banques ont cherché à embrasser différentes activités bancaires génératrices de risque. Il est possible de citer à ce niveau, le ratio de solvabilité, Cooke, devenu dans le cadre de Bâle II, Mac donough et qui vise principalement à couvrir par les fonds propres de la banque des risques tels que le risque de contrepartie, de marché et le risque opérationnel. Cette transition est le résultat de plusieurs évolutions, dont notamment le développement de nouveaux métiers bancaires, la libéralisation des taux d'intérêt, et la dématérialisation des opérations. La surveillance des opérations de transformation des échéances, des taux et des liquidités est faite également à partir du ratio des fonds propres et des ressources permanentes. Ce ratio est déterminé de telle sorte à ce qu'une partie des activités de transformation soit couverte par des fonds propres. Le risque de concentration de l'activité sur quelques clients est lui-même source d'instabilité financière, ce risque couvert en partie par les fonds propres vise à pousser les banques à diversifier leurs engagements. A cet égard, le ratio des divisions des risques est un moyen qui contraint les banques à réduire leurs expositions à un groupe de clients liés, des clients dont les activités des uns sont fortement dépendantes de celles des autres.

Pour sa part, le risque de liquidité est un risque qui pèse fortement sur l'activité bancaire. Ce risque totalement géré par les fonds propres, peut être défini comme l'incapacité des banques à se faire financer leur liquidité dans les conditions normales du marché, ce qui risque de contrecarrer leur capacité à honorer leurs engagements. Vu l'importance de ce risque et ses répercussions sur l'instabilité des systèmes financiers, le ratio de couverture initié par Bâle I, a été réformé lors de Bâle III, pour intégrer dans la gestion du risque de liquidité le court et à moyen terme.

Force est de constater que l'intégration des fonds propres dans le développement des activités bancaires peut être considéré comme une orientation stratégique et volontariste qui consiste à pousser les banques à développer des activités peu consommatrices des fonds propres (Decoussergues). La réglementation prudentielle, en mettant les fonds propres, tant chers aux



banquiers au-devant de la scène a cherché surtout à responsabiliser les banques dans leurs prises excessive de risque. Toute exposition démesurée d'une banque aux risques affecterait sa rentabilité, du fait qu'une partie du risque est couverte par les fonds propres de la banque.

Il s'ensuit que les fonds propres de la banque demeurent 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. Dans une logique de complétude, ces lois ont visé à rendre encore plus contraignant le degré d'exposition des banques marocaines au risque d'effondrement. L'augmentation des fonds propres a été au-devant de la scène. La banque centrale a assuré donc la transposition graduelle des différents accords de Bâle. Dans ce cadre, il est important de rappeler que la loi bancaire de 1993 est venue réglementer les institutions financières et ce à travers l'unification du cadre juridique régissant les établissements de crédit. Les banques et sociétés de financement ont intégré les fonds propres dans leur dynamique de recherche de la rentabilité et de la gestion des risques. Cette loi fut complétée par celle de 2006, en vue de tenir compte des mouvements de concentration et de participation du capital étranger. A cet égard, les banques devaient communiquer leurs niveaux de fonds propres à la fois sur une base individuelle et une base consolidée. En 2014, une troisième loi bancaire a consisté à assurer une transposition de la réglementation de Bâle III en instaurant une surveillance, macro prudentielle et de gestion des crises systémiques. Dans la couverture contre le risque de liquidité, et conformément aux recommandations de Bâle III, les engagements en fonds propres des banques marocaines, pour gérer le risque de liquidité se font à la fois à court et à moyen terme. Dans le premier cas, « le ratio à court terme (30 jours) vise à s'assurer qu'une banque est en mesure de faire face à un choc de liquidité (un accroissement imprévu des sorties de trésorerie) en recourant à la mobilisation des actifs liquides dont elle dispose. Le second ratio, dit ratio structurel de liquidité, devra être calculé sur un horizon d'un an. Il a pour objet de limiter le risque de transformation et d'éviter une dépendance excessive par rapport au financement interbancaire (à court terme) », (BAM, 2016).



