

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master**

Spécialité : Digital finance and banking management

THEME :

**Etude du déploiement de la stratégie de
digitalisation bancaire
Cas : BDL**

Présenté par :

Mme Yasmine Zohra FARES

Mme Bouchra KLAA

Encadré par :

Pr. Hassiba SELLOU

Année universitaire

2024-2025

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master**

Spécialité : Digital finance and banking management

THEME :

**Etude du déploiement de la stratégie de
digitalisation bancaire**

Cas : BDL

Présenté par :

Mme Yasmine Zohra FARES

Mme Bouchra KLAA

Encadré par :

Pr.Hassiba SELLOU

Année universitaire

2024-2025

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre 1 : Cadre conceptuel de la stratégie de digitalisation bancaire.....	2
Section 1 : Fondements de la digitalisation dans le secteur bancaire.	7
Section 2 : Approches stratégiques et enjeux de la digitalisation bancaire.	28
Section 3 : Marketing digital des banques.....	42
Chapitre 2 : Évaluation de la digitalisation à la BDL : Approche descriptive et quantitative.....	55
Section 1 : Analyse descriptive et méthodologique de l’environnement de la digitalisation au sein de la BDL.....	56
Section 2 : Étude empirique sur la digitalisation bancaire à la BDL	73
Conclusion Générale	110

Dédicaces

À mes chers parents,

Aucun mot ne pourra jamais traduire tout l'amour, le respect et la gratitude que je ressens pour vous. Ma chère Maman, ta douceur et tes prières m'ont toujours accompagnée.

Mon cher Papa, ton encouragement et ton soutien ont été ma source d'inspiration.

Dans mes plus beaux moments, c'est votre fierté qui me rend la plus heureuse.

Votre confiance en moi, votre amour, vos sacrifices, votre patience, et votre présence me portent chaque jour.

Vous êtes ma plus grande force et mon repère dans la vie.

Je t'aime énormément papa ! Je t'aime infiniment maman !

À moi-même,

Pour tenir bon malgré la fatigue, pour chaque nuit consacrée au travail, pour chaque étape franchie avec persévérance jusqu'à la réalisation de ce travail qui représente tant pour moi.

À ma petite et adorable sœur Yousra Lina, Et à mes chers frères Youcef et Yacine,

Merci pour votre amour, vos encouragements et votre présence.

À Belkis,

Ma chère Belly, merci pour ta complicité, ton amitié sincère et ton soutien précieux. Ta présence, nos moments partagés, l'amour et les encouragements de ta famille comptent énormément pour moi. Je t'aime Belkissa.

À mes amies : Yasmine, Chaimaa, Nesrine et Kenza,

Merci pour votre soutien, votre amitié sincère, et les souvenirs inoubliables que nous avons partagé durant toutes ces années.

À Bouchra,

*Pour ton sérieux, ta présence, et ton soutien sincère à chaque étape de ce parcours.
Merci d'être une partenaire de confiance.*

À toute ma famille, à mes enseignants, à mes amis, qui contribuent de près ou de loin à cette étape de ma vie.

Je dédie ce mémoire de fin d'études.

Yasmine qui vous aime

Dédicaces

À mon cher papa et à ma chère maman ;

*Nulle dédicace ne peut exprimer ce que je leur dois, par leurs prières, leur patience en moi,
ils ont tout fait pour mon bonheur et ma réussite.*

*Qu'ils veuillent trouver dans ce travail le fruit de leurs sacrifices illimités et la preuve de mon
amour et de ma gratitude éternelle.*

Je t'aime maman ! Je t'aime papa !

*À moi-même, pour n'avoir jamais lâché, pour chaque moment de fatigue surmonté, pour
chaque pensée de renoncement repoussée, pour chaque nuit sacrifiée, et chaque pas vers ce
rêve que je suis fière d'avoir poursuivi jusqu'au bout.*

À mon cher petit frère Mouad et mes chères sœurs Hiba et Douaa.

Qui m'ont tant donné de courage pour accomplir cette mission.

À toutes mes amies : Ahlem, Chaima, Wissem, Ikram...

*Qu'elles trouvent en ce travail, l'hommage de ma gratitude, qu'aucun mot ne saurait
l'exprimer, pour leur attachement durant ces longues années.*

À Yasmine,

Pour sa présence constante, son écoute, et le partage sincère de chaque étape de ce parcours.

A toute ma famille, tous mes enseignants qui ont contribué à cette formation et tous mes amis.

Je dédie ce mémoire de fin d'étude.

Bouchra

Remerciements

Nous exprimons notre profonde gratitude envers Dieu tout-puissant pour nous avoir accordé

La santé et la détermination nécessaires à la réalisation de ce mémoire.

Nous tenons à souligner que ce travail n'aurait pas pu voir le jour sans le soutien et l'encadrement précieux de Mme SELLOU Hassiba. Nous lui sommes reconnaissantes pour la Qualité exceptionnelle de son encadrement, sa patience, sa rigueur et sa disponibilité tout au

Long de la préparation de ce travail.

Nous tenons également à exprimer notre gratitude envers tout le personnel de la Banque de Développement local pour leur accueil chaleureux et leur aide précieuse durant notre stage

Pratique. Nous tenons à remercier particulièrement Madame MERADJI Zohra, merci madame pour votre soutien.

Nous adressons également nos remerciements aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer Ce travail. Notre gratitude s'adresse également envers l'administration et plus spécialement à Monsieur BOUABDELLAH Hassan sans oublier l'ensemble du corps enseignant de l'École Supérieure de Gestion et d'Économie Numérique pour leur dévouement et leur soutien tout au long de Nos études universitaires.

Enfin, nous remercions sincèrement toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Liste des figures

Figure N°1: Les étapes clés pour définir votre stratégie digitale	9
Figure N°2 : évolution du secteur bancaire en trois phases	13
Figure N°3 : Evolution de l'activité de paiement sur TPE.....	19
Figure N°4 : IOT mondial dans les services bancaires et financiers Perspectives du marché Prévisions à 203	25
Figure N°5 : Chiffres clés de la Banque de Développement Local.	57
Figure N° 6: organigramme de la direction Monétique et Banque Digitale.....	60
Figure N° 7: Analyse SWOT de la BDL	65
Figure N° 8: Evolution du volume des cartes CIB souscrites entre 2020 et 2024	74
Figure N° 9 : Evolution du volume des cartes CIB en circulation entre 2020 et 2024.....	75
Figure N°10 : Evolution du volume des transactions en émissions effectuées sur les équipements de la BDL (retraits, paiements sur TPE et paiements en ligne) sur la période 2020–2024.....	76
Figure N°11: Evolution du volume des transactions en acquisition effectuées sur les équipements de la BDL (retraits, paiements sur TPE et paiements en ligne) sur la période 2020–2024.....	77
Figure N°12 : Evolution du volume des cartes VISA/MASTERCARD-internationale souscrites entre 2020 et 2024.....	79
Figure N° 13 : Evolution du volume des cartes VISA/MASTERCARD-internationale en circulation entre 2020 et 2024.....	80
Figure N°14 : : Évolution du volume des transactions monétiques internationales de la BDL pour VISA entre 2020 et 2024.....	81
Figure N° 15 : Évolution du volume des transactions monétiques internationales de la BDL pour MASTERCARD entre 2020 et 2024	82
Figure N° 16 : : Évolution de la banque digitale à travers le nombre d'abonnements aux services numériques (2020–2024).....	84
Figure N° 17 : Évolution de la banque digitale à travers le nombre de virements effectués en ligne (2020–2024).....	84
Figure N° 18: Évolution de la banque digitale à travers le nombre de prélèvements automatiques (2020–2024).	85

Figure N° 19 : : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté en tant que client de la BDL	90
Figure N°20 : Répartition de l'échantillon selon la fréquence d'utilisation des services digitaux de la BDL.....	91
Figure N° 21 : : Répartition de l'échantillon selon la facilité d'utilisation des services digitaux de la BDL	93
Figure N° 22 : Répartition de l'échantillon selon l'existence des problèmes lors de l'utilisation des services digitaux de la BDL ou pas.	94
Figure N° 23 : : Répartition de l'échantillon selon l'opinion sur l'amélioration de la qualité des services bancaires grâce à la digitalisation.....	96
FigureN ° 24 : Répartition de l'échantillon selon les types d'innovations technologiques à intégrer dans les services digitaux de la BDL.	97
Figure N° 25 : : Répartition de l'échantillon selon la propension à recommander les services digitaux de la BDL.	100

Liste des tableaux

Tableau N°1 : Évolution du classement annuel de la BDL en matière de volume des transactions en émission réalisées sur ses équipements domestiques entre 2020 et 2024	86
Tableau N°2 : Évolution du classement annuel de la BDL en matière de volume des transactions en acquisition réalisées sur ses équipements domestiques entre 2020 et 2024	87
Tableau N°3 : Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge.	88
Tableau N°4 : Répartition de l'échantillon selon la wilaya de résidence	88
Tableau N°5 : Répartition de l'échantillon selon le sexe.....	89
Tableau N°6 : Répartition de l'échantillon selon le statut du client	91
Tableau N°7 : Répartition de l'échantillon selon les services digitaux utilisés de la BDL	92
Tableau N°8 : Répartition de l'échantillon selon les facteurs incitatifs à l'utilisation des services digitaux	94
Tableau N°9 : Répartition de l'échantillon selon les problèmes rencontrés lors de l'utilisation des services digitaux de la BDL.....	95
Tableau N°10 : Répartition de l'échantillon selon le niveau de satisfaction vis-à-vis des services digitaux de la BDL	97
Tableau N°11 : Répartition de l'échantillon selon les propositions d'améliorations des services digitaux de la BDL	98
Tableau N°12 : Répartition de l'échantillon selon la raison de non recommandation des services digitaux de la BDL	101
Tableau N°13 : Satisfaction des clients selon les problèmes rencontrés lors de l'utilisation des services digitaux de la BDL.....	102
Tableau N°14 : Fréquence d'utilisation des services digitaux de la BDL selon la tranche d'âge des clients.....	104
Tableau N°15 : Perception de la facilité d'utilisation des services digitaux de la BDL selon le type de service utilisé	106

Liste des annexes

Annexe N°1 : Organigramme de la Banque de développement Local.....	119
Annexe N°2 : Questionnaire	120
Annexe N°3 : Répartition de l'échantillon selon le statut du client.....	127
Annexe N°4 : Répartition de l'échantillon selon les services digitaux utilisés de la BDL	127
Annexe N°5 : Répartition de l'échantillon selon les facteurs d'incitatifs à l'utilisation des services digitaux.	128
Annexe N°6 : Répartition de l'échantillon selon les problèmes rencontrés lors de l'utilisation des services digitaux de la BDL.....	128
Annexe N°7 : Répartition de l'échantillon selon le niveau de satisfaction vis-à-vis des services digitaux de la BDL.	129
Annexe N°8 : Répartition de l'échantillon selon les suggestions d'amélioration des services digitaux de la BDL	129
Annexe N°9 : Répartition de l'échantillon selon la raison de non recommandation des services digitaux de la BDL	130

Liste des abréviations

- **ABEF : Association des Banques et des Établissements Financiers**
- **AI / IA : Intelligence Artificielle**
- **AML : Anti-Money Laundering (Lutte contre le blanchiment d'argent)**
- **ANSEJ : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes**
- **API : Application Programming Interface**
- **ARPCE : Autorité de Régulation de la Poste et des Communications Électroniques**
- **B2B : Business to Business**
- **BADR : Banque de l'Agriculture et du Développement Rural**
- **BDL : Banque de Développement Local**
- **BEA : Banque Extérieure d'Algérie**
- **Big Data : Données massives (abréviation anglophone conservée)**
- **BNA : Banque Nationale d'Algérie**
- **BPO : Business Process Outsourcing**
- **BTG : Bon de Tirage Global (dans le cadre du crédit)**
- **CPA : Crédit Populaire d'Algérie**
- **COVID-19 : Coronavirus Disease 2019**
- **CIB : Carte Interbancaire (carte de paiement algérienne)**
- **CNAC : Caisse Nationale d'Assurance Chômage**
- **CRM : Customer Relationship Management**
- **DAB : Distributeur Automatique de Billets**
- **DIGIT BDL : Application mobile de la BDL**
- **DZD : Dinar Algérien**
- **EDAHAHBIA : Carte d'Algérie Poste (nom commercial)**

- **EDI : Échange de Données Informatisé**
- **EAS : Échantillonnage Aléatoire Simple**
- **E-paiement : Paiement électronique**
- **E-Tracking : Suivi électronique des crédits**
- **EDPS : European Data Protection Supervisor**
- **Fintech : Financial Technology / Fintechs : Financial Technologies**
- **GED : Gestion Électronique des Documents**
- **GIE : Groupement d'Intérêt Économique**
- **IoT : Internet of Things**
- **IT : Information Technology (Technologies de l'information)**
- **KPI : Key Performance Indicator (Indicateurs clés de performance)**
- **KYC : Know Your Customer (Connaissance du client)**
- **LBA : Lutte contre le blanchiment d'argent (équivalent francophone d'AML)**
- **MNBC : Monnaies Numériques de Banques Centrales**
- **OTP : One Time Password**
- **PC : Personal Computer**
- **PME/PMI : Petites et Moyennes Entreprises / Petites et Moyennes Industries**
- **POS : Point Of Sale (non cité dans ta liste, mais courant, à confirmer)**
- **Saas : Software as a Service**
- **SATIM : Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique**
- **SEA : Search Engine Advertising**
- **SEO : Search Engine Optimization**
- **SI : Système d'Information**
- **SPSS : Statistical Package for the Social Sciences**

- **SWOT / FFOM : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats / Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces**
- **TPE : Terminal de Paiement Électronique**
- **TIC : Technologies de l'Information et de la Communication**
- **3G / 4G : Troisième / Quatrième Génération (réseaux mobiles)**
- **UX : User Experience**
- **Wi-Fi : Wireless Fidelity**
- **WIMPAY : Nom commercial (pas une abréviation classique)**
- **SWIFT : Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication**

Résumé

Ces dernières années, le secteur bancaire a connu une transformation sous l'effet de la digitalisation, bouleversant les pratiques traditionnelles de gestion, les interactions avec la clientèle et les canaux de distribution. En Algérie, cette transition numérique constitue un enjeu stratégique pour moderniser le système bancaire et renforcer l'inclusion financière. Bien que des avancées aient été réalisées, comme la mise en place des services en ligne, d'applications mobiles et la digitalisation partielle de certaines opérations, plusieurs freins subsistent, notamment au niveau des infrastructures, de la réglementation et de l'appropriation des outils par les usagers.

Dans ce contexte, notre étude porte sur la stratégie de digitalisation de la Banque de Développement Local (BDL), pour objectifs d'analyser les actions mises en œuvre, d'évaluer leur impact sur la qualité des services et la satisfaction des clients, et d'identifier les leviers d'amélioration à mobiliser pour renforcer cette transformation.

La méthodologie adoptée combine deux approches ; la première est une analyse documentaire ou examinons les rapports internes de la BDL entre 2020 et 2024 afin de comprendre les actions menées par la banque en matière de digitalisation. Dans la deuxième approche, nous menons une enquête par un questionnaire diffusé auprès d'un échantillon de 100 clients afin d'évaluer leur niveau de satisfaction vis-à-vis des services numériques proposés. En complément, nous avons utilisé la matrice SWOT pour analyser les atouts, les faiblesses, les opportunités et les menaces liés à la stratégie digitale de la BDL.

Les résultats révèlent des progrès, notamment le développement d'une application mobile, ce qui permis d'améliorer la rapidité des opérations et de réduire la fréquentation physique des agences. Toutefois, des défis persistent en matière d'infrastructures, de communication et de réglementation. Pour une satisfaction client optimale, il est recommandé d'améliorer la qualité, la sécurité et l'accessibilité des services numériques proposés par la BDL.

Mots clés : digitalisation bancaire, Transformation numérique, Services bancaires en ligne

Abstract

In recent years, the banking sector has undergone a transformation driven by digitalization, disrupting traditional management practices, customer interactions, and distribution channels. In Algeria, this digital transition represents a strategic challenge to modernize the banking system and strengthen financial inclusion. Although progress has been made, such as the implementation of online services, mobile applications, and partial digitalization of some operations, several obstacles remain, particularly in terms of infrastructure, regulation, and users' adoption of the tools.

In this context, our study focuses on the digitalization strategy of the Banque de Développement Local (BDL), aiming to analyze the actions implemented, evaluate their impact on service quality and customer satisfaction, and identify improvement levers to strengthen this transformation.

The adopted methodology combines two approaches: the first is a documentary analysis, examining BDL's internal reports between 2020 and 2024 to understand the actions taken by the bank in terms of digitalization. The second approach involves conducting a survey using a questionnaire distributed to a sample of 100 clients to assess their satisfaction level regarding the digital services offered. Additionally, a SWOT matrix was used to analyze the strengths, weaknesses, opportunities, and threats related to BDL's digital strategy.

The results reveal progress, notably the development of a mobile application, which has improved transaction speed and reduced physical visits to branches. However, challenges remain regarding infrastructure, communication, and regulation. For optimal customer satisfaction, it is recommended to improve the quality, security, and accessibility of the digital services provided by BDL.

Keywords : Banking digitalization, Digital transformation, Online banking services

ملخص

في السنوات الأخيرة، شهد القطاع المصرفي تحولاً كبيراً نتيجة الرقمنة، مما أدى إلى تغييرات جذرية في ممارسات الإدارة التقليدية، وتفاعل العملاء، وقنوات التوزيع. في الجزائر، يُعد هذا الانتقال الرقمي تحدياً استراتيجياً لتحديث النظام المصرفي وتعزيز الشمول المالي. وعلى الرغم من التقدم المُحرز مثل إطلاق الخدمات الإلكترونية، والتطبيقات المحمولة، والرقمنة الجزئية لبعض العمليات، إلا أن هناك العديد من العقبات التي لا تزال قائمة، خاصة فيما يتعلق بالبنية التحتية، والتنظيم، وتبني المستخدمين للأدوات الرقمية.

بهدف تحليل الإجراءات المنفذة داخل بنك التنمية المحلية، تركز دراستنا على استراتيجية الرقمنة من خلال تقييم تأثيرها على جودة الخدمات ورضا العملاء، وتحديد المحفزات الضرورية لتعزيز هذا التحول.

تعتمد المنهجية المتبعة على نهجين أساسيين: الأول هو تحليل وثائقي من خلال دراسة التقارير الداخلية للبنك بين عامي 2020 و2024 لفهم الإجراءات المُعتمدة في مجال الرقمنة. أما النهج الثاني، فيتمثل في إجراء مسح ميداني من خلال استبيان وُزِع على عينة مكونة من 100 عميل لتقييم مدى رضاهم عن الخدمات الرقمية المقدمة. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام مصفوفة (أي تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) لتعميق تحليل استراتيجية الرقمنة.

أظهرت النتائج تحقيق بعض التقدم، لا سيما من خلال تطوير تطبيق محمول ساهم في تسريع العمليات وتقليل التردد الميداني على الوكالات. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات تتعلق بالبنية التحتية، والتواصل، والتنظيم. ولتحقيق رضا أفضل للعملاء، يُوصى بتحسين جودة وأمان وسهولة الوصول إلى الخدمات الرقمية المقدمة من قبل المؤسسات المصرفية.

الكلمات المفتاحية

الخدمات المصرفية عبر الإنترنت / التحول الرقمي / الرقمنة المصرفية

Introduction générale

Le développement technologique a transformé notre monde, bouleversant la manière dont nous communiquons, travaillons, consommons et effectuons des opérations bancaires. De l'avènement de l'internet à l'essor des smartphones et des applications, les avancées technologiques ont ouvert de nouvelles opportunités et redéfini la façon dont les institutions financières et leurs clients interagissent. Cette évolution a donné naissance à des stratégies de digitalisation bancaire visant à développer de nouveaux canaux de services, en complément ou en substitution aux modèles traditionnels.

Dans ce contexte, la révolution technologique a également transformé le secteur bancaire. Cette évolution a poussé les banques à adopter de nouvelles approches stratégiques basées sur l'intégration progressive des outils digitaux. Aujourd'hui, les clients peuvent accéder à leurs services bancaires à distance, effectuer des opérations en quelques clics et bénéficier d'une plus grande autonomie dans la gestion de leurs finances. Ces changements traduisent la volonté des banques de répondre aux nouvelles attentes des usagers, en proposant des services plus rapides, plus accessibles et plus personnalisés. Ils s'inscrivent ainsi dans une stratégie de digitalisation visant à améliorer l'expérience client, renforcer la compétitivité du secteur bancaire et optimiser les processus digitaux.

La digitalisation des services bancaires constitue aujourd'hui un axe stratégique pour accompagner la transition vers une économie digitale. Portée par les politiques publiques visant à moderniser le secteur financier et à renforcer l'inclusion financière, cette stratégie repose sur l'adoption progressive de technologies innovantes. L'intégration de systèmes d'information, de plateformes en ligne, d'applications mobiles et d'outils de gestion de données permet aux institutions financières d'élargir leur offre de services, de gagner en efficacité opérationnelle et d'offrir aux clients des solutions plus accessibles, rapides et sécurisées. Cette transformation ne se limite pas à un simple changement technologique, elle traduit une évolution du modèle bancaire, désormais orienté vers une expérience client optimisée et une adaptation constante aux exigences d'un environnement de plus en plus digitalisé.

L'analyse de la stratégie de digitalisation bancaire permet d'évaluer l'état actuel de sa mise en œuvre, en offrant une vue d'ensemble sur les projets engagés et les orientations stratégiques adoptées par les autorités. Elle met en lumière les principaux défis rencontrés, qu'ils soient d'ordre technique, organisationnel ou liés à l'adhésion des usagers, tout en soulignant les enjeux

majeurs de cette transformation pour le secteur bancaire, notamment dans le contexte algérien. Cette démarche est essentielle pour garantir une digitalisation cohérente, efficace et inclusive.

Ce travail nous permet d'explorer le domaine de la stratégie de digitalisation bancaire, de ses généralités à ses technologies et applications.

Le choix de ce thème a été réfléchi et choisi soigneusement, motivé en premier lieu par notre intérêt commun, car il s'agit d'un sujet qui nous passionne, Il est également directement lié à nos études et à la spécialité que nous avons effectué à l'école, ce qui nous a fourni les bases nécessaires pour entreprendre ce travail de recherche.

Deuxièmement, ce sujet revêt un intérêt national car il s'agit d'un domaine d'actualité. En effet, dans les prochaines années, la digitalisation des services bancaires sera de plus en plus intégrée comme un levier essentiel pour moderniser les infrastructures bancaires en Algérie. Cette évolution souligne l'importance de comprendre et d'analyser les enjeux, les opportunités de la digitalisation.

Ce travail a pour objectif principal d'analyser la stratégie de digitalisation adoptée par la Banque de Développement Local (BDL), afin d'identifier ses forces, ses limites, et les perspectives d'amélioration possibles. Les objectifs spécifiques sont les suivants :

- Évaluer l'intégration de la digitalisation dans la vision stratégique de la BDL.
- Mesurer l'impact des services digitaux sur l'expérience client.
- Analyser la qualité des services bancaires à travers les outils numériques adoptés.
- Formuler des recommandations concrètes pour renforcer l'efficacité de la stratégie digitale de la BDL.

Dans cette optique, la problématique centrale du travail de recherche présenté dans ce mémoire est formulée autour de la question suivante : « ***Comment la (BDL) déploie-t-elle sa stratégie de digitalisation pour accompagner sa transformation et répondre aux nouveaux enjeux du secteur bancaire ?*** ».

Les questions secondaires qui en résultent sont les suivantes :

- Comment la digitalisation contribue-t-elle à la réduction des coûts et à l'efficacité des processus bancaires ?
- Comment la banque mesure-t-elle l'efficacité de ses actions marketing digitales (campagnes, réseaux sociaux, applications) ?

- La BDL est-elle confrontée à des freins et des défis dans la mise en œuvre de sa stratégie de digitalisation ?

Afin de guider notre réflexion, nous formulons les hypothèses suivantes :

H1 : La digitalisation est intégrée dans la vision stratégique globale de la BDL.

H2 : La digitalisation améliore la qualité des services à la BDL et renforce sa position face à la concurrence.

H3 : La BDL parvient à mettre en œuvre sa stratégie de digitalisation sans contraintes et défis.

Pour répondre à notre problématique, nous adoptons une méthodologie divisée en deux volets. Le premier de nature descriptive, concerne la partie théorique de notre travail, basée sur la consultation des ouvrages, des articles scientifiques et de rapports institutionnels. Le second de type analytique, se rapporte à la partie pratique, reposant sur l'analyse de données collectées à travers un questionnaire diffusé auprès des clients, ainsi que l'exploitations de documents internes à l'organisme concerné et de rapports officiels sur une période de 5ans.

Dans le cadre de notre démarche, nous commencerons par présenter l'état des lieux de la digitalisation au sein de la BDL, en analysant les actions mises en place, les outils numériques adoptés, suivie d'une analyse SWOT qui nous permet de mettre en évidence les forces, faiblesses, opportunités et menaces liées à cette transformation digitale. Ensuite nous exposons la méthodologie de collecte des données, en expliquant les outils utilisés, la nature des données collectées ainsi que les choix méthodologiques opérés.

Notre travail est organisé en deux chapitres :

Le premier chapitre est consacré à la présentation du thème relatif à la stratégie de digitalisation bancaire. Il présente les fondements théoriques de cette transformation en explorant les différentes composantes de la stratégie de digitalisation bancaire, les leviers technologiques qui la soutiennent, les principales stratégies digitales adoptées dans le secteur et l'impact de la digitalisation sur le fonctionnement des banques et ses clients, ainsi que les défis liés à la digitalisation du secteur bancaire. Et on clôture par une présentation du concept de marketing digital bancaire.

Le second chapitre est dédié à l'étude pratique menée au sein de la Banque de Développement Local (BDL). Il vise à présenter l'établissement au sein duquel nous avons effectué notre stage, un état des lieux de la stratégie de digitalisation de la banque à travers l'analyse des documents

internes, A cela s'ajoute la conception d'un questionnaire diffusé auprès des clients afin d'évaluer leur satisfaction vis-à-vis des services digitaux proposés, qui nous a permis de mieux comprendre les orientations stratégiques adoptées par l'institution. L'interprétation croisée de ces données nous a ouvert la voie à la formulation de recommandations pratiques. Une synthèse des résultats obtenus permettra enfin d'apporter des éléments de réponse à la problématique soulevée et de vérifier les hypothèses formulées en amont.

Notre travail se conclura par une vision globale de l'ensemble de l'étude, accompagnée de la confirmation ou l'infirmité des hypothèses formulées.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de la stratégie de digitalisation bancaire

Introduction

La digitalisation bancaire représente aujourd'hui un levier stratégique qui transforme le secteur bancaire à l'échelle mondiale, et plus particulièrement en Algérie.

Cette transformation ne se limite pas à l'adoption de nouvelles technologies, mais entraîne également une évolution des interactions avec la clientèle.

Le secteur bancaire, impacté par les innovations digitales, doit ainsi repenser son approche pour répondre aux attentes croissantes des clients en matière de simplicité, rapidité et personnalisation des services.

Dans ce chapitre, on va aborder les différents aspects de la stratégie de digitalisation bancaire à travers trois sections principales qui se présentent comme suit :

La première section définit les concepts clés liés à la digitalisation bancaire et retrace son évolution globale et locale, en mettant en lumière les principaux leviers technologiques tels que l'intelligence artificielle, la blockchain, le big data et le cloud computing.

La deuxième section analyse les différentes stratégies de transformation digitale adoptées par les banques, ainsi que les impacts de cette digitalisation sur leur fonctionnement et sur la relation avec leurs clients, tout en abordant les enjeux de la digitalisation tels que la cybersécurité, l'inclusion financière et de réglementation.

Et la troisième section qui est consacrée au marketing digital des banques, en abordant ses spécificités, ses outils et les stratégies qui s'y déploient, ainsi que l'intensification de la concurrence dans un environnement de plus en plus digitalisé.

1. Section 1 : Fondements de la digitalisation dans le secteur bancaire

L'objectif de cette section est d'apporter un éclairage sur les fondements de la stratégie de digitalisation dans le secteur bancaire, en s'appuyant sur trois axes principaux. Dans un premier temps, il s'agira de définir la digitalisation bancaire et d'en présenter les composantes essentielles en tant que démarche stratégique. Ensuite, une analyse de son évolution, aussi bien à l'échelle mondiale qu'en Algérie, permettra de mieux comprendre son enracinement progressif dans les pratiques du secteur. Enfin, l'attention sera portée sur les leviers technologiques majeurs qui soutiennent cette transformation.

1.1. Définition et composantes de la stratégie de digitalisation

La stratégie de digitalisation représente une orientation clé pour accompagner la transformation numérique des institutions. Nous allons à présent en définir les principaux concepts et en présenter les composantes essentielles

1.1.1. Définition des concepts

Cette définition comporte cinq termes clé : « Digital », « Stratégie », « Méthodes et techniques », « Avantage concurrentiel » et « Art ».

L'art de la stratégie digitale, c'est l'ensemble des méthodes et techniques digitales qui permettent à l'entreprise de construire un avantage concurrentiel.

1.1.1.1. Digital

Digital ? Doit-on dire « stratégie numérique » ou « stratégie digitale » ? Il existe une ambiguïté entre les termes « numérique » et « digital », souvent débattue par les professionnels. Tous deux sont liés aux nombres : « numérique » désigne ce qui peut être exprimé en nombres, comme la numérisation d'un document ; « digital » vient du mot anglais « digit » (doigt), signifiant aussi « chiffre ». Bien que synonymes selon les dictionnaires, ces termes ont évolué différemment et recouvrent aujourd'hui des usages distincts. « Numérique » est plus utilisé dans les domaines techniques (DSI, informatique), tandis que « digital » est préféré dans les domaines orientés marché (marketing). Ce glissement d'usage est normal et reflète les contextes professionnels dans lesquels ils s'inscrivent.¹

¹ Jean-Philippe Timsitn, *stratégie digitale*, Magnard-Vuibert, 2018, p22.

1.1.1.2. Stratégie

La stratégie est l'orientation des activités d'une organisation à long terme. Elle engage fortement son avenir (notion d'irréversibilité). Elle consiste à obtenir un avantage concurrentiel grâce à la reconfiguration en continu des ressources et compétences de l'organisation dans un environnement changeant, afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des différentes parties prenantes.¹

1.1.1.3. Méthodes et techniques

La stratégie digitale s'appuie sur deux niveaux complémentaires : les méthodes et les techniques. Les méthodes concernent la formulation de la stratégie, depuis sa conception jusqu'à son exécution, tandis que les techniques renvoient aux outils et technologies digitales utilisés. Selon Teece et al. (1997), il existe deux principales approches méthodologiques pour élaborer une stratégie digitale.

La première, dite approche externe, consiste à construire la stratégie en se basant sur une analyse approfondie de la structure du marché. Le stratège commence par étudier le marché, ses dynamiques et ses acteurs, pour ensuite définir la stratégie adaptée.

La seconde, appelée approche interne, repose sur l'analyse des ressources et compétences propres à l'entreprise. La stratégie est alors conçue à partir des forces internes, en équilibrant ces ressources avec les opportunités et contraintes du marché.²

1.1.1.4. L'avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel est un élément, un atout ou une caractéristique spécifique qui permet à une entreprise de se différencier nettement de ses concurrents sur un marché donné. Cet avantage confère à l'entreprise une position dominante ou préférentielle, lui permettant d'attirer et de fidéliser davantage de clients, d'augmenter sa part de marché et d'obtenir une meilleure rentabilité.³

¹ Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., Fréry, F. *Stratégie – Diagnostic, décisions et mise en œuvre* (12^e éd.). Pearson France., 2020. P19.

² *Stratégie digitale*, op.cit. p28.

³ sPorter, Michael E. *L'avantage concurrentiel : Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. Dunod, Collection Stratégie d'entreprise, 2023, p20.

1.1.1.5. Art

La stratégie digitale est qualifiée d'art car, au-delà de l'analyse technique, la décision finale repose aussi sur des facteurs humains : émotions, expériences, histoire personnelle. Elle constitue un équilibre entre logique, système et émotion. Ce processus exige un travail d'équipe pour convaincre, expliquer, illustrer et faire adhérer les autres à la stratégie. C'est cette dimension humaine et collective qui fait de la stratégie digitale un art.¹

La figure 1 ci-dessous illustre les étapes clés pour définir une stratégie digitale.

Figure N° 1: Les étapes clés pour définir une stratégie digitale



Source : <https://www.adimeo.com/blog/definir-strategie-digitale> Consulté le 23/04/2025

1.1.2. La digitalisation dans le secteur bancaire

La digitalisation bancaire correspond à l'intégration des technologies numériques dans les services financiers, dans le but de transformer en profondeur les modèles traditionnels. Cela inclut des outils comme les services en ligne, les applications mobiles, l'intelligence artificielle ou encore l'analyse de données. Ces innovations permettent non seulement d'optimiser les processus internes et d'améliorer la prise de décision, mais aussi d'offrir aux clients une expérience plus simple, personnalisée et accessible.

¹ *Stratégie digitale*, op.cit. p29.

Pour les banques, cette transformation vise à répondre aux nouvelles attentes du marché tout en rendant leurs opérations plus efficaces. Cependant, cette évolution soulève aussi des défis, notamment en matière de cybersécurité, de respect de la réglementation et de protection des données personnelles.

Depuis une quinzaine d'années, la révolution numérique a profondément bouleversé le secteur bancaire. Les banques, qui depuis l'Antiquité jouaient un rôle central dans la collecte de l'épargne et l'octroi de crédits, voient aujourd'hui leur position historique remise en question, notamment face à l'émergence de nouveaux acteurs sur le marché des paiements et des crédits.

Avec Internet, la communication et les modes de consommation ont changé. De simples emails aux forums en ligne, en passant par le e-commerce, les usages digitaux se sont généralisés. Progressivement, la digitalisation a aussi touché les banques : automates, centres d'appels automatisés, interactions via les réseaux sociaux, etc.

L'idée de digitalisation ne date pas d'hier : dès 1679, le philosophe Gottfried Leibniz évoquait ce concept. Aujourd'hui, il est devenu une composante incontournable pour toute entreprise moderne. Dans ce contexte, un nouveau modèle bancaire a vu le jour, plus connecté, agile et centré sur le client. Les agences traditionnelles et les conseillers bancaires ont ainsi dû adapter leurs méthodes pour entretenir une relation client plus fluide.

Comme le souligne Lamirault (2017), « Les banques n'ont pas besoin de stratégie digitale... mais de digital dans leurs stratégies ». En d'autres termes, il ne s'agit pas simplement d'ajouter des outils numériques, mais d'inscrire le digital au cœur même de la réflexion stratégique. Cela se traduit par des services accessibles à distance, via des e-agences ou des applications bancaires, donnant naissance à une nouvelle forme de banque : accessible partout, à tout moment.¹

1.1.3. Les composantes de la stratégie de digitalisation bancaire

Dans un contexte de transformation digitale accélérée, les banques sont confrontées à de nouveaux défis pour rester compétitives, répondre aux attentes des clients toujours plus connectés et optimiser leurs performances internes. La digitalisation n'est plus une option, mais un levier stratégique essentiel pour repenser les services, améliorer l'efficacité opérationnelle et renforcer la relation client. Cette évolution s'articule autour de plusieurs composantes clés qui structurent une stratégie de digitalisation bancaire efficace.

¹ MOUMTAZ, K. & MOUDINE, Ch. *Contribution de la digitalisation à l'amélioration de la performance bancaire* : Une synthèse des travaux de recherche. African Scientific Journal, octobre 2024.

1.1.3.1. Automatiser les processus de sa banque grâce à l'IA

Aujourd'hui, l'intelligence artificielle joue un rôle central dans la transformation digitale des banques. Elle permet d'automatiser de nombreuses tâches internes comme le traitement des transactions, la gestion des réclamations, l'analyse des risques de crédit, la détection de fraudes ou encore le respect des obligations réglementaires. Grâce à des outils comme les chats bots, les assistants virtuels, l'IA générative ou le machine Learning, les banques gagnent en efficacité, réduisent le temps consacré aux tâches répétitives et libèrent du temps pour que les conseillers se concentrent sur des missions à forte valeur ajoutée, comme l'accompagnement personnalisé des clients.

1.1.3.2. Digitaliser le parcours client au sein de sa banque

Pour répondre aux attentes des clients d'aujourd'hui, les banques doivent offrir un parcours client entièrement digital et accessible à tout moment, depuis n'importe quel support. Cela passe par des services en ligne disponibles sur ordinateur et mobile, l'authentification biométrique (empreinte digitale, reconnaissance faciale), l'ouverture de compte à distance, la signature électronique, ou encore la vérification d'identité automatisée. Tous ces outils permettent aux clients de gérer leurs comptes en toute autonomie, rapidement et en toute sécurité, sans avoir à se déplacer en agence.

1.1.3.3. Développer des applications bancaires mobiles intelligentes

Face à la montée des néo-banques, les applications mobiles classiques ne suffisent plus. Les clients attendent désormais des fonctionnalités avancées : gestion et catégorisation des dépenses, visualisation de leur budget, souscription à des produits bancaires en ligne, paiements sans contact, gestion multi-comptes (même entre différentes banques), blocage/déblocage de carte en un clic, ou encore assistance via des chat bots intelligents. Ces services permettent de fidéliser les clients et de rester compétitif sur un marché de plus en plus digitalisé.

1.1.3.4. Utiliser les nouvelles technologies

Pour renforcer la maîtrise des risques bancaires, l'analyse de données massives (big data) en temps réel grâce à l'IA et aux modèles prédictifs permet également aux banques d'identifier plus facilement les transactions suspectes et de mieux maîtriser les différents risques bancaires : risques de crédit, contrôles réglementaires, risques de marché, fraudes... La technologie block Chain permet notamment de valider, d'enregistrer et de suivre des transactions de façon transparente et sécurisée.

1.1.3.5. Innover ses services bancaires grâce aux API et à l'open banking

L'open banking révolutionne le secteur bancaire en permettant aux banques de partager les données de leurs clients (avec leur consentement) à des fintechs via des interfaces sécurisées appelées API. Cela ouvre la porte à des services innovants intégrés directement dans l'espace client de la banque : agrégation de comptes, gestion de budget, paiements instantanés, offres personnalisées... Cette collaboration entre banques et fintechs permet de créer un écosystème riche et adapté aux besoins actuels des clients.¹

1.2. L'évolution de la digitalisation bancaire à l'échelle mondiale et en Algérie

La digitalisation, devenue un moteur de transformation mondiale, a profondément modifié le secteur bancaire. Son évolution, marquée par plusieurs phases clés, illustre la transition des services traditionnels vers des solutions numériques innovantes.

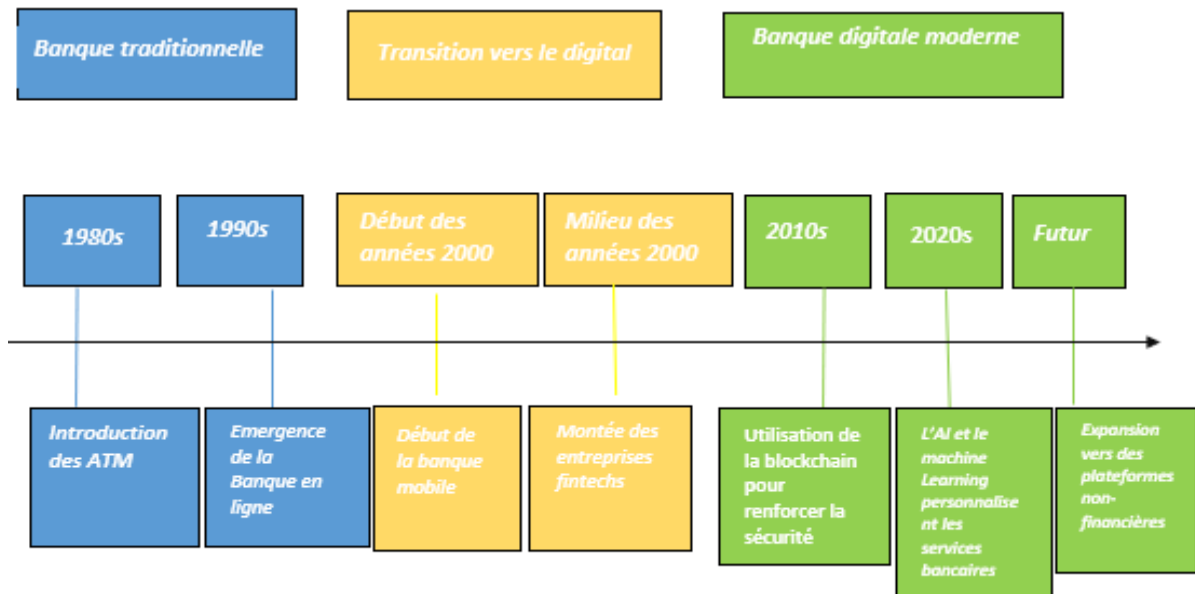
1.2.1. L'évolution de la digitalisation à l'échelle mondiale

La digitalisation mondiale a connu une progression rapide. Depuis les débuts de l'informatique jusqu'à l'émergence des technologies avancées, elle s'est imposée comme un moteur clé de l'innovation et de la performance dans le monde entier.

Dans le secteur bancaire, cette évolution peut être retracée à travers trois grandes étapes chronologiques, correspondant aux principales phases de transformation technologique. Comme illustré dans la figure 2, l'évolution du secteur bancaire peut être divisée en trois grandes phases :

¹ Wayden, *5 projets de transformation digitale dans le secteur bancaire*, <https://www.wayden.fr/5-projets-de-transformation-digitale-dans-le-secteur-bancaire/>, consulté le 12 mars 2025.

Figure N° 2 : évolution du secteur bancaire en trois phases



Source : <https://www.aiu.edu/innovative/the-evolution-of-digital-banking-in-the-digital-age/>
consulté le 10/04/2025.

- **La banque traditionnelle (1980s – 1990s)**

Les années 1980 marquent un tournant technologique important avec l'apparition des distributeurs automatiques de billets (DAB/ATM). Ces machines ont permis aux clients d'accéder à leur argent à tout moment, 24h/24, sans avoir besoin de passer par un guichet. Cette innovation a constitué la première étape vers l'autonomisation du client et l'automatisation partielle des services bancaires.

Les années 1990, quant à elles, sont caractérisées par l'émergence de la banque en ligne, grâce à la démocratisation d'Internet. Les banques ont alors développé des interfaces web permettant aux clients d'effectuer à distance des opérations basiques, ces premiers services en ligne ont représenté une véritable révolution dans la manière d'interagir avec sa banque.

- **La transition vers le digital (2000s – fin 2010s)**

Cette phase correspond à une période de transition où les banques ont progressivement intégré les technologies numériques dans leurs stratégies. Cela a conduit à une refonte en profondeur des modèles économiques et organisationnels du secteur bancaire.

Au début des années 2000, la montée en puissance des téléphones portables, puis des smartphones, a permis l'essor de la banque mobile. Les clients ont pu accéder à leurs comptes via des applications dédiées, avec des fonctionnalités de plus en plus évoluées.

À partir du milieu des années 2000, on assiste à l'apparition et à la croissance rapide des Fintechs. Ces startups ont utilisé l'innovation pour repenser les services bancaires : Les banques traditionnelles, confrontées à cette nouvelle concurrence agile et innovante, ont été contraintes de réagir, soit en développant leurs propres solutions digitales, soit en nouant des partenariats avec ces nouveaux acteurs.

1.2.1.3. La banque numérique moderne (2010s – aujourd'hui – futur)

Les années 2010 marquent l'intégration progressive de la blockchain dans les services bancaires. Initialement connue pour ses applications dans le domaine des cryptomonnaies, cette technologie permet aujourd'hui d'assurer une sécurité renforcée, une meilleure traçabilité des transactions, et une réduction significative du risque de fraude. Elle ouvre également la voie aux monnaies numériques de banques centrales (MNBC), actuellement en phase d'expérimentation dans plusieurs pays.

Dans les années 2020, les intelligences artificielles (IA) et le machine Learning sont au cœur des stratégies de transformation digitale des banques. Ces technologies permettent d'analyser les habitudes des clients, de proposer des produits personnalisés, et d'automatiser la relation client (via les chatbots, assistants virtuels, etc.).

Le traitement et l'analyse des données massives (Big Data) sont devenus essentiels pour optimiser la prise de décision et améliorer l'expérience client. Le client est désormais placé au centre de toutes les attentions, dans une logique de personnalisation et d'instantanéité. À l'avenir, la tendance est à l'intégration de la banque dans des plateformes multifonctionnelles. Les institutions financières tendent à devenir des écosystèmes de services, en intégrant des offres liées à d'autres secteurs : logement, mobilité, éducation, santé.¹

1.2.2. L'évolution de la digitalisation en Algérie

L'Algérie a connu une évolution progressive de son système bancaire, marquée par l'introduction des premiers services numériques, cette transformation s'inscrit dans un mouvement plus large observé à l'échelle mondiale.

¹ Atlantic International University. (s.d.). *The Evolution of Digital Banking in the Digital Age.*, sur <https://www.aiu.edu/innovative/the-evolution-of-digital-banking-in-the-digital-age/>, consulté le 17 mars 2025.

- **Introduction de la banque en ligne en Algérie**

L'introduction de la banque en ligne en Algérie marqué le début de la transition numérique du secteur bancaire. À partir des années 2000, certaines banques publiques et privées ont commencé à offrir des services à distance, tels que la consultation de solde, l'historique des opérations ou encore les virements internes. Bien que cette étape ait été marquée par des débuts timides, elle a progressivement permis aux clients d'accéder à leurs comptes sans se déplacer en agence, ouvrant la voie à une nouvelle relation banque-client basée sur l'autonomie et la flexibilité.¹

- **Développement des applications mobiles bancaires**

L'essor de la téléphonie mobile et la généralisation des smartphones en Algérie ont favorisé l'apparition des premières applications mobiles bancaires. Des banques telles que la Banque Nationale d'Algérie (BNA), la Banque de Développement Local (BDL), la BEA ou encore la BADR ont lancé leurs propres applications, permettant aux clients d'effectuer diverses opérations : consultation de solde, virements, suivi des dépenses, localisation des agences, etc. Cette étape a constitué un tournant important dans la modernisation des services bancaires, notamment auprès des jeunes utilisateurs urbains.²

- **Adoption des technologies de paiement en ligne**

Le développement du commerce électronique en Algérie a encouragé l'introduction progressive des moyens de paiement en ligne. Grâce à la mise en place de la plateforme interbancaire par la SATIM et à l'émission de cartes CIB et EDAHABIA compatibles avec les paiements en ligne, les clients peuvent aujourd'hui régler leurs factures, effectuer des achats et recharger leur crédit téléphonique via Internet. De plus, des solutions de porte-monnaie électronique (comme BaridiMob et WIMPAY) commencent à émerger, bien que leur adoption reste encore limitée par des freins technologiques et culturels.³

¹ CHAREF, Leila. "L'E-Banking en Algérie." *Revue des Sciences Commerciales*, 2017.Vol. 01, pp. 173–183.

²Société de Gestion de la Bourse des Valeurs (SGBV). "Banques Nationales." <https://www.sgbv.dz/?lang=fr&mod=61&page=rubrique> consulté LE 28MARS2025.

³ Bitakati. "Paiement en ligne.2025." <https://bitakati.dz/fr/page/paiement-en-ligne-p44> consulté le 5 mai 2025.

- **Mise en place des premières banques digitales**

En réponse à l'évolution des besoins numériques, la Banque d'Algérie a publié en 2024 un règlement encadrant les banques digitales. Cette initiative vise à encourager la création de banques 100 % en ligne, offrant une gamme complète de services bancaires via des plateformes numériques sans présence physique. Ce cadre réglementaire ouvre la voie à un modèle bancaire innovant qui répond aux exigences de simplicité, de rapidité et de connectivité.¹

- **Intégration de l'intelligence artificielle dans les services bancaires**

Bien que son usage reste encore embryonnaire en Algérie, l'intelligence artificielle commence à être explorée dans le domaine bancaire. Certaines institutions expérimentent des solutions telles que les chatbots pour l'assistance clientèle, notamment sur les sites web et les applications mobiles. À l'avenir, l'IA pourrait être utilisée pour améliorer la gestion des risques, personnaliser les services et renforcer la cybersécurité, à condition d'un investissement accru dans l'infrastructure technologique et les compétences humaines.²

1.2.2.1. Les acteurs intervenants à la digitalisation bancaire en Algérie

La mise en œuvre effective de la digitalisation bancaire repose sur la coordination entre plusieurs acteurs. En plus des ministères compétents (Postes, Télécommunications, Technologies, Finances), des institutions clés telles que le Conseil de la Monnaie et du Crédit et la Banque d'Algérie sont appelées à mettre à niveau les normes de supervision, à renforcer la gestion des risques et à poser les bases d'une microfinance moderne. L'ARPCE joue un rôle crucial dans la mise en place de la certification électronique, en collaboration avec les banques commerciales et les GIE. Quant à la SATIM et l'ABEF, elles sont en charge de l'opérationnalisation des paiements électroniques.

1.2.3. Les raisons de la digitalisation du secteur bancaire

La digitalisation du secteur bancaire s'impose comme une réponse stratégique à plusieurs défis : crises économiques, nouvelles attentes des clients, concurrence des Fintechs et

¹ Banque d'Algérie. (2024). "Règlement n°24-04 du 13 octobre 2024 relatif aux conditions spécifiques d'autorisation de constitution, d'agrément et d'exercice d'activités de banque digitale."
Lien : https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2024/11/REG.24-04.FR_.pdf consulté le 28 Avril 2025.

² BNP Paribas El Djazaïr. "AIDA, votre nouvelle assistante virtuelle." 2021 . <https://www.bnpparibas.dz/20-ans-merci/> consulté le 29 avril 2025 .

contraintes liées à la pandémie. Face à ces mutations, les banques ont été poussées à moderniser leurs services pour rester compétitives, agiles et proches de leur clientèle.