## 1.2 La rentabilité bancaire : concept et mesure

Sur un plan purement opérationnel, la mesure de la rentabilité des activités bancaires n'est pas une chose aisée. D'un côté les activités bancaires sont difficiles à répertorier et à cerner, d'un autre côté cette difficulté tient à l'importance des charges de structure et de support.

Ce concept de rentabilité fait référence à la notion de performance et également au concept de l'efficacité. Se pose alors la question du lien entre les deux concepts.

A ce niveau, la performance serait considérée comme le résultat atteint suite à l'exécution d'une tâche. Dans la banque, le concept de la performance peut concerner l'organisation, le positionnement stratégique, comme il peut concerner la performance financière. La performance serait à cet égard définie comme la capacité d'une banque à exploiter au mieux les moyens dont elle dispose. À côté des résultats et de la rationalisation des moyens, la performance aurait aussi une signification relative à l'efficacité ou encore au processus qui permet à une firme bancaire d'atteindre ses objectifs, (Giraud, Saulpic, Naulleau, Delmond et al. (2004)). La performance concerne donc la réalisation des objectifs par rapport à des moyens mis en œuvre, mais également, la méthode par laquelle cette réalisation a été atteinte.

La rentabilité bancaire peut être approchée à partir des indicateurs de gestion, tels qu'ils sont dégagés du bilan, du hors bilan et du compte résultat. 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. Figurent en tête, les opérations de trésorerie et interbancaire. Ces opérations permettent de mesurer la nature du risque de liquidité auxquels sont exposées les banques. Le second bloc concerne les opérations avec la clientèle. Ce poste permet de mesurer les niveaux de transformation des taux et des échéances par les banques et donc leur degré d'exposition à un risque de contrepartie. Le troisième poste quant à lui retrace les opérations sur titres. L'importance de ces opérations permet d'estimer le degré d'exposition des banques au risque de marché. Viennent enfin les derniers postes consacrés aux immobilisations et aux provisions et c'est à ce niveau là où le coût du risque étant mesuré par les montants des provisionnements pour risques et charges.

Si le bilan relate les opérations effectivement réalisées, le hors bilan quant à lui retrace les principaux engagements qui peuvent ou pas se concrétiser. Plus le montant des engagements étant élevé, plus les risques de retournement de la firme bancaire étant importants. En effet, un engagement porte en lui-même le risque de sa non-concrétisation. La non-concrétisation d'un





engagement donné, tel que la non-consommation effective d'un crédit accordé, expose la banque à un risque de perte éventuelle.

Vient enfin le compte résultat. Ce dernier relate les principaux produits et charges, tels les intérêts versés et reçus, les moins-values et les plus-values latentes sur titres ou encore les commissions reçues et versées. C'est à ce niveau que les indicateurs de gestions de la banque sont dégagés.

Le premier indicateur est le Produit Net Bancaire. Le PNB permet de mesurer les activités de la Banque en matière d'opération d'intermédiation et des services rendus à la clientèle. Le produit net bancaire est obtenu à partir des charges d'exploitation déduites des produits d'exploitation bancaire. Le produit net bancaire PNB est un indicateur qui rend compte de l'ensemble des activités de la banque et conditionne par-là sa marge brute ou encore son niveau de rentabilité. Le PNB représente la valeur ajoutée et traduit la latitude d'une firme bancaire à gérer les écarts entre le rendement des emplois et le coût des ressources. Parallèlement à cela, on trouve le résultat brut d'exploitation, qui représente le produit net bancaire duquel sont soustraites les charges de structure. Les institutions financières qui ont tendance à collecter leurs ressources sur le marché, moyennant des commissions, auront tendance à avoir un PNB relativement faible par rapport à celle où il y a une prédominance de l'épargne dans la totalité des ressources. A contrario, ces dernières auront tendance à supporter des frais généraux plus élevés, relatifs à leur fonctionnement et principalement des charges d'exploitation dont les frais du personnel.