- **Impact de la crise financière de 2008**

La crise des surprimes a bouleversé le secteur bancaire mondial, et les banques algériennes n'y ont pas échappé. Elle a révélé la fragilité des modèles économiques traditionnels et mis en évidence le besoin de réduire les coûts tout en renforçant la solidité financière. La digitalisation s'est alors imposée comme un levier de performance et d'agilité face aux nouvelles réglementations, telles que Bâle III, et à l'évolution du comportement des clients.¹

- **L'évolution des attentes des clients**

Les clients bancaires d'aujourd'hui veulent des services rapides, accessibles en tout temps, simples et personnalisés. La digitalisation répond à ces nouvelles attentes en démocratisant les transactions mobiles, les services disponibles 24h/24, ainsi que les canaux de communication plus interactifs et réactifs.

- **La crise sanitaire du Covid-19**

Le contexte pandémique a servi de catalyseur à la transformation numérique. Le confinement et les restrictions sanitaires ont entraîné une dépendance accrue aux outils digitaux, aussi bien pour les opérations de paiement que pour les relations clientèles. Le travail à distance et les services en ligne sont devenus des normes, poussant les banques à accélérer leur mutation.²

- **L'émergence des Fintechs**

Les Fintechs, ces start-ups innovantes combinant finance et technologie, ont introduit une nouvelle dynamique dans le paysage financier. Offrant des services comme l'ouverture de comptes en ligne, les paiements numériques, les applications de transfert d'argent et les

¹ Bernard Roman et Alain Tchibozo, *Transformer la banque : stratégies bancaires à l'ère digitale*, Éditions Dunod, 2017, p9.

² Bouacheria, K., & Salhi, T. *The Algerian Public Banks in the Era of the Digital Transformation*. *International Journal of Economic Performance*, 5.2022.

plateformes de financement participatif, elles ont réussi à attirer une clientèle jeune et connectée, forçant les banques à repenser leur stratégie.¹

1.2.4. L'Évolution des Moyens de Paiement Électroniques

L'évolution des moyens de paiement électroniques en Algérie reflète la transition rapide vers une économie numérique moderne. Grâce à l'adoption croissante des solutions digitales, les transactions deviennent plus rapides, sécurisées et accessibles, transformant profondément les habitudes de paiement des consommateurs et des entreprises.

1.2.4.1. L'émergence des terminaux de paiement électronique (TPE)

Les TPE sont des dispositifs électroniques permettant d'accepter les paiements par carte bancaire. Ils se déclinent en plusieurs types :

- **TPE fixes** : installés sur un comptoir, connectés via une ligne téléphonique ou Internet.
- **TPE portables** : utilisent le Wi-Fi ou le Bluetooth pour une mobilité limitée.
- **TPE mobiles** : équipés de cartes SIM, ils fonctionnent via les réseaux 3G/4G, offrant une mobilité totale.

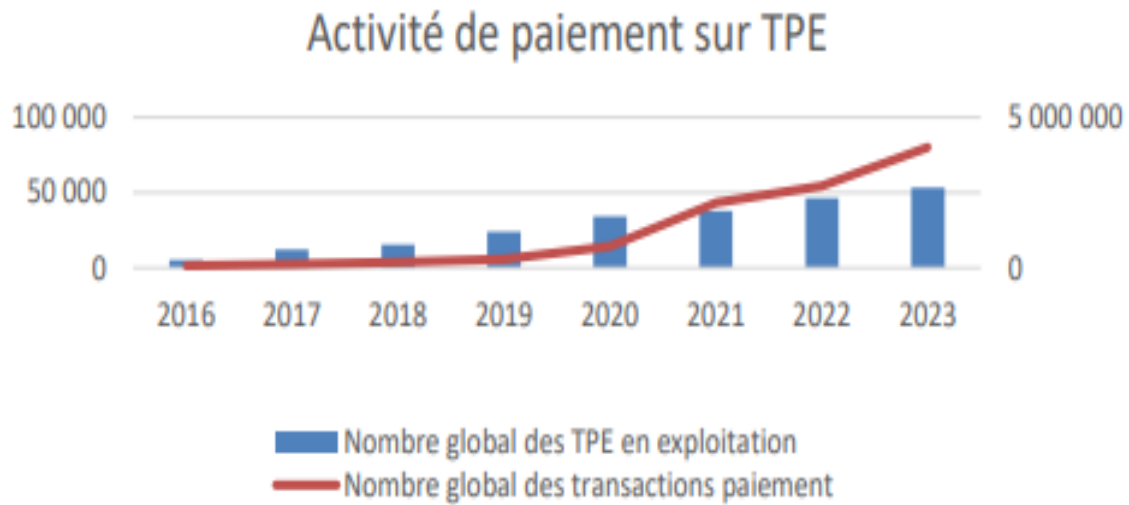
L'évolution des TPE vers des modèles plus mobiles et connectés a permis aux commerçants d'accepter des paiements en divers lieux, améliorant ainsi l'expérience client. En Algérie, le nombre de TPE en service a atteint 50 840 en 2023, avec 1,7 million d'opérations enregistrées en août de la même année.²

L'évolution de l'activité de paiement sur TPE est illustrée par le graphique ci-dessous, qui met en évidence la progression constante du nombre de TPE en exploitation entre 2016 et 2023.

¹ REGIS BOUYALA, « *La révolution Fin Tech* », RB Edition, 2018.p11.

² Lamine, N.-E., & Cherchem, M. *L'E-paiement en Algérie : état des lieux et perspectives de développement*. Journal of Economic Sciences Institute .2024.

Figure 3 : Evolution de l'activité de paiement sur TPE



Source : <https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2024/08/Rapport-annuel-2023-Fr.pdf> consulté le 11 avril 2025.

1.2.4.2. Les logiciels de gestion des paiements

Les logiciels de gestion des paiements permettent aux entreprises de suivre les transactions, d'émettre des factures électroniques et de gérer les remboursements. Ils s'intègrent souvent avec d'autres systèmes bancaires, améliorant ainsi l'efficacité opérationnelle et la gestion des flux financiers.

1.2.4.3. L'essor des solutions de paiement mobile et sans contact (NFC)

Les solutions de paiement mobile, telles que les applications sur smartphones et les technologies sans contact comme le NFC, gagnent en popularité. Depuis la pandémie de Covid-19, l'adoption des paiements via smartphones et montres connectées a considérablement augmenté, représentant 10,1% des paiements de proximité en 2023. De nombreuses banques constatent également une augmentation de l'utilisation des cartes virtuelles.

1.2.4.4. L'évolution des distributeurs automatiques de billets (DAB)

Les DAB ont évolué pour offrir des services bancaires supplémentaires tels que la consultation de comptes, les virements et le paiement de factures. En Algérie, le nombre de DAB est passé de 1 376 en 2016 à 3 770 en 2023, reflétant une volonté d'améliorer l'accessibilité aux services bancaires. ¹

¹ Bouacheria & Salhi, op.cit. p 98.

1.3. Les principaux leviers technologiques de la transformation digitale dans le secteur bancaire

Les leviers technologiques jouent un rôle clé dans la transformation digitale du secteur bancaire, en permettant aux institutions financières de moderniser leurs processus, d'améliorer l'expérience client et de renforcer leur compétitivité. L'intégration de technologies avancées, telles que la blockchain, le Big Data, l'intelligence artificielle, l'Internet des objets, et le cloud computing, permet aux banques d'optimiser leurs opérations, de renforcer la sécurité des transactions et de proposer des services toujours plus personnalisés.

1.3.1. La Blockchain

L'arrivée de la blockchain bouleverse progressivement les fondements des services financiers traditionnels. Cette technologie de registre distribué suscite un intérêt croissant de la part des banques, qui y voient un moyen d'améliorer leur efficacité, de renforcer la sécurité des transactions et de réduire leurs coûts opérationnels.

1.3.1.1. Origine et fonctionnement de la Blockchain

Apparue en 2009 avec la création du Bitcoin, la blockchain est un protocole informatique qui fonctionne comme un registre numérique public, sécurisé et partagé. Il enregistre l'ensemble des transactions réalisées en crypto-monnaie.

Pour qu'une opération soit intégrée dans la blockchain, elle doit d'abord être validée par les nœuds du réseau. Ces derniers mettent ensuite à jour le registre, en ajoutant des blocs de transactions de façon chronologique. L'ensemble de ces blocs forme la « chaîne » qui donne son nom à cette technologie.

1.3.1.2. Les caractéristiques de la blockchain dans le secteur bancaire

La blockchain se distingue par sa sécurité, sa transparence et son fonctionnement décentralisé. Ces atouts en font un outil idéal pour moderniser et simplifier les processus bancaires.

- **Un livre de compte infalsifiable et partagé**

La blockchain agit comme un grand livre de comptes accessible à tous les membres d'un réseau. Elle est infalsifiable : toute tentative de modification d'une donnée impliquerait qu'elle soit changée simultanément sur tous les nœuds du réseau. Séduites par cette fiabilité, de

nombreuses institutions bancaires travaillent sur des blockchains privées, sans crypto-monnaie, pour des usages comme l'identification client ou la simplification des processus.

- **Optimisation des transactions financières**

Le partage d'une base de données commune est particulièrement avantageux pour la gestion d'actifs complexes (actions, obligations, produits dérivés). Ces opérations nécessitent de multiples contrôles, souvent longs et coûteux. Grâce à la blockchain, les délais peuvent être considérablement réduits. Par exemple, une transaction de titres, qui prend actuellement jusqu'à trois jours, pourrait être réalisée en quelques minutes seulement.

1.3.1.3. Les limites actuelles de la Blockchain

Malgré son potentiel, la blockchain présente encore des limites. À mesure que le registre grossit, il demande des performances élevées et engendre des coûts importants.

Par ailleurs, bien qu'elle facilite le partage de données, elle ne répond pas encore à tous les besoins des applications bancaires complexes. Des systèmes informatiques complémentaires restent nécessaires. La question de l'intégration avec les systèmes existants, ainsi que la mise en place des interfaces, génèrent également des coûts et des délais importants. Enfin, puisque la blockchain est conçue pour la transparence, des solutions spécifiques doivent être développées pour garantir la confidentialité des données.¹

1.3.2. Le Big Data et l'intelligence artificielle

Le développement du Big Data et de l'intelligence artificielle transforme en profondeur le secteur bancaire. Ces technologies offrent de nouvelles opportunités pour mieux exploiter les données clients, personnaliser les services et renforcer l'efficacité opérationnelle.

1.3.2.1. Big Data

Littéralement, ce terme signifie mégadonnées, grosses données ou encore données massives. Il désigne un ensemble volumineux de données qu'aucun instrument classique de traitement de données ou de gestion de l'information ne peut gérer efficacement. En effet, environ 2,5 trillions d'octets de données sont générés chaque jour. Ces informations proviennent de diverses sources : messages échangés, vidéos publiées, données climatiques, signaux GPS, enregistrements transactionnels d'achats en ligne, et bien d'autres.

¹ Bernard Roman et Alain Tchibozo, op.cit., p.50.

Ces données sont regroupées sous le nom de Big Data, ou volumes massifs de données. Les géants du Web, au premier rang desquels Yahoo, Google et Facebook, ont été les premiers à exploiter cette technologie afin d'analyser et valoriser ces flux massifs d'informations.¹

- **L'impact du Big Data sur la relation client et les offres bancaires**

L'utilisation des mégadonnées a de nombreuses applications, tant dans la relation client que dans l'enrichissement des offres qui peuvent lui être proposées de façon individualisée. L'agrégation et l'analyse des données permettent de suivre le client tout au long de son parcours et de son cycle de vie afin de formuler des recommandations commerciales.

Par nature, les données bancaires peuvent permettre aux banques de développer leurs offres et de proposer des nouveaux services et activités non bancaires en lien avec le comportement de leurs clients et de leurs besoins à un moment donné. La connaissance du client et de son comportement permet également de définir le canal le plus approprié pour le contacter et le servir, avec pour objectif de lui faciliter l'accès aux biens et services dont il a besoin, tout en développant la proximité et la permanence du lien entre la banque et ses clients.

- **Les défis techniques et réglementaires du Big Data**

Même si le potentiel est immense, certaines limites subsistent. La qualité des données collectées, leur format, et leur fiabilité sont encore des défis à relever. Les banques investissent donc dans la recherche pour rendre ces données plus exploitables et pertinentes.

Par ailleurs, l'utilisation massive des données personnelles soulève des questions éthiques et réglementaires. L'EDPS (le Contrôleur européen de la protection des données) a déjà mis en place des recommandations pour encadrer ces pratiques, notamment le profilage.

Les banques doivent donc jongler entre innovation et respect des règles, dans un contexte où les régulations continuent d'évoluer. Elles attendent toujours un cadre légal clair, stable et adapté à ces nouvelles pratiques.²

¹ Rob K, *La révolution des données : big data, open data, infrastructures de données et leurs conséquences*, Los Angeles : Sage (2014), p.8

² Bernard Roman et Alain Tchibozo, *op.cit.* p 52.

1.3.2.2. L'intelligence artificielle

L'intelligence artificielle (IA) est de plus en plus adoptée par les banques pour répondre aux évolutions technologiques et aux besoins variés des clients. Devenue un levier stratégique majeur, elle impacte positivement le chiffre d'affaires, le service client, l'optimisation des processus et la gestion des risques. Les assistants virtuels, basés sur l'IA, permettent d'imiter le raisonnement humain pour offrir des services personnalisés. On peut dire que l'IA joue un rôle clé dans le traitement de grandes quantités de données et dans la détection et la prévention des fraudes, renforçant ainsi la sécurité du système bancaire.¹

1.3.3. Internet des objets

L'Internet des objets (IoT) s'impose comme une technologie clé dans la transformation numérique, en connectant des objets physiques au monde digital pour collecter, échanger et exploiter des données en temps réel.

1.3.3.1. Définition d'internet des objets

« L'Internet des Objets est un réseau de réseaux qui permet, via des systèmes d'identification électronique normalisés et unifiés, et des dispositifs mobiles sans fil, d'identifier directement et sans ambiguïté des entités numériques et des objets physiques et ainsi de pouvoir récupérer, stocker, transférer et traiter, sans discontinuité entre les mondes physiques et virtuels, les données s'y rattachant. ».²

1.3.3.2. Les avantages de l'internet des objets pour les services bancaires

L'intégration de l'Internet des objets (IoT) dans le secteur bancaire ouvre la voie à de nombreuses opportunités d'innovation. Elle permet aux banques d'améliorer leurs services, d'optimiser leurs opérations et de renforcer la relation client.

¹ Mourad Ouazzani Ibrahim et Mohamed Ben Amar, *L'intelligence artificielle dans le secteur bancaire*, Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, vol. 8, n°1, 2024, p. 26.

² Pierre-Jean Benghozi, Sylvain Bureau et Françoise Massit-Folléa, *L'Internet des objets*, Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme, Paris, 2012, p16.

- **Personnalisation des services**

Les objets connectés permettent aux banques de mieux connaître leurs clients et d'adapter leurs services à leurs habitudes et besoins. Une application mobile, par exemple, peut analyser les dépenses d'un utilisateur et lui proposer des recommandations personnalisées ou l'alerter en cas de comportement inhabituel. Cette approche contribue à renforcer la fidélisation, en donnant au client le sentiment d'être compris et accompagné.

- **Amélioration de la gestion des opérations**

L'IoT offre aussi des gains concrets en matière d'efficacité opérationnelle. Prenons l'exemple des distributeurs automatiques de billets : des capteurs intégrés permettent de surveiller en temps réel leur niveau de liquidité et d'envoyer des alertes automatiques aux équipes techniques lorsqu'un réapprovisionnement est nécessaire.

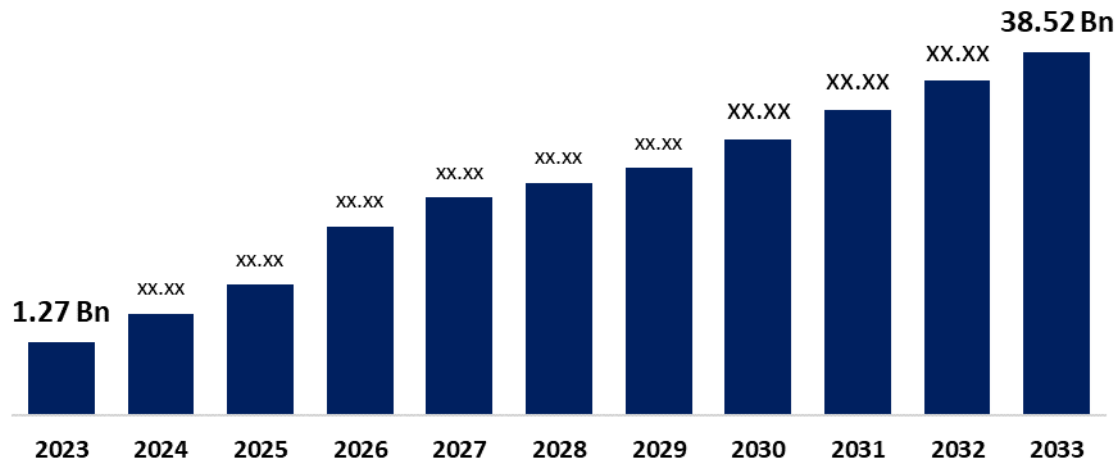
- **Optimisation des coûts et des services**

En réduisant les interventions inutiles et en améliorant la disponibilité des services, l'IoT permet de réaliser des économies tout en offrant une meilleure expérience client. De plus, l'analyse des données issues de ces dispositifs aide les banques à anticiper les besoins de leur clientèle et à ajuster leurs offres de manière proactive.¹

La figure suivante illustre les prévisions de 2023 jusqu'à 2033 des IOT mondial dans les services bancaires et financiers.

¹Babylone Consulting, *Banque et Internet des objets : un duo prometteur*, <https://www.babyloneconsulting.fr/nos-articles/banque-et-internet-des-objets-un-duo-prometteur/>, consulté le 3 avril 2025.

Figure N° 4 : IOT mondial dans les services bancaires et financiers Perspectives du marché Prévisions à 203



Source : Spherical Insights, *IoT in Banking and Financial Services Market*, <https://www.sphericalinsights.com/fr/reports/iot-in-banking-and-financial-services-market>, consulté le 10/04/2025 à 16h25.

1.3.4. Cloud computing

Le Cloud Computing est devenu un pilier fondamental de la transformation numérique des banques, leur permettant d'améliorer l'efficacité, de réduire les coûts et d'assurer une meilleure gestion de leurs ressources informatiques, nous aborderons la définition et le fonctionnement du Cloud Computing, ainsi que les avantages qu'il offre aux services bancaires.

1.3.4.1. Cloud Computing : définition et fonctionnement

Le cloud computing se traduit littéralement par "informatique dans les nuages", faisant référence aux technologies d'internet qui est souvent représenté schématiquement par un nuage. C'est un concept abstrait qui regroupe plusieurs technologies servant à délivrer des services. Son but est de pousser les entreprises à externaliser les ressources numériques qu'elles stockent. Ces ressources offrant des capacités de stockage et de calcul, des logiciels de gestion messagerie, et d'autres services sont mises à disposition par des sociétés tierces et accessibles, grâce à un système d'identification, via un PC et une connexion à Internet.¹

¹ Vincent Kherbache, Mohamed Moussalih, Yannick Kuhn et Allan Lefort, *Cloud Computing*, rapport de projet tutoré, Licence Professionnelle Administration de systèmes, réseaux et applications à base de logiciels libres, IUT Nancy-Charlemagne, Université Henri Poincaré - Nancy 1, 2009-2010, p. 31.

1.3.4.2. Les avantages du Cloud Computing pour les services bancaires

- **Collaboration facilitée** : Les équipes peuvent travailler à distance, partager des documents et collaborer en temps réel via des plateformes cloud communes.
- **Réduction des coûts** : Grâce au modèle « pay-as-you-go », les banques n'ont plus besoin d'investir lourdement dès le départ. Elles paient uniquement pour les ressources réellement utilisées.
- **Maintenance simplifiée** : Les mises à jour techniques et la maintenance sont assurées par le fournisseur, ce qui libère les banques de cette charge et leur permet de se concentrer sur leur cœur de métier.
- **Haute disponibilité et reprise rapide d'activité** : Le Cloud garantit une continuité de service, même en cas d'incident, avec des mécanismes de sauvegarde et de récupération rapide des données.
- **Économies d'infrastructure** : Plus besoin d'acheter ou d'entretenir des serveurs physiques. Le Cloud permet aux banques d'éviter des investissements lourds en matériel.
- **Sécurité renforcée des données** : Les données sont régulièrement sauvegardées et protégées contre la perte accidentelle ou les attaques, avec des mesures de sécurité avancées mises en place par les fournisseurs.¹

La digitalisation bancaire s'impose aujourd'hui comme une transformation incontournable, soutenue par des composantes stratégiques et des leviers technologiques puissants.

Sa compréhension passe par une définition claire des concepts qui la fondent, une analyse de son évolution à l'échelle mondiale et nationale, ainsi qu'une identification des outils technologiques qui la structurent : intelligence artificielle, big data, blockchain, ou encore cloud computing. Ces éléments dessinent une nouvelle manière de penser et de pratiquer les services bancaires, marquée par l'automatisation, la personnalisation et l'accessibilité.

Ainsi, les banques sont amenées à repenser leurs stratégies afin de mieux répondre aux exigences d'un environnement digital en pleine évolution. Dans la continuité de cette réflexion, la section suivante s'intéressera aux approches stratégiques adoptées par les établissements bancaires dans le cadre de leur transformation digitale.

Elle examinera également les impacts concrets de cette mutation sur leur fonctionnement ainsi que sur la relation client, tout en mettant en lumière les enjeux majeurs liés à cette

¹ Net Explorer, *Comment le Cloud va permettre aux banques de se métamorphoser*, NetExplorer, <https://www.netexplorer.fr/blog/comment-le-cloud-va-permettre-aux-banques-de-se-metamorphoser>, consulté le 15 mai 2025.

transition, notamment en matière de cybersécurité, d'inclusion financière et de conformité réglementaire.

2. Section 2 : Approches stratégiques et enjeux de la digitalisation bancaire.

La digitalisation bancaire constitue un levier stratégique pour la modernisation du secteur financier, permettant aux banques d'optimiser leur fonctionnement, de répondre aux nouvelles attentes des clients et de faire face à la concurrence des acteurs numériques.

Dans cette section, nous allons explorer les principales stratégies de transformation digitale adoptées par les banques, analyser leurs impacts sur l'organisation et les clients, et identifier les enjeux clés qui accompagnent cette évolution.

2.1. Stratégies de transformation digitale bancaires

Il existe trois grandes stratégies de transformation digitale les plus célèbres dans le secteur bancaire. Le choix de l'approche doit tenir compte des spécificités de la banque (clients, positionnement sur le marché, culture, infrastructure actuelle...) et doit être en adhérence avec sa stratégie globale.

2.1.1. Digitalisation du front office

Cette stratégie vise à numériser les points de contact entre la banque et ses clients, notamment à travers le développement des services bancaires en ligne et du mobile banking. Elle n'implique pas de transformation en profondeur de l'organisation, des processus internes, de la culture d'entreprise ou de l'infrastructure existante. Il s'agit souvent d'une première étape vers la digitalisation globale. Facile à mettre en œuvre et peu coûteuse, cette approche permet de répondre rapidement aux attentes fondamentales des clients en matière de simplicité et d'accessibilité.

2.1.2. Digitalisation Front to Back

Cette approche va au-delà de la simple interface client pour transformer également les processus internes. Elle intègre des actions concrètes telles que :

- Le déploiement d'une application mobile permettant aux conseillers de collecter les pièces justificatives dès la prise de contact avec le client, facilitant ainsi les démarches KYC (Know Your Customer) et la constitution des dossiers.
- L'établissement d'un partenariat de type Business Process Outsourcing (BPO) avec un prestataire reconnu, afin de dématérialiser les dossiers clients et gagner en efficacité.

- L'accompagnement de l'intégration des processus de gestion client dans une plateforme dédiée comme Appian, spécialisée dans le Business Process Management, pour une meilleure automatisation et fluidité des opérations internes.

2.1.3. Digital native

Cette approche s'inspire d'une vision 100 % numérique, en lien direct avec les nouvelles générations de clients nées dans un environnement digitalisé. Les « digital natives » représentent une cible incontournable pour les banques, mais leur fidélisation s'avère souvent complexe. Pour répondre à leurs attentes, les banques doivent adopter des stratégies orientées mobile, misant sur les communautés connectées et une expérience hybride phytale (physique + digital). Ces clients recherchent non seulement des produits bancaires numériques innovants, mais aussi des modes d'investissement participatifs et collaboratifs, qui pourraient à long terme redéfinir les modèles traditionnels de la finance et de la bourse.¹

2.2. Les impacts de la digitalisation sur le fonctionnement des banques et ses clients

La digitalisation a profondément modifié le fonctionnement des banques ainsi que leur relation avec les clients. Elle touche plusieurs aspects clés de l'activité bancaire. Les impacts suivants illustrent ces transformations :

2.2.1. La transformation digitale

La transformation digitale désigne l'ensemble des initiatives mises en place par les banques pour intégrer les technologies numériques dans leurs activités et modèles économiques. Cela inclut le développement des services bancaires en ligne, l'usage du paiement mobile, la dématérialisation des opérations, le renforcement de la cybersécurité, entre autres évolutions.