Enfin, figure le résultat net obtenu à partir du résultat brut d'exploitation, duquel sont soustraites les dotations ou reprises de provisions, ainsi que les fonds pour risques bancaires généraux qui ne disposent pas d'affectation particulière, mais qui sont destinés à couvrir des risques nés, des retournements probables.

Force est de constater que la rentabilité bancaire peut être évaluée de différentes manières. D'abord à partir des soldes de gestion, tels que le produit net bancaire, le résultat brut d'exploitation, le revenu net. Ensuite par rapport aux principales charges dont notamment les charges d'exploitation et enfin en intégrant les fonds propres. A ce niveau, et considérant que les fonds propres demeurent au centre des activités bancaires, il est possible de relater à cet égard, deux indicateurs de profitabilité bancaire, fondés sur les fonds propres. D'un côté, Return on Equity ou le ROE qui permet de mesurer le retour sur investissement des fonds propres. Il est calculé par le résultat net pondéré par les fonds propres, et d'un autre côté, l'indicateur RoA, ou encore Return on Asset. Calculé à partir du résultat net par rapport au



total actif, le RoA exprime la capacité d'une banque à générer un revenu à partir des ressources exploitées. Ce dernier possède l'inconvénient de ne pas tenir en compte le niveau des fonds propres, (Benthami, Cherkaoui, 2018).

## **2. La rentabilité et la digitalisation des services bancaires**

### **2.1 Le choix des données**

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 rentabilité, réduisant à néant leur rentabilité, ((Molyneux, 1989 et Thornton (1992)).

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, (Anghbazo, 1997).

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 :

- 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 dégager plus de rentabilité, il est important que le taux d'accroissement du PNB soit ascendant, en vue de 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 risques sont dépendants des charges générales d'exploitation.

Enfin, pour approcher la relation entre la digitalisation des services et la rentabilité bancaire, il est important d'analyser la structure du PNB, en vue de dégager l'évolution de la marge des services, comparativement à celle de l'opération d'intermédiation proprement dite. Le coût de la digitalisation des services quant à lui, serait approché à partir du niveau des charges de structures, dont notamment les charges d'exploitation, les frais du personnel et les charges d'immobilisation.

## **2.2 Evaluation de la relation : rentabilité et digitalisation des services bancaires**

Au niveau des banques marocaines, la digitalisation des services, en assurant un gain de temps remarquable, un meilleur positionnement concurrentiel et des relations durables et interactives avec les clients a favorisé également une augmentation de la rentabilité.

Cette analyse de la rentabilité peut être approchée à partir du PNB, du résultat d'exploitation ainsi qu'au niveau des charges d'exploitation bancaire.

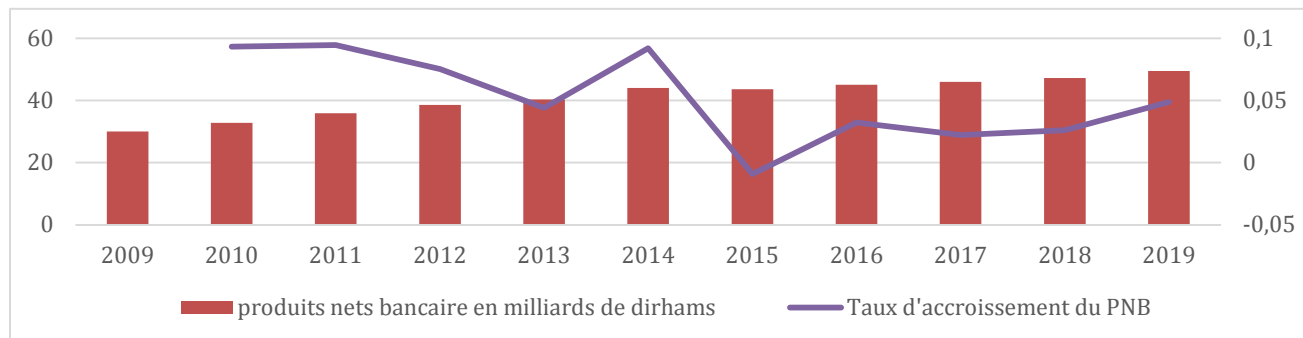
L'analyse de la rentabilité bancaire serait également approchée par le retour sur investissement des fonds propres mesuré par le RoE.