2.2.2. Amélioration de l'expérience client

La digitalisation permet aux banques d'offrir des services plus rapides, accessibles et adaptés aux besoins de chaque client. Elle améliore considérablement l'expérience utilisateur grâce à la disponibilité continue des services (24h/24, 7j/7), à l'accès instantané aux informations financières et à la fluidité des transactions. Elle contribue aussi à renforcer la relation client à travers une communication plus efficace et plus personnalisée.

¹ Société tunisienne de banque, institut de financement du développement du Maghreb arabe, *l'évolution du modèle bancaire à l'ère du digital*, mémoire de fin d'étude, décembre 2020, p.25.

2.2.3. Réduction des coûts

L'automatisation des processus grâce au numérique permet aux banques de réaliser des économies significatives. Elle réduit les charges liées au personnel, aux opérations manuelles et aux infrastructures physiques, tout en améliorant l'efficacité globale des services.

2.2.4. Innovation en matière de produits et services

La digitalisation favorise l'émergence de produits et services innovants, mieux alignés sur les attentes d'une clientèle connectée. Parmi ces innovations figurent les prêts en ligne, les outils personnalisés de gestion financière, les plateformes de conseil automatisé (comme les robo-advisors), et bien d'autres encore.

2.2.5. Risques et défis

Malgré ses avantages, la digitalisation présente également des défis : cybersécurité, protection des données personnelles, robustesse des systèmes technologiques, intensification de la concurrence, etc. Il est crucial pour les banques de mettre en place des stratégies efficaces afin d'anticiper et de gérer ces risques.

2.2.6. L'efficacité

La transformation numérique améliore l'efficacité des banques en optimisant l'utilisation des ressources disponibles. Cela se traduit par l'automatisation des processus, la digitalisation des interactions et une meilleure organisation interne, permettant aux établissements bancaires d'atteindre leurs objectifs plus rapidement et à moindre coût.

2.2.7. La rentabilité

Le numérique influe positivement sur la rentabilité des banques à travers :

- **La réduction des coûts opérationnels**, qui allège les charges fixes et améliore les marges ;
- **L'augmentation des revenus**, grâce à une offre plus riche et plus personnalisée ;
- **L'amélioration de l'efficacité**, qui permet une utilisation optimisée des ressources. Cependant, l'impact de ces leviers varie selon le degré de maturité digitale de chaque banque, sa stratégie d'innovation et sa capacité d'adaptation.

Pour évaluer l'effet de la transformation digitale sur la performance bancaire, trois critères essentiels peuvent être retenus : la rentabilité, les coûts et l'efficacité.¹

2.3. Les défis liés à la digitalisation

La digitalisation du secteur bancaire ouvre de nouvelles perspectives, notamment en matière d'inclusion financière, en facilitant l'accès aux services pour des populations auparavant exclues du système traditionnel. Toutefois, cette transformation soulève également des enjeux cruciaux de cybersécurité, les institutions étant exposées à de nouveaux risques liés à la protection des données et aux cyberattaques. Par ailleurs, l'émergence de ces technologies nécessite une adaptation constante du cadre réglementaire afin de garantir la stabilité du système financier tout en accompagnant l'innovation.

2.3.1. Inclusion financière

L'inclusion financière constitue aujourd'hui une priorité majeure pour les gouvernements et les instances de régulation, notamment les banques centrales. Elle est reconnue comme un facteur clé de stabilité financière et de croissance économique. Il est en effet difficile d'assurer une stabilité durable dans un système où une grande partie de la population et des entreprises reste exclue des services financiers formels.

Sur le plan économique, l'inclusion financière encourage la concurrence entre les institutions financières en les incitant à diversifier leurs produits et à améliorer leur qualité.

D'un point de vue social, elle s'adresse principalement aux populations à faible revenu, avec une attention particulière portée aux femmes, aux particuliers, et aux petites, moyennes et micro-entreprises.

Son objectif est de leur offrir un accès effectif aux services financiers essentiels, renforçant ainsi leur intégration dans le système économique officiel. Cette intégration contribue à la création d'emplois, à la réduction de la pauvreté, à une meilleure répartition des revenus et, de manière plus générale, à l'amélioration du niveau de vie.²

¹ Subskill Digital, *Les impacts de la digitalisation sur le secteur Banque/Assurance*, Subskill Digital, <https://www.subskill.com/blog/banque-assurance/les-impacts-de-la-digitalisation-sur-le-secteur-banqueassurance>, consulté le 10 avril 2025.

² Banque d'Algérie L'inclusion financière en Algérie. Brochure institutionnelle, octobre 2022. <https://www.bank-of-algeria.dz/stoodroa/2022/10/>. Consulté le 28 mars 2025.

2.3.1.1. Inclusion financière dans le secteur bancaire à l'ère du digital

L'inclusion financière désigne la capacité des individus et des entreprises à accéder à des services financiers utiles et abordables, tels que les comptes bancaires, les crédits, les assurances et les systèmes de paiement.

Elle constitue un levier essentiel pour la réduction de la pauvreté et le développement économique. A l'ère du digital, l'inclusion financière prend une nouvelle dimension notamment dans le secteur bancaire, où les technologies numériques jouent un rôle important, elle englobe l'intégration de services financiers numériques pour améliorer l'accès aux services bancaires, en particulier pour la population non bancarisée ou sous-bancarisée en offrant de nouvelles solutions qui rendent les services financiers plus accessibles, moins chers, surtout dans les régions où l'infrastructure bancaire traditionnelle est limitée.

Des aspects clés de l'inclusion financière à l'ère du digital :

- **Accès élargi grâce à la digitalisation bancaire**

L'un des principaux apports de la digitalisation bancaire est l'intégration de populations exclues du système financier traditionnel, notamment dans les zones rurales ou isolées, où les agences physiques sont rares, voire inexistantes.

Le mobile money, ou paiement par téléphone mobile, permet d'effectuer diverses opérations financières ; transferts d'argent, paiements, consultation de services bancaires de base via un simple téléphone portable. Cette solution est particulièrement utile pour les personnes non bancarisées, leur permettant de gérer leur argent sans compte bancaire.

Cette technologie est désormais intégrée par de nombreuses banques, qui l'incluent dans leurs services pour élargir leur portée. Elle favorise l'inclusion financière en assurant un accès sécurisé à des services de base, même dans les zones peu desservies.¹

Parallèlement, Les applications mobiles bancaires garantissent un accès permanent aux services financiers, permettant aux utilisateurs de consulter et de gérer leurs comptes ainsi que d'effectuer diverses opérations à tout moment et en tout lieu. Cette accessibilité améliore considérablement l'expérience client et renforce leur confiance envers l'établissement bancaire. Par ailleurs, ces applications intègrent souvent des fonctionnalités personnalisées, telles que des outils de suivi budgétaire ou des alertes adaptées aux préférences de l'utilisateur, contribuant ainsi à une relation plus individualisée et à une fidélisation accrue de la clientèle.²

¹ Skaleet. (s.d.). Mobile Money : définitions et avantages. <https://skaleet.com/blog/mobile-money-definitions-et-avantages> consulté le 22 février 2025.

² Vives, X. *Digital Disruption in Financial Services*. Annual Review of Financial Economics 2019.

- **La réduction des effectifs et la fermeture des agences**

Avec le développement des services bancaires en ligne depuis plusieurs années, les clients se rendent de moins en moins en agence. En réponse à ces nouvelles habitudes, les banques adaptent leur modèle en réduisant leurs coûts, ce qui se traduit par une diminution du nombre d'agences sur le territoire.

Ce phénomène reflète davantage un mouvement de concentration qu'un désengagement, notamment en ce qui concerne les effectifs. Certaines banques ferment donc des agences, réduisant ainsi leur nombre, mais les agences restantes ont souvent une taille moyenne plus importante. D'autres établissements préfèrent conserver leurs agences tout en les transformant pour limiter les coûts : adaptation des horaires, réaménagement des espaces pour les rendre plus conviviaux, et amélioration du service client grâce à des conseillers spécialisés (épargne, crédit, assurance) afin de mieux répondre aux besoins des clients.¹

- **Évolution des métiers de la banque**

Le digital a profondément transformé les métiers bancaires traditionnels. Les services en ligne permettent aux clients d'effectuer des opérations à tout moment, réduisant ainsi la fréquentation des agences et le besoin de personnel sur place. Les conseillers bancaires voient leur rôle évoluer vers celui de conseillers numériques, combinant maîtrise des outils technologiques et relation humaine. Par ailleurs, l'automatisation des tâches courantes améliore l'efficacité et libère du temps pour des missions à plus forte valeur ajoutée, comme le conseil stratégique.

Cette évolution entraîne des défis en matière de formation et d'adaptation des compétences. De nouveaux métiers apparaissent, notamment le data analyst, qui exploite les données clients pour personnaliser les offres, et le spécialiste en cybersécurité, chargé de protéger les données face aux menaces numériques. La technologie blockchain ouvre également la voie à de nouvelles spécialisations. Ainsi, le secteur bancaire se transforme en profondeur, avec une montée en compétences technologiques et une spécialisation accrue des professionnels.²

¹ Dupré, J.-B. L'agence bancaire physique : un modèle en mutation.

<https://www.nouvellesdonnes.com/post/agence-bancaire-physique-evolution> consulté le 04 avril 2025.

² AIT OUHAMMOU, Meriem ; AIT TALEB, Nezha ; KHARIF, Mohammed. « *Transformation digital : quels impacts sur les métiers bancaires* ». Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique, Volume1, N°1, Janvier-Mars 2019.

2.3.1.2. Transformation digitale et inclusion financière : cadre théorique des innovations financières

Selon les travaux fondateurs de Schumpeter (1961), Marx (1959) et Kuznets (1972), l'innovation joue un rôle central dans le développement économique d'un pays. L'innovation est définie comme l'impact économique des changements technologiques résultant de nouvelles combinaisons des forces productives existantes, permettant de résoudre les problèmes des entreprises. Dans le domaine financier, l'innovation est un processus continu qui oriente le système vers des objectifs précis.

Les institutions financières innovent principalement pour surmonter les contraintes liées aux imperfections du marché, aux réglementations, aux taxes et aux coûts d'exploitation, ce qui leur permet de rester compétitives, d'optimiser leurs profits et de satisfaire leurs clients (Schumpeter, 1980). Par ailleurs, la montée en puissance des technologies de l'information et de la communication (TIC) a facilité la réponse aux besoins clients de façon plus pratique et rentable (Daniel et al., 2022), donnant naissance à une diversité de produits et services tels que le paiement mobile, les plateformes numériques et les distributeurs automatiques.

L'innovation financière contribue aussi à réduire les risques et les coûts de transaction grâce à des mécanismes de paiement efficaces et à une meilleure efficacité institutionnelle (Bhatt et Mundial, 1989 ; Yahwe et Probu, 2015). Enfin, elle joue un rôle à la fois objectif et subjectif dans le développement financier, en favorisant l'épargne et l'accumulation de capital pour l'investissement (Quamruzzaman et al., 2019).¹

2.3.2. Réglementation bancaire

La réglementation bancaire constitue un cadre essentiel qui encadre les activités des établissements financiers afin d'assurer la stabilité, la transparence et la protection des clients dans le secteur bancaire. Elle définit les conditions d'agrément, les normes prudentielles, les règles de gestion des risques, ainsi que les obligations en matière de conformité et de lutte contre le blanchiment d'argent.²

¹ Ewodo, Y. (2024). *La transformation digitale améliore-t-elle l'inclusion financière ?* Evidence par les technologies de pointe en Afrique. HAL Archives ouvertes.2024.

² ACPR (Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution). (S.d.). La réglementation en bref. Banque de France., depuis <https://acpr.banque-france.fr/fr/reglementation/focus-sur-la-reglementation/la-reglementation-en-bref>. Consulté le 11 mars 2025.

2.3.2.1. Cadre général de la réglementation bancaire digitale

À l'ère de la transformation numérique, le secteur bancaire a connu une mutation profonde, tant dans ses pratiques que dans ses exigences réglementaires. L'apparition de nouveaux acteurs (fintechs, néo-banques, plateformes de paiement), la dématérialisation des services et la gestion des données numériques ont imposé aux régulateurs l'adaptation continue des cadres juridiques et prudentiels.

Les réglementations traditionnelles centrées sur la supervision des établissements physiques et des produits classiques ont dû être élargies pour inclure :

- **La cybersécurité** : protection des systèmes d'information contre les attaques informatiques.
- **La protection des données personnelles** : notamment via des lois comme le RGPD en Europe.
- **La lutte contre le blanchiment d'argent (LBA) et le financement du terrorisme (FT)** : avec des exigences spécifiques sur l'identification à distance des clients (KYC digital).
- **La régulation des prestataires de services de paiement (PSP)** et des agrégateurs d'informations financières.
- **L'open banking** : concept promu par des directives comme la DSP2 en Europe, imposant l'ouverture des systèmes bancaires à des tiers autorisés via des API sécurisées.

2.3.2.2. Réglementation bancaire : cadre général en Algérie

La réglementation bancaire algérienne s'appuie sur un cadre légal évolutif visant à encadrer l'activité monétaire et bancaire dans le pays. Ce cadre est notamment structuré autour de la loi n°90-10 du 14 avril 1990, qui a consacré l'autonomie de la Banque d'Algérie et introduit une réglementation adaptée à une économie de marché. Cette loi a été renforcée par l'ordonnance n°03-11 du 26 août 2003, qui a précisé les conditions d'installation, de contrôle des banques et établissements financiers, ainsi que les mécanismes de surveillance et d'alerte.¹

Plus récemment, la loi monétaire et bancaire de 2023 a modernisé ce cadre en intégrant les défis liés à la digitalisation, à la finance islamique et à la stabilité financière. Elle renforce les

¹ République Algérienne Démocratique et Populaire. *Loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit*. Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire, n° 16.

prérogatives de la Banque d'Algérie, du Conseil monétaire et bancaire, et de la Commission bancaire, notamment en matière d'agrément, de supervision et de gestion des risques. Cette loi introduit aussi la notion de monnaie digitale de banque centrale (le « Dinar Algérien Digital ») et encadre la dématérialisation des échanges et des paiements.¹

➤ **Instructions clés de la Banque d'Algérie sur la réglementation à l'ère du digital**

Face à la digitalisation croissante du secteur financier, la Banque d'Algérie a adopté plusieurs mesures réglementaires destinées à encadrer l'émergence des services bancaires numériques, à sécuriser les transactions et à garantir la stabilité du système financier national. Ces instructions s'inscrivent dans une stratégie globale de transformation digitale du paysage bancaire algérien.

➤ **Instruction n°02-25 du 2 mars 2025 : Conditions spécifiques pour les banques digitales**

Cette instruction fixe un cadre réglementaire précis pour la constitution, l'agrément et le fonctionnement des banques entièrement digitales en Algérie. Les points essentiels sont :

- **Demande d'autorisation** : Le porteur de projet doit adresser une demande d'autorisation de constitution de banque digitale au Président du Conseil monétaire et bancaire. Cette demande doit être accompagnée d'un dossier complet en deux exemplaires (papier et numérique).
- **Contenu du dossier**
 - Présentation détaillée du projet, incluant la vision stratégique, les objectifs et les motivations.
 - Projet des statuts légaux de la future banque digitale.
 - Étude technico-économique démontrant la viabilité et la faisabilité du projet.
 - Description des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques adaptés au modèle digital.
 - Mesures prévues pour la prévention et la lutte contre le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme.

¹ Loi n° 23-09 du 21 juin 2023 portant loi monétaire et bancaire. Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire, n° 43.2023 : <https://www.mf.gov.dz/index.php/fr/activites-2/1217-loi-n-23-09-du-21-juin-2023-portant-loi-monetaire-et-bancaireAlgerie Eco+4mf.gov.dz+4Algerie Eco+4> consulté le 5 mars 2025.

- **Délai d'agrément** : Après obtention de l'autorisation de constitution, la banque digitale dispose de 12 mois pour soumettre une demande d'agrément définitif auprès du Gouverneur de la Banque d'Algérie, condition indispensable pour démarrer ses activités.
- **Objectifs**
 - Favoriser l'émergence de banques 100% numériques.
 - Améliorer l'inclusion financière, notamment dans les zones mal desservies.
 - Garantir la sécurité des transactions et la protection des données clients.
 - Assurer la solidité financière et la conformité réglementaire des banques digitales.¹

➤ **Instruction n°01-25 du 2 mars 2025 : Conditions générales d'autorisation et d'agrément des banques et établissements financiers**

Cette instruction encadre les conditions d'autorisation et d'agrément pour les banques traditionnelles et les établissements financiers, avec des exigences renforcées :

- **Demande d'autorisation** : Le requérant doit adresser une demande au Président du Conseil monétaire et bancaire, accompagnée d'un dossier comprenant :
 - Une présentation synthétique du projet bancaire.
 - Le projet des statuts légaux.
 - Une étude technico-économique détaillée.
 - Un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.
 - Un dispositif de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.
- **Délai d'agrément** : Comme pour les banques digitales, un délai de 12 mois est accordé après l'autorisation pour déposer la demande d'agrément définitif auprès du Gouverneur de la Banque d'Algérie.
- **Champ d'application** : Cette instruction concerne aussi bien les banques classiques, les établissements financiers, que l'ouverture de succursales étrangères²

¹ Banque d'Algérie.). Instruction n° 02-25 du 2 mars 2025 relative aux conditions spécifiques de constitution, d'agrément et d'activités des banques digitales.2025. <https://www.bank-of-algeria.dz> consulté le 26 mars2025.

² Banque d'Algérie. (2025). Instruction n° 01-25 du 2 mars 2025 relative aux conditions générales d'autorisation et d'agrément des banques et établissements financiers. Consulté sur le site officiel de la Banque d'Algérie : <https://www.bank-of-algeria.dz> .consulté le 26 mars2025.

2.3.3. La cybersécurité

L'objet de la cybersécurité est de maîtriser les risques liés à l'usage du numérique et du cyberspace. Cela concerne toutes les infrastructures, tous les systèmes d'information, services et données ainsi que tous les acteurs qui les utilisent. Pour une organisation, la réalisation de mesures de sécurité doit répondre à des besoins de sécurité clairement identifiés à la suite d'une analyse des risques spécifiquement encourus dans le cadre d'une politique de sécurité établie. ¹

Un système d'information sécurisé, mobilisant d'importants moyens sécuritaires, aussi pertinents soient-ils, ne pourra être efficace que s'il s'appuie sur des personnes intègres et sur un code d'utilisation adéquat des ressources informatiques pouvant être formalisé par une charte de sécurité. Souplesse et confiance réciproque ne peuvent se substituer à la rigueur et aux contrôles imposés par le caractère stratégique des enjeux économiques et politiques que doivent satisfaire les systèmes d'information. Désormais, la grande majorité des activités humaines repose sur des traitements informatiques.

La confiance envers ces derniers ne peut se construire qu'à condition de pouvoir assurer et garantir leur bon fonctionnement, leur sûreté, leur fiabilité et leur sécurité.²

2.3.3.1. L'importance de la cybersécurité dans un écosystème bancaire numérique

Il est crucial de souligner l'importance de la cybersécurité dans un écosystème bancaire digitalisé. Les cyberattaques visant les institutions financières sont de plus en plus sophistiquées, et les risques de pertes financières ou d'atteinte à la réputation sont élevés. Une violation de données dans un tel environnement peut entraîner un accès non autorisé, le vol ou la destruction de données sensibles des clients, ce qui peut se traduire par des pertes financières, des cas d'usurpation d'identité et d'autres activités frauduleuses. Pour limiter ces risques, les banques doivent mettre en place des dispositifs de cybersécurité solides pour se prémunir contre les cybermenaces.

Ces dispositifs incluent l'installation de pare-feu, de systèmes de détection et de prévention des intrusions, ainsi que d'autres technologies de sécurité capables de détecter et d'empêcher tout accès non autorisé aux données sensibles. Les banques doivent également instaurer des mécanismes d'authentification forte, garantissant que seules les personnes autorisées peuvent accéder aux informations confidentielles.

¹ Ghernaouti, S. Cybersécurité : analyser les risques, mettre en œuvre les solutions (7^e éd.). Paris : Dunod.2022.

² Ibid.p10.

En outre, il est impératif que les employés des banques soient formés à l'identification et à la gestion des menaces de cybersécurité. Cela implique des formations régulières sur les bonnes pratiques en matière de cybersécurité, le traitement sécurisé des données sensibles et la détection des failles potentielles. Outre la protection contre les menaces, les banques doivent aussi disposer de plans d'intervention en cas d'incident, afin d'assurer une réponse rapide et efficace à toute violation de sécurité. Ces plans comprennent des protocoles pour contenir et atténuer l'impact d'une faille, identifier la source de l'attaque et notifier, si nécessaire, les clients et les autorités de régulation. ¹

2.3.3.2. Menaces et risques liés à la cybercriminalité pour les banques

Les menaces de cybercriminalité auxquelles sont confrontées les banques sont multiples et en constante évolution. Parmi les attaques les plus fréquentes figure le phishing, où les cybercriminels se font passer pour des entités légitimes afin d'obtenir des informations sensibles. Les banques sont particulièrement visées, car elles détiennent des données précieuses. Une campagne de phishing bien menée peut piéger des milliers de clients, générant des pertes financières importantes et compromettant la sécurité des comptes bancaires.

Les ransomwares constituent une autre menace grandissante pour le secteur bancaire. Ces logiciels malveillants cryptent les données d'une institution et exigent le paiement d'une rançon pour leur décryptage. En 2021, plusieurs banques ont été victimes de telles attaques, ce qui a causé des interruptions de service et une perte de confiance de la part des clients. Les conséquences ne se limitent pas aux pertes financières immédiates, mais incluent aussi les coûts liés à la récupération des données et à la conformité avec les réglementations sur la protection des données.

2.3.3.3. Les mesures de sécurité mises en place par les banques pour protéger les données des clients

Afin de faire face aux menaces croissantes en matière de cybersécurité, les établissements bancaires ont déployé diverses mesures visant à assurer la protection des données de leurs clients. Parmi ces dispositifs, l'authentification multifactorielle (MFA) constitue une solution de premier plan. Elle renforce la sécurité des accès aux services en ligne en exigeant, en plus du mot de passe habituel, un second facteur d'identification tel qu'un code transmis par SMS

¹ El Achari, S. & Hattab, S. *The Impact of Digital Transformation on the Banking Sector / L'impact de la transformation digitale sur le secteur bancaire*. Journal of Economics, Finance and Management (JEFM).2024

ou généré par une application dédiée. Ainsi, même en cas de compromission des identifiants, l'accès au compte demeure limité pour un tiers non autorisé.

Par ailleurs, les banques recourent de plus en plus à des technologies de pointe, notamment l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique, pour lutter efficacement contre les tentatives de fraude. Ces outils permettent l'analyse en temps réel de volumes massifs de transactions afin de repérer des comportements anormaux pouvant signaler une activité suspecte. Par exemple, une opération effectuée depuis l'étranger, en l'absence de déplacements récents du client, peut être automatiquement détectée par le système, qui déclenchera alors une procédure de vérification supplémentaire avant d'autoriser la transaction.¹

2.3.3.4. La cybersécurité bancaire en Algérie

La cybersécurité bancaire en Algérie connaît un renforcement important, porté par un cadre réglementaire strict et des initiatives de formation spécialisées. En mars 2025, la Banque d'Algérie a publié l'instruction n° 02-25 qui encadre la création et l'exploitation des banques digitales, imposant des exigences rigoureuses en matière de sécurisation des systèmes d'information, de gestion des risques, et de continuité d'activité. Cette réglementation oblige notamment les établissements à réaliser des audits externes de sécurité, à désigner un Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information (RSSI) et à mettre en place des plans de gestion des incidents pour garantir la protection des données clients et la résilience des services bancaires.

L'Institut de la Formation Bancaire (IFB) a signé en avril 2025 un partenariat stratégique avec Kaspersky, leader mondial en cybersécurité, pour renforcer la formation et la sensibilisation des professionnels du secteur bancaire algérien aux enjeux de la cybersécurité. Cette collaboration vise à doter le personnel bancaire des compétences nécessaires pour faire face aux menaces informatiques croissantes dans un contexte de digitalisation accélérée des services financiers.

Ainsi, la cybersécurité bancaire en Algérie s'appuie sur une combinaison d'un cadre légal rigoureux, d'une gouvernance renforcée et d'une montée en compétences des acteurs, afin d'assurer la protection des données, la sécurité des transactions numériques et la confiance des clients dans un environnement financier en pleine transformation numérique.²

¹ Babylone Consulting. (s.d.). Articles et analyses sur la transformation digitale bancaire. Disponible sur : <https://www.babyloneconsulting.fr/> consulté le 05 mars 2025.