A ce niveau, il est important de signaler que l'analyse de l'évolution des fonds propres, sur les 10 dernières années permet de relater une nette amélioration. En effet, considérés comme la capitalisation des firmes bancaires, les fonds propres ont connu une nette augmentation, résultat à la fois des stratégies de croissance que de la nécessité de satisfaire les normes prudentielles.

De même, il est possible de relater une stabilité du produit net bancaire au cours de la période d'analyse.



**Graphique N°1 : Evolution du PNB au niveau des banques marocaines**

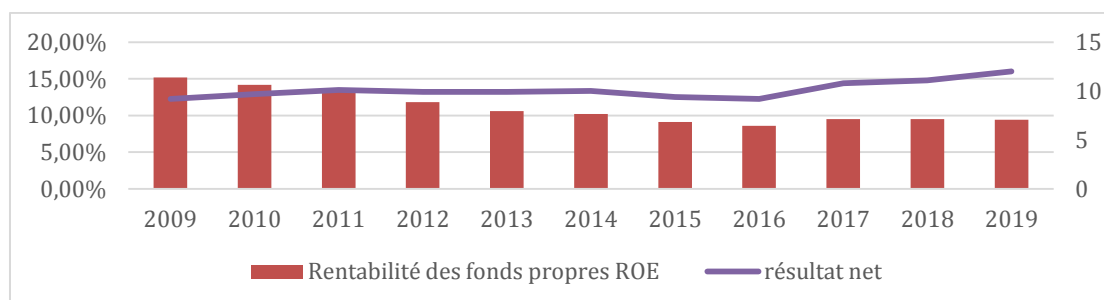


Source : Graphique établi par nos soins à partir des rapports de BAM

Cette stabilité peut également être visualisée à partir du taux de variation du produit net bancaire, qui est demeurée positive durant la période.

De même, les banques ont connu une augmentation continue du résultat net, gage de rentabilité au moment où la rentabilité des fonds propres, mesurée par le RoE, au cours de la période a connu une nette régression.

**Graphique N°2 : Les indicateurs de rentabilité de 2009 à 2019**

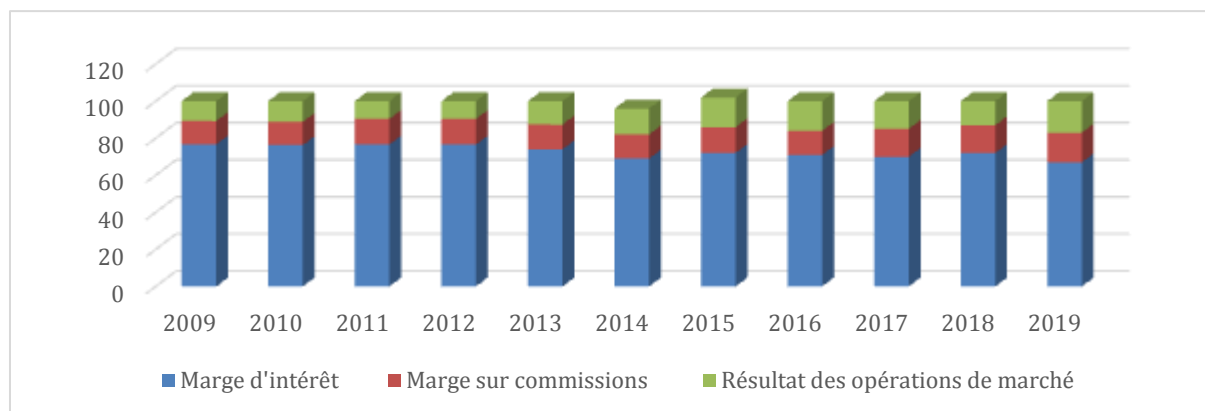


Source : Graphique établi par nos soins à partir des rapports de BAM

De même, une modification dans la structure du PNB, stipule que les opérations de marché et les commissionnements ont connu une nette augmentation ces dernières années au détriment d'une baisse de la marge d'intermédiation. Les banques commencent donc à collecter une partie de leurs ressources sur le marché et ce à travers les services rendus, comme le soulignent les données suivantes :