² Algérie Presse Service (APS). Cybersécurité : l'Institut de la Formation Bancaire et Kaspersky signent un accord de partenariat. Consulté le 18 mai 2025, sur <https://www.aps.dz/economie/185979-cybersecurite-l->

La digitalisation des banques constitue un levier essentiel pour leur compétitivité et leur adaptation aux besoins des consommateurs modernes. Les stratégies de digitalisation permettent aux établissements bancaires d'améliorer leur efficacité opérationnelle, d'optimiser l'expérience client et de diversifier leurs offres. Cependant, cette évolution n'est pas sans défis, notamment en matière de cybersécurité, d'inclusion financière et de réglementation. Les banques doivent trouver un équilibre entre innovation, sécurité et conformité pour réussir pleinement leur transition numérique tout en répondant aux attentes de leurs clients.

Dans la section qui suit, nous aborderons le marketing digital des banques, un aspect stratégique de la transformation numérique, qui permet aux établissements financiers de renforcer leur position sur le marché, d'améliorer la relation client et d'adapter leurs offres aux attentes des consommateurs modernes.

3. Section 3 : Marketing digital des banques

Le marketing des banques a évolué, marquant un tournant dans la manière dont elles interagissent avec leurs clients. Le marketing digital représente désormais un pilier stratégique pour les institutions bancaires, leur permettant d'atteindre un public plus large tout en offrant des services plus personnalisés.

Cette section examine l'intégration des outils numériques dans les stratégies marketing des banques, notamment par l'utilisation des réseaux sociaux, des campagnes de publicité ciblées en ligne, ainsi que des plateformes digitales pour la gestion de la relation client. L'objectif est de comprendre comment les banques utilisent le marketing digital pour améliorer l'expérience client, renforcer leur image de marque et répondre aux attentes des consommateurs toujours plus connectés et exigeants.

3.1. Définition du marketing digital bancaire

Avant de définir le marketing digital bancaire, il est essentiel de comprendre d'abord la notion générale de marketing.

3.1.1. Définition du marketing

Kchirid Mustapha définit le marketing comme « *un ensemble d'actions et des moyens dont dispose une organisation opérant dans une économie de marché, pour but de prévoir ou de constater, et le cas échéant, de stimuler, ou renouveler les désirs des consommateurs pour une catégorie de produit et de réaliser l'adaptation continue de l'appareil productif et de l'appareil commercial, d'une entreprise aux désirs ainsi déterminées, ceci afin de concilier entre la réalisation de ses objectifs et la satisfaction optimale des besoins des publics auxquels elle s'intéresse* ». ¹

Philip Kotler, définit le Marketing comme : « *l'Analyse, l'organisation, le planning et le contrôle des activités, des stratégies et des ressources d'une entreprise qui ont une influence directe sur le consommateur en vue de satisfaire les désirs et les besoins de groupes de clients sélectionnés de façon rentable* » ²

¹ M. KCHIRID et Med. MOUSSA, *le marketing : tendance, orientation et prise de décision*, édition référence, 1ère édition, Février 2005, page 22.

² PHILIP KOTLER, « *Principe de marketing* », édition Gaëtan Morin éditeur, 2ème édition 1985, page 8.

3.1.2. Définition du marketing bancaire

Le marketing bancaire peut être défini comme l'application des principes et des techniques du marketing des services à l'activité bancaire.

Le marketing de l'offre bancaire s'inscrit dans une perspective du marketing des services marqué par l'intangibilité, l'inséparabilité, l'hétérogénéité, et la périssabilité. Ces deux dernières caractéristiques sont déclinées de manière spécifique : l'hétérogénéité est aussi variété de produits offerts, la périssabilité affecte les processus et non les moyens (l'argent).¹

3.1.3. Définition du marketing bancaire digital

Ainsi on définit le marketing bancaire digital comme étant : une branche du marketing digital appliquée spécifiquement au secteur bancaire, qui vise à optimiser l'expérience client, développer la visibilité des offres bancaires, et stimuler la relation client via les technologies numériques (sites web, réseaux sociaux, e-mails, applications mobiles, moteurs de recherche, etc.).²

3.1.4. Le Marketing Bancaire Digital et ses spécificités

De par la nature de son activité axée sur la servuction (production de services en interaction avec le client), le marketing bancaire digital présente des spécificités qui nécessitent l'intégration de données et d'approches adaptées, notamment :

- Comme le marketing digital des achats, il agit en amont pour attirer des ressources via des canaux numériques, en ciblant les fournisseurs de capitaux (épargnants, investisseurs). Ces ressources sont ensuite numériquement transformées et redistribuées en aval vers la clientèle bancaire (demandeurs de crédits) via des outils technologiques.
- Comme le marketing digital B2B (Business to Business), le marketing bancaire digital s'adresse aux entreprises via des plateformes en ligne, en utilisant le ciblage, le CRM et les données pour collecter et distribuer les capitaux.

¹ Monique ZOLLINGER et ERIC LAMARQUE, *Marketing et la stratégie de la banque*, 5ème édition Dunod, Paris, 2008, p28.

² Ibid, p 29.

- Comme dans le marketing digital des produits de grande consommation, les banques, à travers leurs canaux numériques (applications, sites web, réseaux sociaux), proposent une gamme variée de services financiers à une clientèle de particuliers, souvent très nombreuse.

À ces spécificités s'ajoutent des caractéristiques propres au digital qui influencent directement le marché bancaire et donc la stratégie du marketing digital bancaire, telles que :

- **Une réglementation forte** : bien que le digital permette une plus grande accessibilité, les campagnes de marketing doivent rester conformes aux règles en vigueur (protection des données, RGPD, directives bancaires nationales, etc.).
- **Une gestion du risque accrue** : dans le digital, les risques liés à la cybersécurité, à la fraude ou à la désinformation sont importants et doivent être intégrés dans les stratégies de communication et de relation client.
- **Un rapport asymétrique à l'offre et à la demande** : la banque conserve une forte position de vente (crédits, placements), mais la collecte digitale des ressources (dépôts, investissements) dépend fortement de la confiance numérique du client.
- **Faible protection de l'innovation digitale** : les fonctionnalités ou interfaces peuvent être rapidement copiées, rendant la différenciation difficile. Le marketing digital doit donc miser sur l'expérience utilisateur (UX), la personnalisation et la relation client.
- **La culture digitale du client** : beaucoup de clients particuliers n'ont pas encore une pleine maîtrise des outils numériques ou des produits bancaires abstraits (assurance-vie, crypto-actifs, etc.), ce qui impose des efforts d'éducation digitale.
- **Une relation client permanente et omnicanale** : grâce au digital, la banque est en contact continu avec ses clients (via applications, notifications, chatbots, emails, réseaux sociaux), ce qui rend **la gestion de la relation client digitale (CRM, marketing automation)** essentielle.¹

3.2. Stratégies et outils du marketing digital bancaire

Le marketing digital regroupe l'ensemble des stratégies et techniques mises en œuvre sur les supports numériques afin de promouvoir des produits ou services, d'attirer et de fidéliser les

¹ Jean-Claude Lointier, *Marketing bancaire*, cours de Licence Professionnelle Banque, Groupe Formaposte, Université Montesquieu Bordeaux IV, 2009-2010, p.55.

clients, et ainsi d'accroître le chiffre d'affaires des entreprises. Il s'appuie sur une variété d'outils et de canaux différents.

3.2.1. Qu'est-ce qu'une stratégie de marketing digital ?

Une stratégie de marketing digital est un plan visant à utiliser des canaux pour accroître votre visibilité en ligne. Elle doit prendre en compte des facteurs tels que votre audience cible, vos forces et faiblesses, ainsi que vos concurrents.

Pour créer une stratégie efficace, vous devez utiliser les données disponibles dans l'entreprise afin d'informer et de spéculer. Cela vous aidera à déterminer quels canaux marketing utiliser ou tester, qui est votre audience cible, et comment communiquer votre message ou votre marque.

Une stratégie est différente des tactiques, car ce sont les actions que vous entreprenez pour mettre en œuvre votre stratégie.¹

3.2.1.1. Les Conseils pour créer une stratégie digitale efficace

Il y a quelques éléments clés à considérer lors de la création d'une stratégie de marketing digital.

✓ Connaissance des besoins et attentes des clients

Aucune stratégie de marketing digital ne sera efficace si vous n'avez pas une compréhension claire de qui achète votre produit, pourquoi il l'achète et où il l'achète.

Utilisez les données et les données démographiques pour créer un profil robuste de votre audience et informez vos tactiques en suivant ces étapes :

- Définissez les canaux qui correspondent à vos principales données démographiques
- Parlez la langue de votre client
- Comprenez leurs points de douleur et comment activer leurs émotions
- Soyez culturellement conscient
- Envisagez des partenariats, comme avec des influenceurs
- Mettez sur des expériences orientées action et résultats plutôt que sur le produit lui-même

¹ Scheid, F., Fontugne, W., Vaillant, R., & de Montaigne, G. *Le marketing digital : Développer sa stratégie numérique* (2^e éd.). Paris : Eyrolle. 2019.P15

- Utilisez des outils d'automatisation pour le ciblage et la segmentation

✓ **Auditer et évaluer**

Pour créer une stratégie efficace, il est important de connaître les canaux et les ressources marketing digitales que vous utilisez actuellement.

Vous devez donc effectuer un audit complet des canaux et du contenu, et inclure tout cela dans un tableau pour avoir une vue d'ensemble de vos activités marketing (à travers les médias détenus, payants et acquis).

Vous devez ensuite relier chaque élément à vos objectifs organisationnels. Ainsi, si votre objectif principal est de générer des revenus, examinez chaque canal et ressource (vous pouvez vous concentrer uniquement sur les contenus les plus performants si vous en avez beaucoup) et mettez-les en relation avec les revenus.

Cela vous aidera à comprendre ce qui génère actuellement des revenus et ce qui ne le fait pas. Vous pourrez ensuite intensifier ce qui fonctionne bien et explorer de nouveaux contenus ou canaux pour tout impact supplémentaire.

✓ **Se concentrer sur le résultat final**

En marketing et en développement de produits, il peut y avoir tellement d'accent mis sur le produit et les « chiffres » qui l'entourent (c'est-à-dire les revenus) que parfois, les gens perdent de vue le besoin que le produit comble.

Ce qui compte vraiment, c'est à qui vous faites du marketing, et pourquoi. Vous devez comprendre leurs points de douleur pour comprendre ce que les gens font avec votre produit ou service. En d'autres termes, lorsque vous montrez les moments après l'achat, ils se rappelleront pourquoi ils en avaient besoin au départ.

✓ **Revoir et affiner**

Lorsque vous développez votre stratégie, il est essentiel d'inclure des indicateurs clés de performance (KPI) qui correspondent aux objectifs commerciaux cruciaux.

Vous devez avoir un plan en place pour comprendre vos objectifs, puis surveiller les indicateurs afin d'obtenir des insights sur les KPI qui comptent. Pour ce faire, vous devrez :

- Vous éloignez des indicateurs de vanité ne prêtez pas attention aux chiffres qui ne sont pas essentiels à la réussite à long terme, par exemple les mentions J'aime sur Facebook
- Utiliser les KPI pour mesurer le succès, mais ne les considérez pas comme figés

- Mettre en place des intervalles continus pour analyser, comprendre, mesurer et rapporter.¹

3.2.1.2. La stratégie de digitalisation bancaire

Une stratégie de marketing digital pour les banques consiste à exploiter les canaux en ligne pour attirer et engager des clients potentiels, renforcer la notoriété de la marque et augmenter la fidélisation de la clientèle.

Certains éléments essentiels des stratégies de marketing digital pour les banques comprennent :

- La définition et la segmentation des clients en fonction de leur comportement, de leurs attributs et des actions effectuées sur l'application.
- Le développement d'une forte présence en ligne à travers la conception de sites web et l'optimisation pour les moteurs de recherche (SEO).
- L'utilisation des plateformes de réseaux sociaux pour la communication et l'engagement.
- La mise en œuvre de campagnes d'e-mail marketing.
- L'exploitation de l'analyse de données pour mesurer la performance et optimiser les stratégies des campagnes marketing.
- Une stratégie de marketing digital complète peut aider les banques à atteindre et engager efficacement les clients dans un monde de plus en plus digitalisé.
- Savoir isoler les métriques critiques si quelque chose ne fonctionne pas.

3.2.1.3. Les stratégies de marketing digital bancaire les plus efficaces

Les stratégies de marketing digital que vous utilisez dépendront des besoins et des objectifs de votre entreprise : par exemple, générer des prospects ou développer la notoriété de la marque.

Gardez à l'esprit que toute stratégie utilisée doit être en adéquation avec votre marque et votre message. Voici quelques stratégies digitales qui ont fait leurs preuves pour obtenir des résultats, renforcer la visibilité en ligne et générer des leads.

¹ Digital Marketing Institute. (s.d.). *Ressources sur la transformation digitale et l'inclusion financière*. Disponible sur : <https://digitalmarketinginstitute.com> consulté le 2 février 2025.

➤ **Marketing de contenu**

Il existe de nombreuses façons de générer des leads, mais une méthode éprouvée consiste à fournir du contenu de valeur et à utiliser les canaux digitaux pour le promouvoir. C'est ce qu'on appelle le marketing de contenu.

Par exemple, vous pouvez relier une publication Instagram à une offre spécifique via une page de destination, augmentant ainsi votre potentiel de conversion. Cela peut être aussi simple que de promouvoir un ebook pertinent pour votre audience, mais en le rendant accessible uniquement via un formulaire, afin de collecter les coordonnées des visiteurs.

Il existe de nombreux types de contenu que vous pouvez utiliser, alors ne vous limitez pas à un seul. En plus des blogs, créez des vidéos, investissez de l'énergie dans un ebook utile ou organisez un webinaire avec des experts internes pour générer des leads et de l'engagement.¹

➤ **Marketing d'influence**

Le marketing d'influence peut vous aider à toucher une audience ciblée ou de niche et à améliorer les performances d'une campagne. L'essentiel est de collaborer avec un influenceur qui est en phase avec votre marque et qui a une audience susceptible d'être intéressée par votre produit ou service.

Gardez à l'esprit que ce n'est pas seulement le nombre d'abonnés qui compte pour choisir un influenceur, mais aussi la façon dont il interagit avec son audience, les sujets qu'il promeut et ce qui le passionne.

Vous pouvez collaborer avec un influenceur de différentes manières :

- Promouvoir un événement
- Offrir ou envoyer un échantillon à essayer
- Organiser un concours
- Prendre le contrôle d'un canal social
- L'utiliser comme hôte
- Le mettre au défi
- Commander un contenu original

¹ Claire, M., & Xavier, M. *Web marketing et communication digitale* (2^e éd.). Vuibert. Numéro éditeur : MAGSI20190660. Wilco, Pays-Ba. 2019.p61.

➤ **Le marketing d'automation**

On peut considérer le marketing automation comme une branche rattachée à la méthode Inbound Marketing. La technique se fonde en effet sur une meilleure connaissance client. L'objectif est de proposer des programmes personnalisés à chaque cible. Sauf qu'au lieu de procéder manuellement à la collecte d'informations et à la prospection, le marketing automation s'appuie sur un processus automatisé de l'ensemble des actions marketing.

Au final, vous gagnez plus de temps et d'argent. Cette technique permet une exécution rapide et efficace des activités marketing et commerciales de l'entreprise. Elle permet d'interagir avec les leads et d'entretenir une relation durable avec les clients.¹

➤ **Personnalisation grâce à l'intelligence artificielle (IA)**

Les banques exploitent les données clients via l'IA pour analyser les comportements, anticiper les besoins et proposer des offres sur mesure. L'IA permet aussi d'automatiser les campagnes marketing, d'optimiser le timing des communications et d'améliorer la pertinence des messages, ce qui augmente la satisfaction et la fidélisation.²

➤ **Marketing multicanal**

Les banques combinent plusieurs canaux digitaux (site web, applications mobiles, email, réseaux sociaux, publicité en ligne) pour toucher efficacement leurs clients. La priorité est donnée à l'expérience mobile, car la majorité des interactions se fait via smartphone. Le marketing multicanal permet de maintenir un contact constant et personnalisé avec la clientèle, tout en adaptant le message selon le canal et le profil client.³

3.2.2. Outils du marketing digital bancaire

Pour mettre en œuvre une stratégie de marketing digital efficace, les banques disposent de plusieurs outils, dont les plus courants sont présentés ci-dessous.

3.2.2.1. Outils de content marketing

Le content marketing est un levier puissant pour instaurer la confiance et éduquer les clients sur des sujets financiers souvent complexes. Voici quelques formats efficaces :

¹Theron, R. Marketing pour les banques. (2020, 17 mars).

<https://www.1min30.com/martech/marketing-automation-banque-1287497559> consulté le 14 avril 2025.

²Babylone Consulting. (s.d.). Marketing bancaire personnalisé : utiliser l'IA pour affiner le ciblage des campagnes. Consulté le 18 mai 2025, à l'adresse : <https://www.babyloneconsulting.fr/nos-articles/marketing-bancaire-personnalise-utiliser-lia-pour-affiner-le-ciblage-des-campagnes/> consulté le 14 avril 2025.

³Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. *Competing in the age of omnichannel retailing*. MIT Sloan Management Review, 54(4), 23–2.2019.

- **Articles de blog pédagogiques** : Traiter des sujets tels que “Préparer sa retraite” ou “Comprendre les bases de l’investissement” pour vulgariser la finance.
- **Études de cas et témoignages** : Mettre en avant des retours d’expérience concrets et les résultats obtenus par les clients grâce aux services.
- **Contenus vidéo** : Le format vidéo, très populaire sur les réseaux sociaux, permet de rendre plus accessibles les notions techniques tout en captant l’attention.

3.2.2.2. Le SEO : devenir incontournable sur Google

Le référencement naturel (SEO) est indispensable pour apparaître dans les résultats de recherche lorsque des utilisateurs cherchent des solutions financières.

Les bonnes pratiques pour un SEO efficace dans la finance :

- **Utiliser des mots-clés ciblés** : Par exemple, “conseils pour épargner” ou “simulateur de crédit immobilier”, afin d’attirer un public qualifié.
- **Optimisation locale** : à la disposition d’agences physiques, travailler le référencement local avec Google Business Profile pour attirer les clients proches de chez soi.

3.2.2.3. Les webinaires

Organiser des webinaires est une excellente manière de partager l’expertise tout en interagissant en direct avec l’audience. Ils permettent de vulgariser des sujets comme la gestion de patrimoine ou la planification de la retraite, tout en générant des leads qualifiés.

Fonctionnalités clés pour un webinar réussi :

- Chat en direct
- Sessions de questions/réponses
- Sondages interactifs
- Partage sécurisé de documents
- Possibilité de lever la main ou de partager son écran

3.2.2.4. Les réseaux sociaux

Contrairement aux idées reçues, le secteur financier a toute sa place sur les réseaux sociaux. Adaptation de la présence en fonction de la cible :

- **LinkedIn** : idéal pour le B2B et les publications professionnelles.
- **Instagram & Facebook** : parfaits pour du contenu visuel et une audience plus large.

- **TikTok** : en plein essor, ce réseau permet de toucher un public plus jeune de manière originale.

3.2.2.5. L'email marketing : un outil puissant et personnalisé

L'emailing reste un canal efficace dans le secteur financier, à condition d'être bien ciblé et personnalisé. Pour maximiser les résultats :

- Adaptation du contenu à chaque profil client.
- Intégration des ressources premium : guides téléchargeables, rapports, analyses de marché...
- Variation les formats : newsletters, offres exclusives, rappels personnalisés.

3.2.2.6. La publicité en ligne

La publicité digitale permet de capter rapidement l'attention de prospects intéressés.

- **Google Ads** : ciblage des internautes qui tapent des requêtes comme "meilleur placement 2025" ou "ouvrir un compte bancaire en ligne".
- **Publicités sur les réseaux sociaux** : le ciblage grâce à des critères précis (âge, revenu, localisation, centres d'intérêt...).

3.2.2.7. L'automatisation et le CRM

L'automatisation marketing et les outils CRM facilitent la gestion des relations clients et l'optimisation des actions commerciales :

- Automatisation des relances, les envois d'emails ou les campagnes promotionnelles.
- Centralisation des données clients dans un CRM pour personnaliser les interactions et mieux cerner les besoins de chacun.

Ces solutions libèrent du temps pour se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée, comme le conseil ou le développement stratégique.

3.2.2.8. L'analyse de données

Dans le domaine financier, l'analyse des données joue un rôle stratégique. Elle permet de :

- Comprendre les comportements clients
- Identifier les produits les plus performants

- Anticiper les tendances du marché grâce à ces informations, les décisions sont mieux Orientées et les offres mieux alignées avec les attentes des clients.¹

3.3. Concurrence en marketing digital dans le secteur bancaire

Avec l'essor des technologies numériques et la transformation des comportements des consommateurs, la concurrence entre les banques s'est intensifiée, notamment sur le plan digital. Le marketing traditionnel cède progressivement la place au marketing digital, qui offre aux institutions financières de nouveaux leviers pour capter, fidéliser et personnaliser la relation client.

Dans ce contexte, les banques déploient des stratégies multicanales, combinant sites web, applications mobiles, réseaux sociaux, campagnes d'emailing, SEO/SEA, influence marketing ou encore chatbots, dans le but d'améliorer leur visibilité, leur image de marque et l'expérience utilisateur. La capacité à offrir une expérience client fluide, personnalisée et en temps réel est devenue un facteur clé de différenciation.

La concurrence ne provient plus uniquement des autres banques traditionnelles, mais également des néo-banques, des fintechs et même des grandes entreprises technologiques (Big Tech), qui disposent d'une agilité et d'une maîtrise avancée des outils digitaux. Ces nouveaux entrants bousculent les modèles classiques en proposant des services plus simples, accessibles et innovants à travers des canaux purement numériques.

Dans ce climat concurrentiel, les banques doivent investir massivement dans les technologies de l'information, l'analyse des données clients (Big Data), et renforcer leurs compétences en marketing digital pour rester compétitives. L'intelligence artificielle, la segmentation comportementale, et la publicité ciblée constituent autant de moyens.

3.3.1. Concurrence entre banques traditionnelles et fintechs

Les fintechs, souvent plus agiles et innovantes, exploitent pleinement les technologies digitales (IA, blockchain, mobile) pour offrir des services rapides, personnalisés et souvent moins coûteux. Les banques traditionnelles doivent accélérer leur transformation numérique et adopter des stratégies marketing digitales avancées pour rester compétitives

¹ Brillixa Herdhiana, *Marketing digital dans le secteur de la finance : guide complet*, Livestorm, <https://livestorm.co/fr/blog/marketing-digital-secteur-finance>, consulté le 15 mai 2025.

3.3.2. Différenciation par l'expérience client omnicanale

La concurrence ne se joue plus uniquement sur les produits mais sur la qualité de l'expérience client, intégrant digital et physique, avec une disponibilité 24/7, des interfaces intuitives et un accompagnement personnalisé.

3.3.3. Importance de la confiance et de la transparence

La confiance est un facteur clé de différenciation. Les banques qui investissent dans l'éducation financière et la communication transparente renforcent leur image et fidélisent mieux leurs clients.

3.3.4. Rapidité d'adaptation aux nouvelles technologies

Les acteurs doivent intégrer rapidement les innovations (chatbots émotionnels, messagerie mobile, paiements en temps réel) pour répondre aux attentes clients et devancer la concurrence.

3.3.5. Saturation et nécessité d'innovation constante

Le marché est saturé d'offres et de messages marketing. Se démarquer exige créativité, personnalisation et exploitation des données pour des campagnes toujours plus ciblées et pertinente.¹

Le marketing digital est devenu un levier incontournable pour les banques souhaitant renforcer leur position sur un marché de plus en plus concurrentiel et digitalisé. En combinant stratégies ciblées, outils digitaux performants et personnalisation de l'expérience client, les établissements bancaires peuvent non seulement attirer de nouveaux clients, mais aussi fidéliser durablement leur clientèle existante. Face à l'émergence des néo-banques et des fintechs, l'innovation et l'adaptabilité digitale sont désormais des impératifs stratégiques.

¹ Zollinger, M., & Lamarque, É). *Marketing et stratégie de la banque* (3^e éd.). Paris : Dunod.2004 p215.

Conclusion

Ce premier chapitre a permis de poser les bases conceptuelles et stratégiques de la digitalisation dans le secteur bancaire en abordant les principales composantes de cette transformation, les technologies qui la soutiennent, ainsi que ses impacts et enjeux pour les banques et leurs clients. Le marketing digital y apparaît comme un levier essentiel dans un contexte de concurrence accrue.

Cette réflexion théorique constitue un point d'appui pour analyser, dans le chapitre suivant, le cas concret de la Banque de Développement Local (BDL) et sa stratégie de digitalisation.

Le deuxième chapitre sera consacré à l'étude de cas de la Banque de Développement Local (BDL), une institution bancaire algérienne engagée dans un processus de modernisation de ses services. Ce chapitre vise à dresser un état des lieux de la digitalisation au sein de la BDL, à travers l'analyse de ses outils, de leur adoption par la clientèle, ainsi qu'une étude quantitative de la satisfaction de ses clients à l'égard des services digitaux proposés.

Cette démarche permettra d'identifier les perspectives d'amélioration, afin de proposer des recommandations concrètes adaptées au contexte local.

**Chapitre 02 : Le déploiement de la stratégie de digitalisation à la
BDL : étude descriptive et quantitative**

Introduction

Après avoir traité les fondements théoriques relatifs à la digitalisation dans le secteur bancaire ainsi que les enjeux qu'elle représente dans le contexte économique algérien, nous abordons à présent la partie pratique de notre travail.

Ce chapitre est consacré à une étude de cas centrée sur la stratégie de digitalisation mise en œuvre au sein de la BDL, dans le but de répondre à notre problématique de recherche et de valider nos hypothèses.

Nous avons suivi une démarche méthodologique, visant à analyser les résultats observés ainsi que les éventuels points d'optimisation de la transformation digitale bancaire.

Ce chapitre se divise en deux sections principales :

- La première section est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, à savoir la Banque de Développement Local (BDL) ainsi que la direction dans laquelle s'est déroulé notre stage. Cette partie évoque le contexte organisationnel et technologique de la banque et présente une analyse SWOT permettant d'identifier ses forces, faiblesses, opportunités et menaces en lien avec sa stratégie de digitalisation, Et décrit la méthodologie adoptée pour la collecte et l'analyse des données. Nous y présentons les outils utilisés, la nature des données (quantitatives), ainsi que les documents internes mis à disposition pour analyser les points forts, les insuffisances et les contraintes rencontrées.
- La deuxième section porte sur l'analyse et l'interprétation des documents internes ainsi que sur les réponses obtenues du questionnaire distribué aux clients. Elle présente les résultats de l'analyse, accompagnés de recommandations visant à améliorer la stratégie digitale de la banque et à renforcer son efficacité, sa compétitivité et sa contribution à l'inclusion financière.

1. Section 1 : Analyse descriptive de l'environnement de la digitalisation à la BDL et méthodologie de recherche

Afin de mieux comprendre le positionnement par rapport au contexte national de digitalisation bancaire et les actions de digitalisation, comme le développement de services en ligne, cartes bancaires, applications mobiles, etc...de la Banque de Développement Local, il est essentiel de commencer par une vue d'ensemble de son identité institutionnelle.

Cette section vise à présenter l'historique de la BDL, ses missions, sa structure organisationnelle, ses activités ses objectifs, son organigramme ainsi que sa direction « Monétique et Banque Digitale ». Ensuite, elle développe un état des lieux actuels de la digitalisation à travers l'analyse des solutions internes déployées (outils informatiques, gestion des crédits, GED, intranet, etc.), des services externes interfacés au système d'information (e-banking, paiement mobile, plateformes interbancaires), ainsi que des outils d'analyse financière et d'étude de projet. Enfin, l'analyse SWOT nous permet d'identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces de la digitalisation de la BDL. Pour appuyer cette analyse, deux méthodes ont été utilisées : une recherche documentaire exploitant les données internes fournies par la direction « Monétique et Banque Digitale », et une enquête par questionnaire diffusée auprès d'un échantillon de clients de la BDL afin de recueillir leurs avis, leurs niveaux de satisfaction et leurs retours d'expérience concernant les services digitaux proposés.

1.1. Présentation de la BDL et procédures de collecte des données

Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement de la BDL et son processus de digitalisation, nous avons effectué un stage de trois mois au sein de cette institution, plus précisément au niveau de la Direction de la « Monétique et Banque Digitale », ce qui nous a permis de collecter des données relatives à notre thématique, grâce à l'observation directe, l'analyse de documents internes ainsi que les échanges avec les responsables de cette direction. Ce travail nous a facilité la compréhension de la stratégie de digitalisation du sein de la BDL.

1.1.1. Aperçue institutionnel de la BDL

La banque de développement local par abréviation BDL est un organisme financier, public, économique qui a été créé par décret n°86 /85¹ du 30 avril 1985 suite à la restructuration du Crédit Populaire Algérien (CPA) sous la forme de Société Nationale de Banque. Elle a été créée pour un objectif précis qui est la spécialisation dans le financement des entreprises publiques locales. Son siège social est établi à Staouali (wilaya d'Alger). A sa création, la BDL a hérité d'une partie du CPA en restructuration, d'un siège social, de 39 agences et du transfert de 700

agents. Elle a également hérité, en 1986, des activités et des biens des caisses de crédit municipaux d'Alger, d'Oran, Constantine et Annaba (prêts sur gages). En effet, elle est la seule banque qui prend en charge l'activité de prêt sur gages (OR), ainsi parmi les agences que compte la BDL, six (06) sont spécialisées dans cette activité. La BDL sera transformée dans le cadre de l'autonomie entreprises publiques, en de société par action le 20 Février 1989 avec un capital social détenu majoritairement par l'état (80%) et le reste par les particuliers (20%), les particuliers En tant qu'instrument de planification financière.

Les champs d'action de la BDL demeuraient restreints jusqu'à 1990 avec les changements que la loi sur la monnaie et le crédit a apportés au système financier algérien, cette loi lui ayant attribué l'autonomie financière.

L'organigramme de la BDL est présenté dans l'annexe N°1

1.1.2. La fiche d'identité de la BDL

La fiche d'identité ci-dessous présente les principales informations institutionnelles concernant la banque de développement local.

Figure N°5 : Chiffres clés de la Banque de Développement Local

<p>Fiche d'identité de la BDL</p>	➤ Raison sociale : Banque de développement loca	➤ Forme juridique : Société par action SPA.
	➤ Capital social : 147 400 000 000 DA.	➤ Actionnaires : L'état par 80%, Secteur privé par 20%.
	➤ Réseau d'agences : 170.	➤ Siège social : 05, rue GACI Amar STAOUELI Alger.

Source : Document interne de la banque.

1.1.3. Activités de la BDL

Après avoir été banque des entreprises publiques locales, la BDL se distingue aujourd'hui en étant banque des PME/PMI, des professions libérales, des micros entreprises créés dans le cadre des différents dispositifs de soutien à l'emploi, des promoteurs immobiliers et des particuliers.

Sa stratégie est orientée vers la participation active au développement de l'économie nationale et particuliers la relance de l'investissement à travers le financement des PME/PMI tous secteurs confondus, et la participation à tous les dispositifs mis en place par les pouvoirs publics (ANSEJ, CNAC, ANGEM).

La BDL joue un rôle important dans le financement de l'habitat à travers différents produits notamment le crédit immobilier et la promotion immobilière.

Enfin, la BDL est adhérente à la monétique nationale (carte de retrait, de paiement, visa et au système de télé compensation ainsi que les nouveaux produits lancés récemment à savoir le e-paiement, la banque à distance, la BDL a lancé aussi le mobile Banking (une application mobile + SMS Banking) et un service Moneygram pour le transfert d'argent de l'étranger vers l'Algérie

1.1.4. Objectifs de la BDL

L'objectif fondamental de la BDL est de conforter sa part de marché et d'améliorer sa marge d'intermédiation bancaire pour assurer une rentabilité soutenue et garantir sa pérennité et sa prospérité.

Il est primordial pour une banque installée dans un paysage concurrentiel de moderniser aussi son réseau commercial, améliorer ses services et bien prendre en charge sa clientèle devenue de plus en plus exigeante. Les actions entreprises à cette fin sont les suivantes :

- Assurer une qualité de service en termes de conditions d'accueil de la clientèle, réfection et modernisation de ses locaux d'exploitation, construction de nouveaux sièges, agences...
- Elargir son réseau et ouverture de nouvelles agences pour assurer la proximité.
- Accompagner la clientèle, bien cerner les besoins, maîtriser les délais de traitement, assister les clients en leur assurant des services personnalisés.
- Mettre en place un centre d'appel pour toutes réclamations et informations.

Après avoir présenté de manière générale la Banque de Développement Local (BDL), il convient désormais de s'intéresser à l'une de ses directions les plus stratégiques dans le cadre de sa transformation digitale : la Direction de la « Monétique et de la Banque Digitale ». Qui est responsable de la mise en œuvre des services digitaux, le développement de solutions de paiement électronique, ainsi que l'accompagnement des évolutions technologiques au sein de la banque.

C'est au sein de cette direction que nous avons réalisé notre stage, ce qui nous a permis d'observer de près son organisation, ses missions et les actions qu'elle mène pour soutenir la digitalisation des services bancaires.

1.1.5. Direction « Monétique et Banque Digitale »

La Direction « Monétique et Banque Digitale », rattachée à la Direction Générale Adjointe « Commercial », a pour mission principale d'assurer la gestion de l'activité monétique et les

évolutions des services « banque digitale » via internet et l'application mobile (DIGIT BDL), ainsi que tout autre canal de distribution en rapport avec les nouvelles technologies relatives à la modernisation des instruments de paiements.

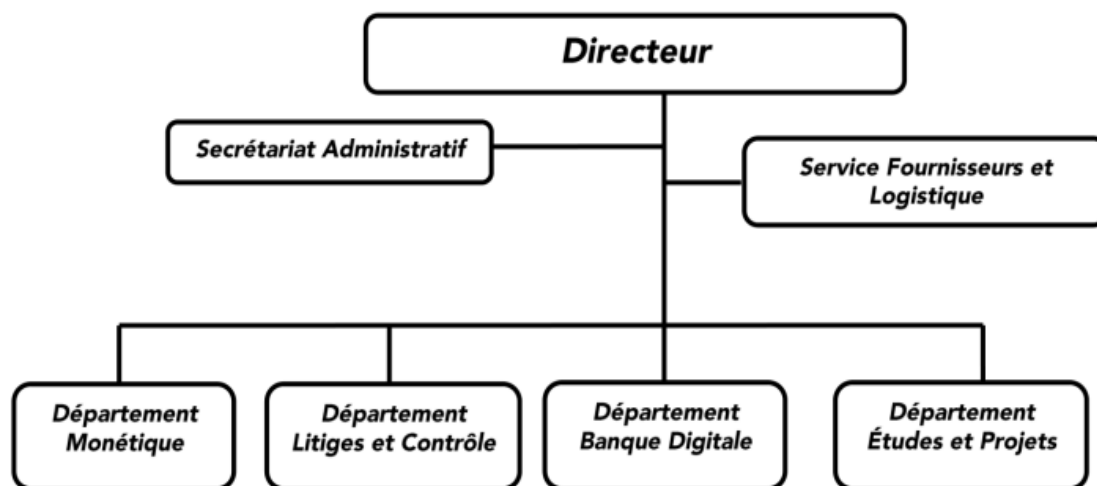
1.1.5.1. Missions et attributions principales de la direction « Monétique et Banque Digitale »

- Contribuer à la définition de la stratégie de la banque en distribution multi-canal et exploitation des nouvelles technologies.
- Mettre en œuvre les orientations stratégiques pour développer les infrastructures et promouvoir les services monétiques et digitaux.
- Assurer le suivi du plan d'actions lié à la modernisation des instruments de paiement.
- Définir et suivre les évolutions des services monétiques et digitaux, participer à la conception, au lancement, à la commercialisation et à l'optimisation des nouveaux produits en collaboration avec les directions Banque Classique, Paiements Électroniques, Marketing et Communication.
- Assurer une veille technologique pour identifier de nouveaux produits à développer.
- Gérer les relations avec les partenaires internes, externes et les réseaux internationaux liés à la monétique et à la banque digitale.
- Conduire des études, planifier et définir les spécifications fonctionnelles et techniques des nouveaux produits monétiques.
- Participer à la définition du plan marketing des canaux monétiques et digitaux et relayer les campagnes commerciales.
- Élaborer, avec les structures concernées, la politique tarifaire des services et produits monétiques et digitaux.
- Animer et assister le réseau d'agences pour promouvoir les services monétiques et digitaux via événements, journées portes ouvertes, veille concurrentielle, etc.
- Définir, mettre en place et suivre les indicateurs de pilotage et de productivité des canaux monétiques et digitaux.
- Actualiser et mettre en œuvre les processus et procédures conformes à la réglementation bancaire.
- Contribuer à la mise en place du contrôle interne et à la gestion des risques opérationnels liés à ces activités.

1.1.5.2. Organigramme de la direction « Monétique et Banque Digitale »

L'organigramme ci-dessous présente les différentes unités fonctionnelles ainsi que leurs liens hiérarchiques.

Figure N°6: organigramme de la direction Monétique et Banque Digitale



Source : document interne de la banque

1.2. Etats des lieux de la digitalisation de la BDL

La Banque de Développement Local (BDL) a entrepris ces dernières années une transformation digitale progressive, visant à moderniser ses services et à optimiser ses processus internes. Cet état des lieux a permis d'évaluer les solutions numériques actuellement mises en place, tant au niveau des outils internes qu'à travers les services offerts à la clientèle. Cette analyse se structure autour de plusieurs volets. Tout d'abord, les solutions bancaires internes, qui englobent les outils de gestion, de reporting, de contrôle, de traitement de la paie, ainsi que les plateformes internes comme la GED ou l'intranet. Par ailleurs, les services externes interfacés au système d'information permettent une interaction fluide entre la banque et ses clients grâce à des plateformes en ligne. L'application mobile Digit BDL constitue également un axe central de la stratégie digitale avec une gamme variée de produits et services accessibles à distance. Enfin, la BDL a intégré des services digitaux qui renforcent l'inclusion financière et la rapidité des transactions. L'analyse qui suit permet de mettre en lumière l'ensemble de ces composantes, tout en évaluant leur impact sur l'organisation interne et sur l'expérience client.

1.2.1. Solutions bancaires internes

Les solutions bancaires internes regroupent l'ensemble des outils digitaux déployés en interne pour optimiser les processus opérationnels.

1.2.1.1. Outils de Business Intelligence et de Reporting (COGNOS)

Cet outil permet la conception et la génération de tableaux de bord à destination des services métiers de la banque. Il est utilisé, par exemple, pour le contrôle des opérations comptabilisées, le suivi des anomalies de traitement, la gestion des impayés, ainsi que l'élaboration de tableaux de bord liés à la gestion des crédits.

1.2.1.2. Outils de contrôle

La banque dispose d'un module de profilage permettant de détecter les opérations suspectes prédéfinies. Un second module centralise les alertes basées sur un seuil de montant ou sur un profil spécifique. Par ailleurs, un module d'intégration des listes noires est intégré au système d'information, ainsi qu'un autre outil destiné au contrôle des flux financiers entrants et sortants via le réseau SWIFT.

1.2.1.3. Plateforme web interne de gestion des dépenses

Cette plateforme prend en charge le processus complet de gestion des dépenses, depuis la génération des bons de commande, l'enregistrement des factures, jusqu'à leur règlement.

1.2.1.4. Gestion Électronique de Documents (GED)

Intégrée au système SI-NASR, la GED assure le classement, la gestion, le stockage, la recherche et l'archivage électronique sécurisé des documents centralisés. Elle intervient dans le processus d'entrée en relation client, la gestion des dossiers de caisse (permettant un retrait dans n'importe quelle agence), ainsi que dans les opérations de commerce extérieur, qui sont entièrement dématérialisées.

1.2.1.5. Plateforme de gestion des éditions

Toujours intégrée au SI-NASR, cette solution permet la conception et la modélisation de tous les états de sortie, comme les avis de débit, de crédit, d'opéré ou de transfert.

1.2.1.6. Intranet

L'intranet institutionnel permet la dématérialisation et la diffusion interne de documents réglementaires tels que les circulaires, notes et décisions, accessibles à l'ensemble des employés.

1.2.1.7. Gestion des dossiers de crédit

Dans ce cadre, plusieurs étapes et outils ont été mis en place, notamment :

- **Demande de financement** : Une application a été développée par la banque pour permettre aux particuliers, professionnels et entreprises de soumettre leurs demandes de crédit en ligne. L'outil permet également la prise de rendez-vous et la simulation de financement via le téléchargement des documents du projet.
- **Traitement et gestion du dossier de crédit** : Une solution dédiée a été acquise par la banque afin d'automatiser le processus d'octroi de crédit selon le segment client (particulier, professionnel, entreprise), le type de financement et le produit concerné. Ce système oriente automatiquement la demande vers la délégation compétente en fonction du montant et du profil du client (demande et encours inclus).
- **Mobilisation du crédit** : Le crédit est mobilisé automatiquement avec génération de l'échéancier de remboursement.
- **Suivi des crédits**
 - ✓ La Vision Globale Client permet de centraliser et consolider, en temps réel, toutes les informations relatives au client (signalétique, comptes, cartes, mouvements, soldes, engagements, garanties, impayés).
 - ✓ Un outil web, E-Tracking, permet au client de suivre en continu l'état d'avancement de son dossier de crédit (en attente de complément, en cours d'étude, en attente d'avis, en cours de décision, traité, etc.).
 - ✓ La fonctionnalité « Mes crédits » sur l'application Digit BDL offre un suivi détaillé de la ligne de crédit (type de crédit, taux d'intérêt, encours, mensualité, échéance prochaine, durée restante).
- **Processus digitalisés**
 - ✓ Scannérisation et rattachement automatique des documents via QR code généré.
 - ✓ Alertes des tâches en retard envoyées au responsable hiérarchique.
 - ✓ Notifications automatiques envoyées au client (par mail ou SMS) suite aux décisions du comité de crédit.
 - ✓ Génération automatique des éditions tout au long du processus (accusé de réception, autorisation de crédit, fiche de synthèse, feuille de comité, BTG, convention, etc.).

1.2.1.8. Logiciel de gestion de la paie

La paie est traitée à travers un logiciel qui calcule automatiquement les salaires et génère les ordres de virement. Un projet de système intégré de gestion des ressources humaines est également en cours de développement.

1.2.1.9. Site web BDL.dz

Le site institutionnel BDL.dz est destiné au grand public. Il présente l'ensemble des produits et services bancaires via une interface animée par un chatbot. Il propose également des liens vers le pré domiciliation, l'e-banking, ainsi qu'un simulateur de crédit dédié aux particuliers.

1.2.2. Services externes interfacés au système d'information

La BDL intègre plusieurs services digitaux accessibles en ligne, visant à améliorer l'expérience client et à renforcer l'efficacité des processus bancaires. Ces solutions comprennent notamment :

1.2.2.1. Carte bancaire

La carte CIB est une carte bancaire à puce, destinée à faciliter les transactions financières électroniques. Elle permet à son titulaire d'accéder à différents services bancaires à distance, sans avoir besoin de se rendre physiquement en agence.

1.2.2.2. Solutions bancaires digitales en ligne

- **E-Banking (mode SaaS) :** Offre aux clients la possibilité d'effectuer des opérations bancaires en ligne (virements, consultation, commande de cartes ou chèquiers, etc.).
- **Plateforme Prédorm :** Application web pour le traitement des demandes de pré-domiciliation, permettant une meilleure gestion des risques selon les exigences de la Banque d'Algérie.

1.2.2.3. Produits et services existants de l'application Digit BDL

L'application mobile Digit BDL est un outil de banque à distance développé dans le cadre de la stratégie de digitalisation de la Banque de Développement Local, elle vise à offrir aux clients un accès facile, rapide et sécurisé à leurs services bancaires, sans avoir besoin de se rendre en agence. Parmi ses services :

- Vision centralisée des comptes avec visibilité des mouvements comptables en T-1h.
- Recherche d'opérations par montant ou date.
- Téléchargement des préouvertures de comptes (chèque, épargne, devise).

- Relevés téléchargeables aux formats Excel, PDF, CSV, MT940 (standard pour les clients corporate).
- Virements intra et interbancaires (plafond : 1 million DA).
- Téléchargement du RIB, des messages SWIFT (MT700, MT202, MT103, MT707).
- Notifications par e-mail ou SMS.
- Commande de chéquiers.
- Demandes de financement (classique ou islamique) en ligne, avec simulateur (lancé en février 2024).
- Suivi des crédits et assurances (particuliers).
- Prélèvements EDI (salaires, fournisseurs).
- Gestion des bénéficiaires avec authentification forte.
- Commande et opposition sur carte CIB domestique.

1.2.2.4. Paiement mobile et instantané

Application disponible sur Android et Ios permettant :

- Transferts d'argent entre particuliers.
- Paiement chez les commerçants via :
 - ✓ QR codes statiques.
 - ✓ QR codes dynamiques.
- Fonction de remboursement.

1.3. Analyse SWOT de la stratégie de digitalisation de la BDL

SWOT (Strengths, weaknesses, opportunities, threats) ou FFOM, est un outil stratégique utilisé pour identifier les forces, faiblesses, Opportunités et menaces d'un projet, d'une entreprise ou d'un organisme. Les forces et faiblesses sont des facteurs internes qui créent ou détruisent de la valeur, tandis que les opportunités et les menaces sont des facteurs externes qui influencent la valeur

En utilisant l'analyse SWOT, les décideurs peuvent élaborer des stratégies pour capitaliser sur les forces et opportunités tout en atténuant les faiblesses et les menaces afin de renforcer la compétitivité et le développement de l'entreprise

1.3.1. Analyse interne

Cette analyse permet d'identifier les atouts et les faiblesses propres à l'entreprise.

- **Forces** : Les forces, ou « Strengths », représentent les atouts internes de l'entreprise ou du projet. Identifier et exploiter ces forces est important pour renforcer la position de l'entreprise sur le marché et stimuler sa croissance.
- **Faiblesses** : Les faiblesses, ou « Weaknesses », sont les aspects internes de l'entreprise ou du projet qui entravent son développement ou sa compétitivité. Reconnaître et adresser ces faiblesses est crucial pour améliorer la performance globale du projet et maximiser ses chances de succès sur le marché.

1.3.2. Analyse externe

Elle vise à évaluer les facteurs externes pouvant influencer l'activité de l'entreprise.

- **Opportunités** : Les opportunités, ou « Opportunities » sont des éléments externes à l'entreprise qui peuvent contribuer à son développement. Elles représentent des possibilités de croissance commerciale non encore exploitées. Identifier et capitaliser sur ces opportunités est essentiel pour assurer la croissance économique et la viabilité à long terme du projet.
- **Menaces** : Les menaces, ou « Threats », quant à elles, représentent les risques externes qui pèsent sur le développement de l'entreprise ou du projet et qui nécessitent une attention particulière et une stratégie proactive pour les anticiper et les atténuer, afin de minimiser leur impact sur les objectifs.

Figure N°7: Analyse SWOT de la stratégie de digitalisation de la BDL

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none">• Ancienneté sur le secteur bancaire Algérien.• Positionnement stratégique.• Réseau étendu.• Produits financiers diversifiés.	<ul style="list-style-type: none">• Un système de digitalisation obsolète.• Limitation du potentiel d'innovation bancaire.• Infrastructure inadaptée et non conforme• Ressources créatives insuffisantes.• Systèmes d'Information à moderniser.



Source : Elaboré par nos soins suite à des entretiens avec des responsables de la BDL

1.3.3. Lecture analytique du schéma SWOT de la Banque de Développement Local

Cette analyse permet de mieux comprendre les forces, faiblesses, opportunités et menaces liées à la digitalisation de la BDL, afin d'orienter ses choix stratégiques dans un contexte bancaire en évolution.

1.3.3.1. Analyse interne de la BDL

Cette analyse permet d'identifier les atouts et les faiblesses propres à la BDL

- **Forces**

- Ancienneté sur le secteur bancaire Algérien : la BDL, créée en 1985, est l'une des plus anciennes banques publiques algériennes.
- Positionnement stratégique : La BDL est une banque publique importante avec un capital social de 147 400 000 000 DA. Ce qui lui permet d'avoir un rôle dans le financement de projets de développement local. Sur le plan digital, la BDL adopte une stratégie progressive de transformation digitale, visant à moderniser ses services, améliorer l'expérience client et renforcer sa compétitivité face aux nouvelles attentes du marché bancaire.
- Réseau étendu : La BDL dispose d'un large réseau d'agences à travers l'Algérie (170 agences), ce qui lui permet d'être proche de ses clients et de favoriser l'inclusion financière.
- Produits financiers diversifiés : Elle propose une large gamme de produits financiers, y compris des services de financement, d'épargne, de crédit et des produits, la BDL a également

développé plusieurs produits digitaux afin de mieux répondre aux besoins de ses clients et de leur faciliter l'accès aux services bancaires.

- **Faiblesses**

- un système de digitalisation obsolète : Par rapport aux banques privées ou aux fintechs, la BDL reste en retard dans l'adoption des technologies digitales, ce qui peut nuire à son efficacité et à son attractivité auprès des jeunes générations.
- Limitation du potentiel d'innovation bancaire : L'aptitude à innover dans les services bancaires comme les solutions fintechs) reste limitée, ce qui empêche la banque de s'adapter aux évolutions rapides du marché
- Infrastructure inadaptée et non conforme : La BDL fait face à des limites liées à une infrastructure technique peu développée ce qui freine sa transition digitale. L'obsolescence des équipements, la lenteur des systèmes, et l'absence de certaines technologies modernes.
- Ressources créatives insuffisantes : La BDL dispose de peu de profils spécialisés dans l'innovation ou de dispositifs favorisant la créativité ce qui limite sa capacité à concevoir des services financiers innovants. Cette faiblesse freine l'adaptation aux évolutions technologiques rapides et à la concurrence des fintechs.
- Systèmes d'Information à moderniser : Bien que la BDL ait entamé une transformation digitale, ses Systèmes d'Information restent parfois obsolètes pour soutenir des paiements instantanés à grande échelle. Des systèmes legacy (anciens systèmes informatiques) peuvent causer des lenteurs, notamment dans le traitement de transactions complexes en temps réel. La mise à jour de ces systèmes est indispensable pour maintenir la compétitivité de la banque

1.3.3.2. analyse externe de la BDL

Elle vise à évaluer les facteurs externes pouvant influencer l'activité de la BDL.