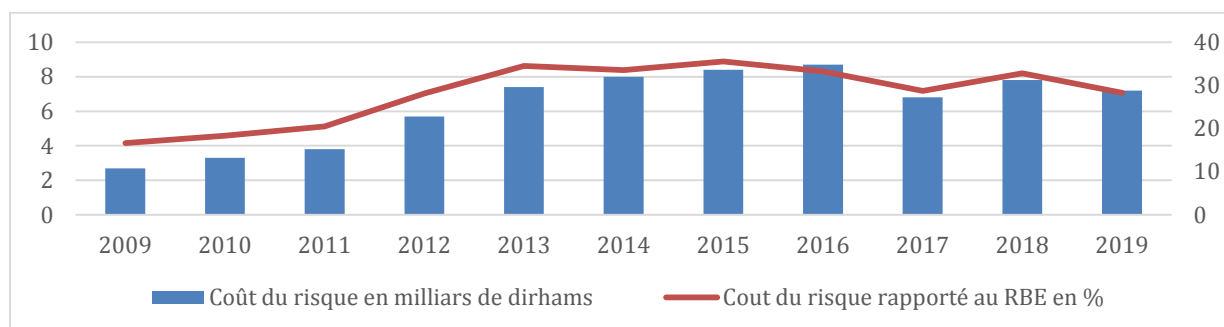
**Graphique N°3 : Evolution de la structure du PNB**



Source : Graphique établi par nos soins à partir des données de BAM

Le produit net bancaire, dans une logique de développement des activités de marché sert pour une grande part à assurer la maîtrise du coût du risque au niveau du secteur bancaire, mesurée par les dotations aux provisions, comme il permet de couvrir certaines charges de gestion telles que les charges générales d'exploitation.

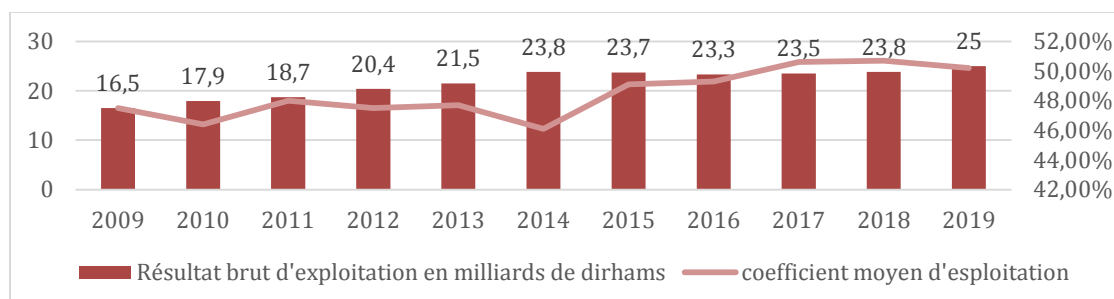
**Graphique N°4 : Le coût du risque**



Source : Graphique établi par nos soins à partir des rapports de BAM

Parallèlement à cela, on a noté une nette tendance à l'augmentation de résultat brut d'exploitation, et du coefficient moyen des exploitations, comme le relatent le graphique suivant :

**Graphique N°5 : Evolution du résultat brut d'exploitation**



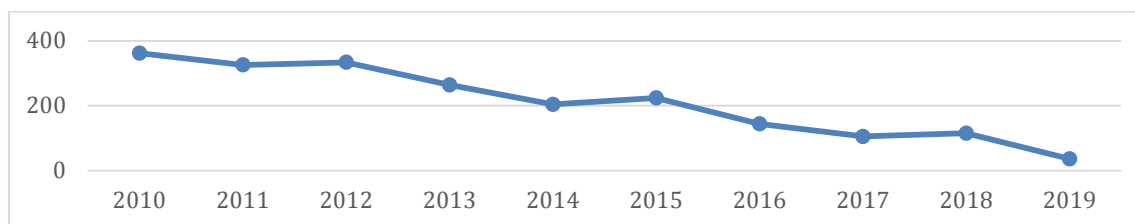
Source : Graphique confectionné par nos soins à partir des données de BAM



Cette augmentation est le résultat d'une baisse des charges de fonctionnement, des dotations aux amortissements et des frais généraux.

En effet, le nombre de guichets additionnels ouverts a chuté aux cours des dernières années. Cette baisse est due principalement à la nécessité de rationaliser les charges généraux, dont les dotations aux provisions et les frais du personnel.

#### **Graphique N°6 : Nombre de guichets additionnels**



Source : Graphique confectionné par nos soins à partir des données publiées par BAM

Force est de constater que la digitalisation des services bancaires a favorisé une amélioration de la rentabilité, en favorisant une meilleure maîtrise des charges de structure, un développement des activités bancaires génératrices de commissions. Les bénéfices ainsi dégagés peuvent améliorer l'efficacité bancaire du fait qu'ils seront destinés à couvrir les risques, dont les coûts ne cessent d'augmenter.

## **Conclusion**

Le digital a eu tendance à se généraliser ces dernières années. L'interactivité avec la clientèle, le marketing des bases de données, le bigs-data sont devenus des pratiques qui conditionnent la réussite des entreprises. Dans le développement des services bancaires, le digital a eu plusieurs conséquences. C'est d'abord une pratique qui permet aux banques de se rapprocher de leurs clients en vue de leur offrir des services adaptés à leurs besoins, c'est donc un moyen de différenciation stratégique. Ensuite, la veille clientèle, résultat de l'interactivité croissante avec les clients bancaires, permet de traduire des informations généralement officieuses en bases de données, informations au service de la gestion des risques, suite à l'anticipation d'une éventuelle insolvabilité client. Enfin, la digitalisation est un moyen pour les banques de dégager plus de rentabilité, grâce à la rationalisation de certaines charges, telles les frais généraux et les charges de structure.

Cette rationalisation des charges peut favoriser une meilleure maîtrise des risques entraînant par-là une performance de la firme bancaire.



## Bibliographie

- Angbazo, Commercial bank net interest margins, default risk, interest rate risk, and off balance sheet banking, 1997.
- Bank Al Maghrib, Rapport d'activité, 2009-2019.
- Bank Al Maghrib, Rapport sur la supervision bancaire, 2009-2019.
- Baudouin, Camille, Stratégie bancaire et réglementation : De la contrainte à l'opportunité, Dunod, 2019.
- Belavayx, Crosscanal et omnicanal, Management Sup, Dunod, 2018.
- Benthami, Cherkaoui, La liquidité des banques : quel impact sur leur rentabilité ? Cas de deux banques marocaines, du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, 2018.
- Bourke, Concentration and other determinants of bank profitability in Europe, North America and Australia, 1989
- DeCoussergues, La banque, Structures, marchés, gestion, - Collection Les mémentos, 1996. Journal of Banking & Finance, 1989, vol. 13.
- Giraud, Saulpic, Naulleau, Delmond, Contrôle de gestion et pilotage de la performance, Collection Business, 2004.
- John H Kareken and Neil Wallace, Deposit Insurance and Bank Regulation: A Partial-Equilibrium Exposition, The Journal of Business, 1978, vol. 51.
- Leboiteux, David, Cagnoncle, Claude, Trade Finance : Principes et fondamentaux, RB édition.
- Molyneux, John Thornton, Journal of Banking & Finance, 1992.
- Molyneux D.M. Lloyd-Williams John Thornton, Competitive conditions in european banking, Journal of Banking & Finance, 1994.
- Victoria J. Miller, Debt Structure as an Indicator of Central Bank Independence, Southern Economic Journal, Vol. 64, No. 1, 1997.