- **Opportunités**

- Partenariats avec des fintechs : Collaborer avec des entreprises de fintech pour améliorer ses services numériques et adopter de nouvelles technologies de paiement pourrait renforcer la compétitivité de la BDL.
- Une réglementation (comme une loi, un décret ou une directive de la Banque Centrale) peut effectivement être considérée comme une opportunité lorsqu'elle favorise ou encourage le développement de nouveaux services ou technologies, au lieu de les freiner

- **Menaces**

- Concurrence croissante : La concurrence des banques privées et des fintechs qui offrent des services plus modernes et adaptés aux nouvelles attentes des consommateurs représente une menace pour la BDL.
- Instabilité économique : Les fluctuations économiques, telles que les variations des prix du pétrole et la situation macroéconomique en Algérie, peuvent affecter la stabilité financière de la banque et la solvabilité des clients.
- Réglementation contraignante : lorsqu'elle freine l'innovation et alourdit les procédures internes. Cela peut réduire sa flexibilité stratégique et ralentir la mise en œuvre de nouveaux services.

1.4. Méthodologie et démarche de recherche

Dans le cadre de cette étude, deux principales méthodes de collecte de données ont été abordées :

Dans ce qui suit, nous allons présenter ces deux approches de manière détaillée, en justifiant leur pertinence dans le cadre de notre démarche de recherche.

1.4.1. Recherche documentaire

Cette méthode est une analyse documentaire, basée sur l'analyse des rapports internes et d'études réalisées sur une période de cinq ans (2020-2024). Ces documents proviennent d'organismes spécialisés, en l'occurrence la structure même où s'est déroulé notre stage.

1.4.2. Etude quantitative : Questionnaire en ligne

Un questionnaire est une technique de collecte de données quantifiables qui se présente sous la forme d'une série de questions posées dans un ordre bien précis.

- **Echantillonnage**

Dans cette étude, il est important de définir la population cible et de sélectionner un échantillon afin de recueillir les données nécessaires.

- **La population**

La population ciblée dans le cadre de cette étude est constituée de l'ensemble des clients de la Banque de Développement Local (BDL) ayant recours aux services digitaux proposés par l'institution.

- **L'échantillon**

Pour déterminer l'échantillon, nous avons opté pour la méthode d'échantillonnage aléatoire simple. Cette technique consiste à sélectionner les individus de manière totalement aléatoire,

en donnant à chaque membre de la population une probabilité égale d'être inclus dans l'échantillon. Comme le souligne la définition classique de cette méthode :

*« Dans un échantillonnage aléatoire simple (EAS), chaque unité d'échantillonnage de la population a une chance égale d'être incluse dans l'échantillon. »*¹

1.4.2.1. Conception et diffusion du questionnaire

Dans le cadre de notre étude, le questionnaire a été élaboré à l'aide de l'outil Google Forms. Sa diffusion a été effectuée principalement auprès des clients particuliers de la Banque de Développement Local (BDL).

Le questionnaire a été mis en ligne du 18 avril 2025 au 31 avril 2025 pour 150 personnes, soit pendant une durée de 14 jours, au cours de laquelle 100 réponses ont été recueillies. (Avec un taux de réponse de 66,66%)

Les questions formulées sont de types variés : fermées (à choix unique, à choix multiples, ou Oui/Non) et ouvertes, permettant aux participants de s'exprimer librement. L'inclusion de questions ouvertes a permis de capter des données qualitatives précieuses, enrichissant l'analyse par des retours plus nuancés et personnalisés.

Une attention particulière a été portée à la clarté, à la concision et à la simplicité du langage utilisé dans les questions, afin de garantir une bonne compréhension auprès de l'ensemble des répondants. Enfin, pour faciliter l'accessibilité, le questionnaire a été proposé en deux langues français et arabe, permettant à chacun de répondre dans la langue de son choix.

1.4.2.2. Structure du questionnaire

Notre questionnaire est composé de trois parties principales

➤ Première partie : Profil sociodémographique des répondants

Cette partie est constituée de cinq questions et vise à recueillir des informations personnelles sur les répondants. Cela nous permet de mieux comprendre les traits de notre échantillon.

✓ Le sexe du répondant

Le sexe peut influencer la perception et l'usage des services digitaux bancaires. Hommes et femmes peuvent avoir des comportements différents en matière d'utilisation des applications, de confiance envers les technologies, ou encore de préférence pour les canaux de communication numérique. Cette variable permet donc d'analyser si des écarts significatifs existent selon le genre dans l'adoption des services digitaux de la BDL.

¹ <https://www150.statcan.gc.ca/n1/edu/power-pouvoir/ch13/prob/5214899-fra.htm> (22/04/2025 10:00).

✓ **L'âge du répondant**

L'âge est un facteur déterminant dans l'appropriation des outils numériques. Les jeunes générations sont généralement plus à l'aise avec les technologies, tandis que les personnes plus âgées peuvent rencontrer des freins à leur utilisation. En tenant compte de cette variable, nous pouvons mieux comprendre quels segments de clientèle adoptent ou rejettent les services digitaux proposés par la BDL.

✓ **La profession**

La profession peut refléter le style de vie et le rapport au numérique des individus. Certains métiers exigent une utilisation fréquente des outils digitaux, ce qui peut favoriser l'appropriation des services bancaires en ligne. Cette variable nous aide à déterminer dans quelle mesure la vie professionnelle influence les comportements bancaires numériques.

✓ **La wilaya de résidence**

La wilaya de résidence permet de situer géographiquement les répondants et de tenir compte de la répartition régionale de l'accès aux services digitaux. Certaines wilayas peuvent être mieux desservies en matière d'infrastructures technologiques, ce qui peut favoriser ou freiner l'usage des services numériques de la BDL.

➤ **Deuxième partie : Pratiques, perceptions et obstacles liés à l'utilisation des services digitaux de la BDL**

Cette partie du questionnaire vise à :

- Identifier les habitudes d'utilisation des services bancaires digitaux proposés par la BDL
- Évaluer la fréquence d'utilisation et les types de services digitaux les plus sollicités
- Apprécier le niveau de facilité perçue par les clients lors de l'utilisation de ces services
- Mettre en évidence les avantages perçus de la digitalisation pour les usagers (gain de temps, autonomie, accessibilité).
- Recueillir les difficultés rencontrées, qu'elles soient d'ordre technique, fonctionnel ou sécuritaire.

➤ **Troisième partie : évaluation de la qualité des services digitaux de la BDL**

Cette partie du questionnaire se concentre sur la perception globale de la qualité des services digitaux de la BDL, et a pour objectif de :

- Évaluer la satisfaction générale des utilisateurs vis-à-vis de l'expérience numérique offerte par la banque.

- Comprendre l'impact de la digitalisation sur la qualité perçue du service bancaire
- Identifier les pistes d'amélioration souhaitées par les clients, en termes de sécurité, interface, support client ou accessibilité.
- Mesurer l'intention de recommandation des services digitaux de la BDL à travers l'opinion des clients.
- Analyser les raisons potentielles de non-satisfaction ou de non-recommandation afin de proposer des recommandations concrètes.

1.4.2.3. Objectifs du questionnaire

Le questionnaire a été conçu afin de répondre à notre problématique de recherche, à savoir : quelle est la stratégie de digitalisation mise en œuvre par la Banque de Développement Local (BDL), et quelles sont les améliorations possibles à y apporter.

Pour ce faire, les objectifs spécifiques suivants ont été définis :

- Analyser le degré d'utilisation des services bancaires digitaux proposés par la BDL (application mobile, plateforme web, e-paiement...).
- Évaluer l'expérience utilisateur, notamment en termes de facilité d'utilisation, d'accessibilité et de fiabilité des services numériques.
- Identifier les bénéfices perçus de la digitalisation bancaire par les clients (gain de temps, autonomie, disponibilité, réduction des déplacements...).
- Recueillir les difficultés et limites rencontrées par les clients lors de l'utilisation des outils digitaux (problèmes techniques, sécurité, manque d'assistance...).
- Mesurer la satisfaction globale des utilisateurs vis-à-vis des services digitaux de la BDL.
- Explorer les attentes des clients, en matière d'amélioration des services numériques, tant sur le plan fonctionnel que relationnel.
- Apprécier la propension des usagers à recommander les services digitaux de la BDL, en tant qu'indicateur de performance et de fidélité.

1.4.2.4. Le traitement statistique

Afin d'analyser les informations collectées et de faciliter le traitement des données, nous avons effectué le traitement des questionnaires à l'aide du logiciel SPSS avec la méthode du tri à plat en réorganisant l'ensemble des valeurs par une seule variable, et tris croisés qui permet de montrer et de vérifier les relations qui pourraient exister entre deux variables.

Après avoir dressé un état des lieux de la digitalisation au sein de la Banque de Développement Local (BDL) à travers la présentation de son organisation, de ses outils

internes, de ses services digitaux externes, ainsi qu'une analyse SWOT, en somme, la combinaison d'une recherche documentaire et d'une étude quantitative menée auprès des clients de la BDL a permis de croiser des données qualitatives et quantitatives pertinentes pour notre recherche

La démarche méthodologique retenue, reposant sur l'élaboration d'un questionnaire et le recours à des outils d'analyse statistique fiables tels que SPSS et Excel, nous a offert une base solide pour l'interprétation des résultats. Ces choix méthodologiques garantissent la cohérence entre les objectifs initiaux de notre travail et les données recueillies, tout en contribuant à la formulation de recommandations concrètes en matière de digitalisation bancaire. Les résultats issus de cette démarche feront l'objet d'une analyse détaillée dans la section suivante.

2. Section 2 : Analyse quantitative du déploiement et effets de la stratégie de digitalisation à la BDL

Après avoir présenté un cadre général sur la Banque de Développement Local (BDL) ainsi que la méthodologie adoptée pour mener notre étude, nous abordons à présent la phase essentielle de notre travail : l'analyse des résultats. Cette étape constitue le noyau empirique de notre recherche, dans lequel les hypothèses formulées en amont seront confrontées aux données réelles recueillies sur le terrain.

Pour ce faire, deux sources principales ont été mobilisées :

- D'une part, nous avons procédé à l'analyse de documents internes fournis par la banque, portant sur l'évolution des services digitaux, les statistiques liées aux cartes bancaires ainsi que les différentes actions stratégiques mises en œuvre dans le cadre de la transformation digitale.
- D'autre part, une enquête quantitative par questionnaire administrée à un échantillon de 100 clients de la BDL, nous permettant de recueillir des données sur leur perception, leur niveau de satisfaction et leur utilisation des services digitaux proposés par la banque.

Cette double approche, à la fois quantitative et documentaire, nous permet d'avoir une vision complète, à la fois du point de vue des utilisateurs finaux et de celui de l'institution bancaire elle-même. Les résultats présentés dans cette section nous permettront ainsi de tirer des constats objectifs, de valider ou de rejeter les hypothèses formulées, mais aussi de proposer des recommandations adaptées.

2.1. Analyse et interprétation des résultats de l'étude quantitative

Nous allons d'une part analyser les documents internes de la BDL apportant un éclairage complémentaire sur les données d'usage, les tendances de souscription et les choix stratégiques de la Banque en matière de digitalisation, et d'autre part recueillir les réponses du questionnaire diffusé auprès des clients de la Banque de Développement Local (BDL), permettant de recueillir leurs perceptions et comportements vis-à-vis des services digitaux.

2.1.1. Analyser les documents internes de la BDL

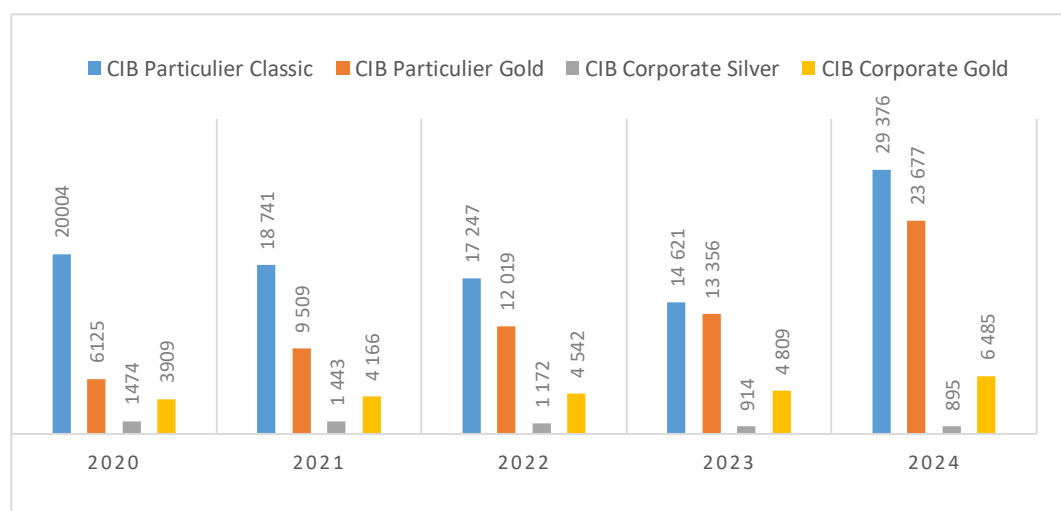
Nous allons présenter l'analyse des documents internes de La BDL sur la période de 5ans (2020-2024), incluant L'évolution des cartes CIB en termes de souscription et circulation. Nous étudierons également l'évolution des cartes internationales VISA/MASTERCARD

(souscription, circulation), ainsi que l'évolution de la Banque Digitale de la BDL en termes de prélèvement, abonnement et virements.

2.1.1.1. Evolution de volume des cartes CIB – Domestiques (2020-2024)

Les figures ci-dessous illustrent l'évolution, entre 2020 et 2024, du nombre de cartes CIB à usage domestique émises par la BDL, en distinguant les volumes de cartes en circulation et les volumes de souscriptions.

Figure N°8: Evolution du volume des cartes CIB souscrites entre 2020 et 2024

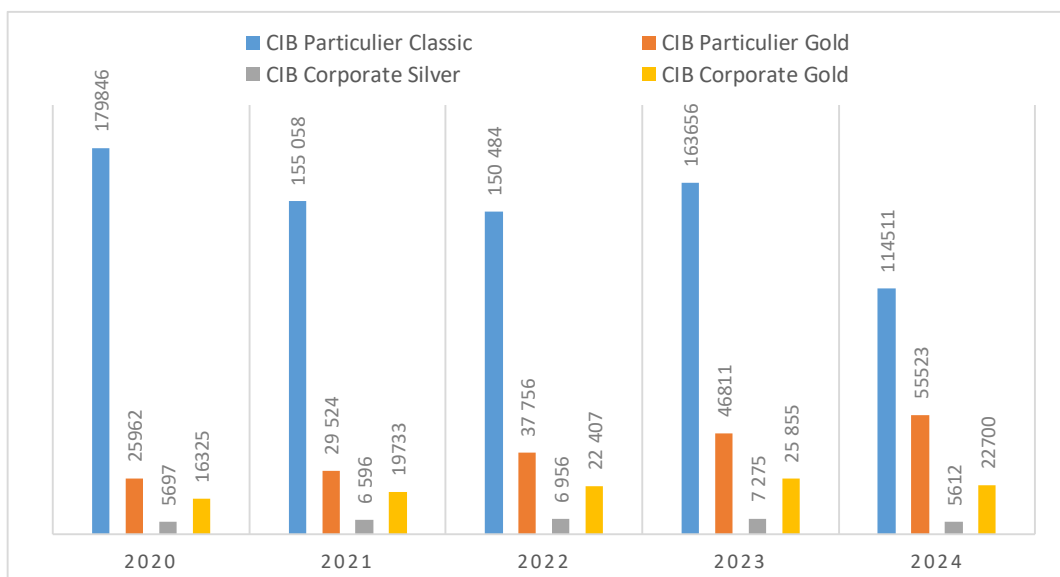


Source : Elaboré par nos soins à partir des données de la BDL.

La carte CIB Particulier Gold a connu une progression, notamment en 2024 avec une hausse de +286.5 % sur la période (2020-2024) traduisant un fort engagement des clients pour cette gamme, justifié essentiellement par la gratuité des cartes depuis 2020, qui a levé un frein tarifaire et incité les porteurs à opter pour des offres plus avantageuses. De même, la CIB Corporate Gold affiche une croissance de 65.9 % sur la période (2020-2024), justifié par les plafonds de paiement plus élevés (20 millions dinars), adaptés aux besoins professionnels.

La CIB Particulier Classic présente une évolution en deux phases : après une baisse continue entre 2020 et 2023, passant de 20 004 à 14 621 souscriptions, elle rebondit fortement en 2024 pour atteindre 29 376 cartes souscrites. Cette reprise significative pourrait s'expliquer par une campagne de renouvellement ou de migration massive vers de nouvelles cartes conformes aux normes CPA.

En revanche, La CIB Corporate Silver affiche une baisse de -39,3 % en 2024, révélant un transfert des préférences des entreprises vers la Corporate Gold.

Figure N° 9 : Evolution du volume des cartes CIB en circulation entre 2020 et 2024

Source : Elaboré par nos soins à partir des données de la BDL.

Tout d’abord, la carte CIB Particulier Classic enregistre une forte baisse de -36,3 %, passant de 179 846 cartes en 2020 à 114 511 en 2024. Cette régression s’explique principalement par la migration des porteurs vers des cartes Gold, devenues gratuites depuis 2020 et offrant des plafonds plus élevés. De plus, la résiliation des cartes non activées ou non retirées en agence a contribué à la contraction du portefeuille Classic. Toutefois, cette tendance n’a pas été linéaire : après une baisse initiale, une légère remontée a été observée en 2023, traduisant un regain temporaire d’intérêt ou un effet ponctuel (comme des campagnes commerciales ciblées ou un retard dans la migration vers les cartes Gold).

À l’inverse, la carte CIB Particulier Gold connaît une croissance (+113,8 %) atteignant 55 523 cartes en 2024 alors que le nombre était 25 962 en 2020. Cette hausse est justifiée par l’attrait croissant des clients pour les offres premium, surtout depuis que la Gold, auparavant payante, est désormais proposée sans frais. Cette évolution reflète une stratégie de montée en gamme bien accueillie par les usagers, notamment ceux recherchant plus de flexibilité dans leurs opérations monétiques.

Du côté des entreprises, la carte CIB Corporate Silver reste relativement stable jusqu’en 2023, avant de chuter brusquement en 2024 à 5 612 cartes (-22,8 % par rapport à 2023). Cette diminution est clairement liée à un désintérêt pour la gamme Silver, au profit des CIB Corporate Gold, dont le nombre progresse de 16 325 à 22 700 (+39 %) entre 2020 et 2024. Cette progression, bien que marquée par un léger repli en 2024, illustre l’orientation des clients

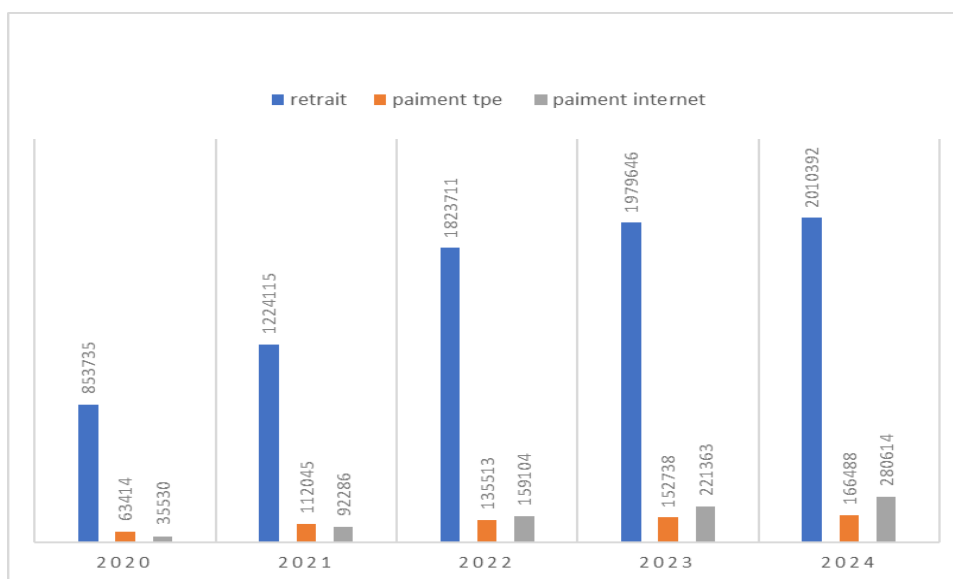
corporate vers des solutions plus performantes, notamment avec l'augmentation du plafond des paiements à 20 millions DZD, pensé pour répondre aux besoins des grandes entreprises (paiement d'impôts, règlements de fournisseurs, etc.).

2.1.1.2. Evolution de de l'activité monétique liée aux carte CIB – Domestique (2020-2024)

Les figures ci-dessus illustrent l'évolution des transactions des porteurs de la carte CIB selon deux volets :

- L'émission, qui correspond aux transactions effectuées par les porteurs de cartes CIB de la BDL.
- L'acquisition, qui représente les transactions réalisées sur les équipements de la BDL, quel que soit l'émetteur de la carte (client BDL ou autre banque).

Figure N°10 : Evolution du volume des transactions en émissions effectuées sur les équipements de la BDL sur la période 2020–2024



Source : Elaboré par nos soins à partir des données de la BDL.

Le graphique représentant l'évolution du volume des transactions en émissions effectuées sur les équipements de la BDL (retraits, paiements sur TPE et paiements en ligne) sur la période 2020–2024 met en lumière une dynamique fortement orientée vers la digitalisation des usages monétiques des clients.

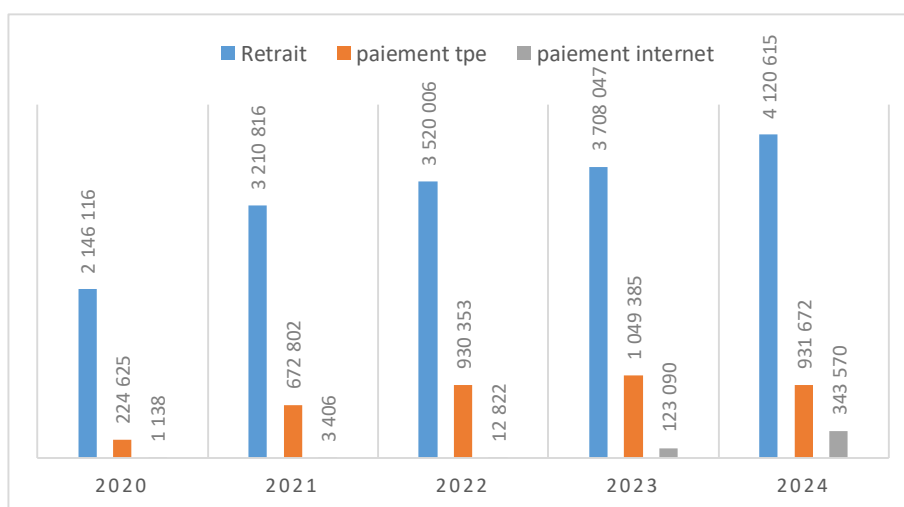
Tout d'abord, les retraits d'espèces aux distributeurs automatiques ont connu une progression continue. En 2020, on comptait 853 735 retraits, chiffre qui grimpe significativement à 1 224

115 en 2021, poursuivant ensuite son ascension jusqu'à atteindre 2 010 392 en 2024. Cette augmentation soutenue traduit une adoption croissante des cartes domestiques par les clients, en parallèle d'une meilleure accessibilité aux guichets automatiques de la BDL. Toutefois, une légère baisse en 2022 (à 1 823 711 retraits) peut être interprétée comme un changement partiel d'habitude de consommation, où les paiements électroniques prennent progressivement le dessus.

Ensuite, les paiements sur terminaux de paiement électroniques (TPE) affichent également une évolution positive. De 63 414 opérations en 2020, ce type de paiement passe à 112 045 en 2021, puis à 135 513 en 2022, 152 738 en 2023 et 166 488 en 2024. Cette croissance reflète l'élargissement du réseau de TPE, mais surtout une confiance renforcée dans les moyens de paiement électroniques. À noter qu'en 2024, une légère perturbation a été observée en raison d'un problème technique temporaire concernant la compatibilité des cartes prolongées avec certains TPE, problème qui a été résolu à la fin juin 2024.

Pour les paiements en ligne représentent la catégorie de transactions ayant enregistré la plus forte croissance. En 2020, seuls 35 530 paiements en ligne avaient été effectués. Ce chiffre a plus que doublé en 2021 pour atteindre 92 286, puis s'est accru de façon spectaculaire à 159 104 en 2022, 221 363 en 2023 et 280 614 en 2024. Cette évolution est le fruit d'une politique de promotion du e-paiement, soutenue par l'élargissement du portefeuille de web-marchands (97 en 2023), l'adoption du service OTP pour renforcer la sécurité des paiements, ainsi qu'un changement progressif des habitudes des clients vers des solutions digitales.

Figure N°11: Evolution du volume des transactions en acquisition effectuées sur les équipements de la BDL sur la période 2020–2024



Source : Elaboré par nos soins à partir des données de la BDL.

Le volume des retraits a évolué de façon progressive et constante, passant de 2 146 116 opérations en 2020 à 4 120 615 en 2024, soit une hausse de +92 % sur cinq ans. Cette croissance régulière témoigne d'un recours toujours important aux espèces, malgré les efforts de digitalisation. Il est également important de noter que le lancement de l'interopérabilité avec Algérie Poste a largement contribué à cette hausse : en permettant aux porteurs de cartes Edahabia d'utiliser les DAB de la BDL, la banque a élargi sa base d'utilisateurs et donc augmenté mécaniquement le volume des transactions en acquisition.

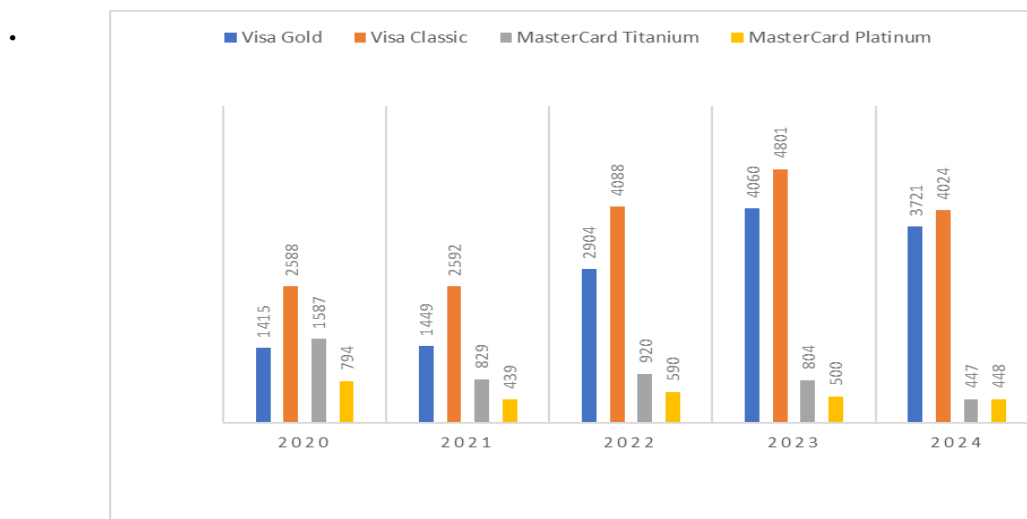
Concernant les paiements sur TPE, on note une hausse significative entre 2020 et 2023, où le volume est passé de 224 625 à 1 049 385 opérations. Toutefois, l'année 2024 enregistre une baisse de -11,21 %, ramenant le volume à 931 672 opérations. Cette régression s'explique principalement par la non-compatibilité technique de certaines cartes prorogées en 2024, dont la validité a été étendue, mais qui n'étaient pas acceptées par l'ensemble des TPE. Cette mesure temporaire a perturbé le bon déroulement des paiements en magasin, avant sa levée le 30 juin 2024.

Enfin, le paiement en ligne affiche une hausse remarquable, passant de 1 138 opérations en 2020 à 343 570 en 2024, soit une progression de plus de 30 000 %. Cette évolution s'explique par plusieurs facteurs : la promotion active du paiement en ligne par les autorités monétiques comme le GIE Monétique, l'élargissement du portefeuille de web-marchands de la BDL (atteignant 97 commerçants en 2024), et l'introduction de services sécurisés tels que le "OTP – One Time Password", qui ont rendu l'expérience utilisateur plus fluide et plus sûre. Par ailleurs, la période post-COVID-19 a durablement modifié les comportements d'achat, favorisant les solutions de paiement sans contact.

2.1.1.3. Evolution des cartes VISA/MASTERCARD – Internationales

Les figures ci-dessous illustrent l'évolution, entre 2020 et 2024, des cartes VISA/MASTERCARD-internationale souscrites émises par la BDL, en distinguant les volumes de cartes en circulation et les volumes de souscriptions.

Figure N°12 : Evolution du volume des cartes VISA/MASTERCARD-internationale souscrites entre 2020 et 2024



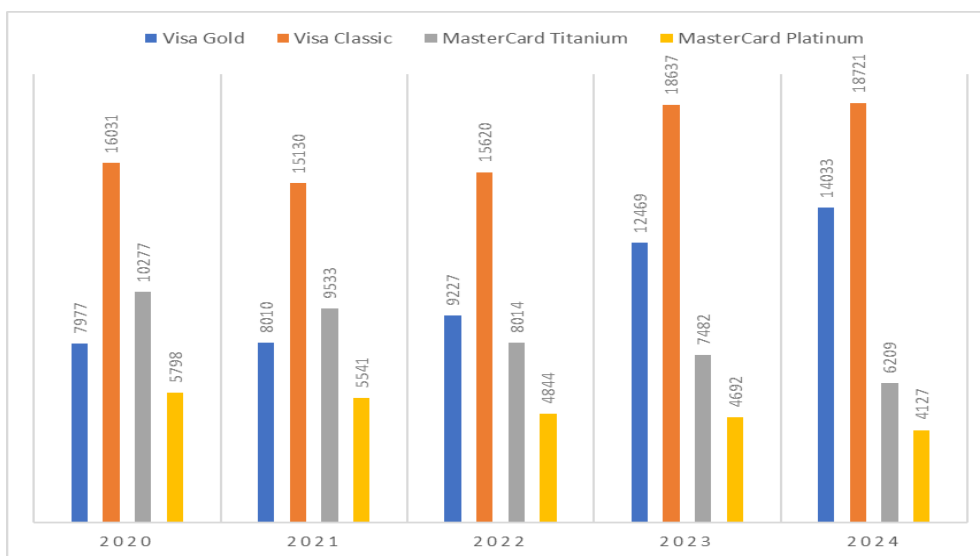
Source : Elaboré par nos soins à partir des données de la BDL.

Le graphe représentant l'évolution du volume des cartes internationales VISA et MasterCard souscrites entre 2020 et 2024. D'un côté, les cartes VISA enregistrent une hausse globale et marquée des souscriptions, confirmant leur popularité croissante auprès des clients de la BDL. La carte Visa Gold passe ainsi de 1 415 cartes en 2020 à un sommet de 4 060 en 2023, avant de connaître un léger recul à 3 721 en 2024, ce qui reste tout de même très supérieur au niveau initial. La Visa Classic suit une évolution similaire, passant de 2 588 en 2020 à 4 801 en 2023, puis à 4 024 en 2024, mettant en évidence une préférence stable pour cette carte, qui est généralement perçue comme accessible, sécurisée. Ce succès est en partie dû à la perte de confiance dans la gamme MasterCard, affectée par plusieurs incidents de fraude, notamment durant la période de la COVID-19, ce qui a conduit de nombreux clients à convertir leurs cartes MasterCard en cartes VISA.

D'un autre côté, le même graphe révèle une baisse continue des souscriptions aux cartes MasterCard, notamment pour la Titanium (de 1 587 en 2020 à 447 en 2024) et la Platinum (de 794 à 448). Cette diminution s'explique par la multiplication des fraudes, une image dégradée

de la gamme, ainsi qu'un manque d'effort commercial. Pour y faire face, la BDL a renforcé ses mesures de gestion des risques, en réservant ces cartes à des profils ciblés. Le blocage des sites non sécurisés a également limité leur usage. Ainsi, la stratégie de la banque s'oriente de plus en plus vers les cartes VISA, désormais perçues comme plus sûres et mieux adaptées aux attentes des clients.

Figure N°13 : Evolution du volume des cartes VISA/MASTERCARD-internationale en circulation entre 2020 et 2024.



Source : Elaboré par nos soins à partir des données de la BDL.

Le graphique illustre l'évolution du nombre de quatre types de cartes internationales émises par la Banque de Développement Local : Visa Gold, Visa Classic, MasterCard Titanium et MasterCard Platinum sur une période de cinq ans.

On observe une progression régulière du nombre de cartes Visa en circulation. La carte Visa Gold passe de 7 977 unités en 2020 à 14 033 en 2024, tandis que la Visa Classic évolue de 16 031 à 18 721 sur la même période. Cette tendance reflète une croissance soutenue et stable des cartes Visa, traduisant un intérêt croissant des clients pour cette gamme.

À l'inverse, les cartes MasterCard montrent une tendance à la baisse. La MasterCard Titanium diminue de 10 277 en 2020 à 6 209 en 2024, soit une réduction d'environ 40 %, tandis que la MasterCard Platinum passe de 5 798 à 4 127, soit une baisse d'environ 29 %. Cette diminution traduit un portefeuille en contraction pour ces deux catégories.

L'évolution des cartes Visa indique une légère augmentation du nombre de cartes en circulation. Cependant, cette croissance ne reflète pas nécessairement une forte hausse des

nouvelles souscriptions, mais plutôt un équilibre entre les nouvelles émissions et les résiliations maîtrisées.

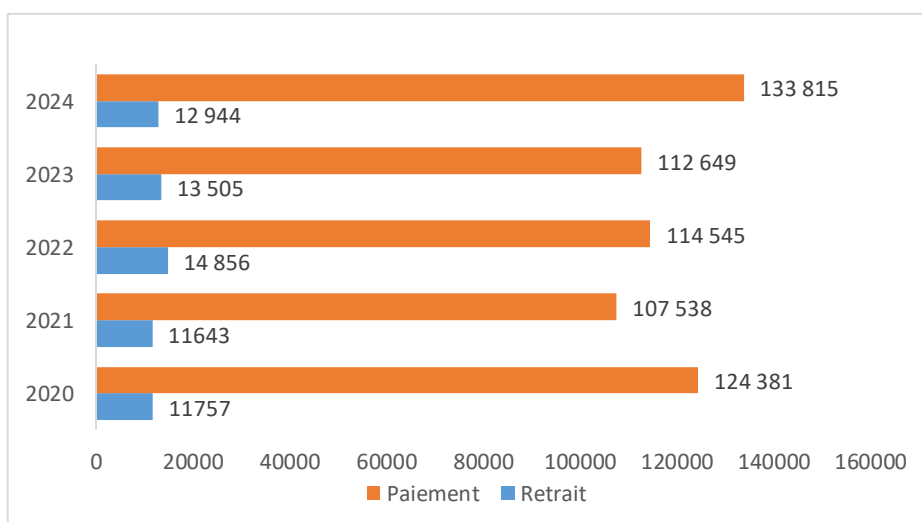
Pour les cartes MasterCard, la baisse importante du nombre en circulation est principalement due à des résiliations et oppositions, que ce soit à l'initiative des clients ou de la banque. Les souscriptions nouvelles ne suffisent pas à compenser ces départs, provoquant ainsi un repli marqué des portefeuilles Titanium et Platinum, avec des diminutions respectives de 17 % et 12 %.

La Banque de Développement Local a maintenu une évolution régulière et plutôt positive pour les cartes Visa, avec une croissance tant pour les modèles Gold que Classic. Tandis que , la baisse du nombre de cartes MasterCard en circulation reflète un portefeuille en contraction pour ces produits, probablement en raison de résiliations ou d'oppositions plus nombreuses. Cette situation pourrait indiquer une perte d'attractivité ou une moindre promotion de ces cartes par rapport à Visa.

2.1.1.4. Evolution de l'activité monétique liée aux cartes VISA et MASTERCARD – Internationale (2020-2024)

Les figures ci-dessous illustrent l'évolution, entre 2020 et 2024, du volume des transactions monétiques internationales de la BDL pour VISA et MASTERCARD.

Figure N°14 : Évolution du volume des transactions monétiques internationales de la BDL pour VISA entre 2020 et 2024

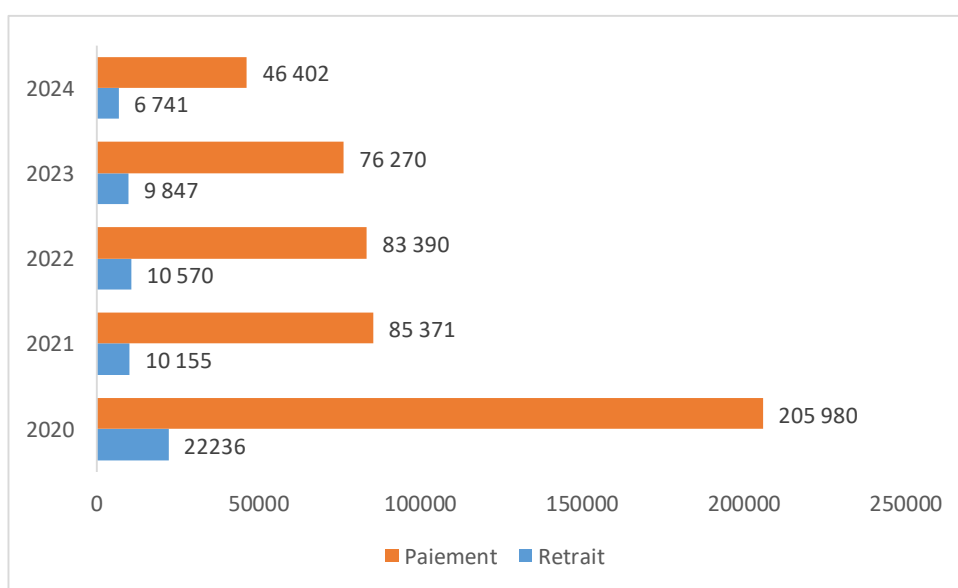


Source : Elaboré par nos soins à partir des données de la BDL.

Les retraits ont enregistré une légère hausse globale de -6,9 %, passant de 11 757 transactions en 2020 à 12 944 en 2024, avec une pointe en 2022 (14 856), signe d'une reprise post-COVID avant un réajustement. Cette évolution est liée en premier lieu aux restrictions de mobilité imposées par la crise sanitaire, qui ont fortement freiné les voyages à l'étranger en 2020 et 2021. Par ailleurs, la baisse progressive observée après 2022 peut s'expliquer par un recentrage des porteurs sur des alternatives numériques plus pratiques et moins coûteuses, ainsi que par la prudence des clients dans un contexte économique incertain.

Concernant les paiements, la tendance est globalement encourageante : après une chute initiale en 2021 (107 538 contre 124 381 en 2020), les transactions ont connu une reprise en 2022, avant de marquer un léger recul en 2023, où le volume est redescendu à 112 649. Cette baisse transitoire peut s'expliquer par la persistance de certaines restrictions sécuritaires, notamment le blocage des sites non conformes au protocole 3DS. Cependant, en 2024, les paiements ont atteint 133 815, soit une hausse de +25 % par rapport à 2020. Cette reprise traduit une normalisation progressive de l'activité post-pandémie, soutenue par l'adaptation des usagers, l'adhésion croissante aux sites sécurisés, et une confiance renforcée dans l'e-commerce. En comparaison avec l'activité domestique, l'usage international des cartes VISA reste moins dynamique, mais les données montrent une évolution maîtrisée, portée par l'amélioration continue des dispositifs de sécurité et la digitalisation des habitudes de consommation.

Figure N°15 : Évolution du volume des transactions monétiques internationales de la BDL pour MASTERCARD entre 2020 et 2024



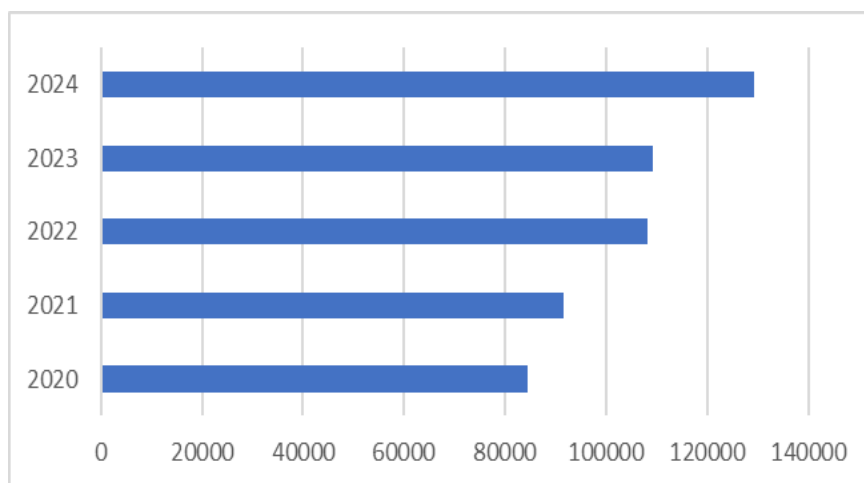
Source : Elaboré par nos soins à partir des données de la BDL.

L'activité monétique internationale des cartes MasterCard connaît une baisse continue et marquée aussi bien en matière de retraits que de paiements, ce qui témoigne d'un désintérêt croissant pour ce produit. Les retraits chutent de 22 236 opérations en 2020 à seulement 6 741 en 2024, soit une baisse de près de -70 %, confirmant un recul structurel. De même, les paiements enregistrent une dégradation constante, passant de 205 980 transactions en 2020 à 46 402 en 2024, ce qui représente une chute de -77,5 % sur cinq ans. Cette tendance s'explique d'abord par les conséquences durables de la pandémie de la COVID-19, qui a provoqué une réduction significative des déplacements internationaux, réduisant ainsi l'usage des cartes à l'étranger. Mais surtout, cette dégradation est liée à la perte de confiance des porteurs de cartes MasterCard depuis les attaques massives de fraude survenues en 2020. Ces incidents ont profondément altéré l'image de sécurité associée à ce moyen de paiement, poussant les clients à s'orienter vers des alternatives plus fiables, notamment les cartes VISA. Par ailleurs, les mesures mises en œuvre par la BDL, notamment le blocage des sites non sécurisés (non 3DS), ont contribué à freiner davantage l'usage international des cartes MasterCard, surtout en ligne. L'impact est d'autant plus visible sur les paiements, dont la baisse constante témoigne de l'abandon progressif de cette carte au profit de solutions plus modernes et sécurisées. En somme, l'activité MasterCard à l'international s'effondre, aussi bien en volume de retraits qu'en volume de paiements, traduisant une perte de popularité amplifiée par un contexte sécuritaire sensible et un repositionnement des porteurs vers des produits plus rassurants.

2.1.1.5. Evolution de l'activité de la Banque Digitale

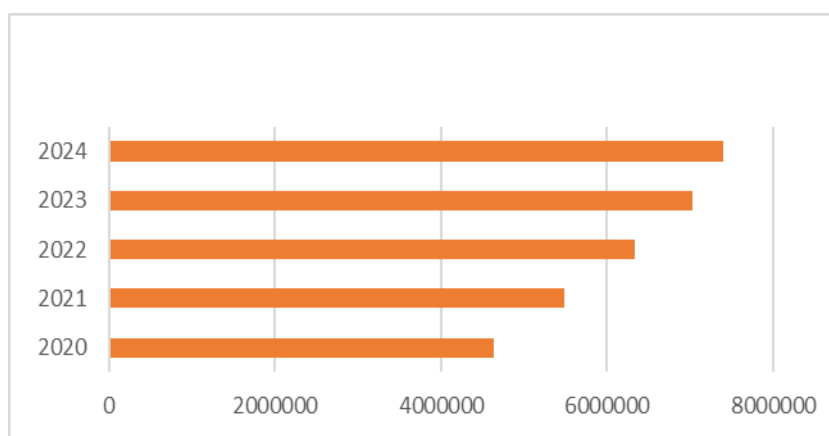
Dans le cadre de l'analyse de l'évolution de la banque digitale, ce titre regroupe trois indicateurs représentatifs de cette dynamique : l'évolution du nombre d'abonnements aux services numériques, des virements effectués en ligne, ainsi que des prélèvements automatiques entre 2020 et 2024.

Figure N°16 : Évolution de la banque digitale à travers le nombre d’abonnements aux services numériques (2020–2024)



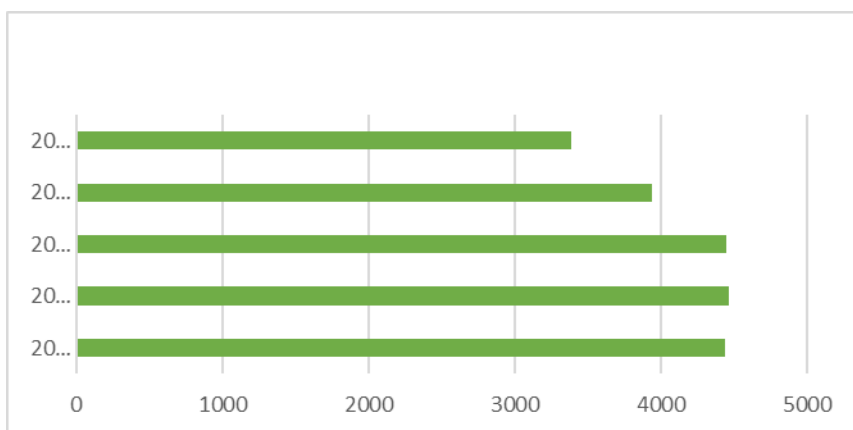
Source : Elaboré par nos soins à partir des données de la BDL.

Figure N°17 : Évolution de la banque digitale à travers le nombre de virements effectués en ligne (2020–2024)



Source : Elaboré par nos soins à partir des données de la BDL.

Figure N°18: Évolution de la banque digitale à travers le nombre de prélèvements automatiques (2020–2024)



Source : Elaboré par nos soins à partir des données de la BDL.

Les graphiques représentant l'évolution du nombre d'abonnements, des virements et des prélèvements automatiques au sein de la Banque de Développement Local (BDL) entre 2020 et 2024 montrent clairement les dynamiques différenciées de chaque service digital. Tout d'abord, le graphe des abonnements aux services digitaux affiche un histogramme en nette progression, marquant une augmentation régulière du nombre d'utilisateurs, passant de 84 370 en 2020 à 129 303 en 2024. Cette évolution traduit une adoption croissante des solutions numériques par les clients de la BDL, avec une hausse particulièrement marquée entre 2021 et 2022 (+18,2 %) et entre 2023 et 2024 (+18,4 %), ce qui peut être attribué à l'amélioration de l'offre digitale, à l'élargissement de la couverture géographique et aux efforts d'inclusion financière.

En parallèle, le graphe des virements digitaux met en évidence une forte augmentation des opérations, passant de 4 635 607 virements en 2020 à 7 394 200 en 2024. Cette tendance reflète l'évolution des comportements des clients qui utilisent de plus en plus les canaux numériques pour effectuer leurs transactions bancaires, grâce à leur rapidité, leur simplicité et leur sécurité. Toutefois, la croissance devient plus modérée à partir de 2023, ce qui pourrait indiquer une phase de stabilisation ou de maturité du service.

Tandis que, Le graphe des prélèvements automatiques présente une trajectoire opposée, avec un histogramme en baisse continue à partir de 2021 : le nombre d'opérations chute de 4 467 en 2021 à seulement 3 390 en 2024, soit une diminution de près de 24 %. Cette tendance peut s'expliquer par le manque d'attractivité de ce service ou par la préférence des clients pour d'autres moyens de paiement digitaux plus flexibles, comme les virements manuels, les

paiements par carte ou via application mobile. Ainsi, l’analyse croisée de ces trois graphiques met en lumière que si l’abonnement aux services digitaux et l’usage des virements progressent fortement grâce aux efforts de digitalisation de la BDL, certains services comme le prélèvement automatique nécessitent encore des ajustements et une meilleure intégration dans l’écosystème numérique bancaire.

2.1.1.6. Évolution du classement de la BDL – Domestique (2020-2024)

Les tableaux suivants présentent le positionnement annuel de la Banque de Développement Local (BDL) parmi les banques algériennes en matière de transactions monétiques domestiques, selon deux volets distincts :

- L’émission, qui correspond aux transactions effectuées par les porteurs de cartes CIB de la BDL.
- L’acquisition, qui représente les transactions réalisées sur les équipements de la BDL, quel que soit l’émetteur de la carte (client BDL ou autre banque).

Tableau N°1 : Évolution du classement annuel de la BDL en matière de volume des transactions en émission réalisées sur ses équipements domestiques entre 2020 et 2024

Moyens de paiement digitaux	2020	2021	2022	2023	2024
ATM (DAB/GAB)	1	2	1	3	4
TPE	1	1	1	1	1
E-Commerce	5	6	10	3	4

Source : Elaboré par nos soins à partir des données de la BDL.

- Retraits aux distributeurs automatiques (ATM / GAB)
La banque a débuté à la 1^{re} place en 2020, est descendue à la 2^e place en 2021, est brièvement remontée à la 1^{re} place en 2022, puis a reculé à la 3^e place en 2023 et à la 4^e place en 2024. Ces mouvements illustrent un recul progressif de la performance des ATM dans le classement, malgré une courte embellie en 2022.
- Paiements sur terminaux de paiement électronique (TPE)
Sur ce segment, la BDL a gardé son positionnement de 1^{ère} place tout au long de la période.
- Paiements en ligne (e-commerce)
La banque a débuté à la 5^e place en 2020, a vu son classement baisser jusqu’à la 6^e

place en 2022, avant de remonter à la 3^e place en 2023, puis à la 4^e place en 2024. Ces fluctuations montrent des efforts progressifs pour renforcer sa présence sur le marché du commerce en ligne, sans encore atteindre une position dominante

Tableau N°2 : Évolution du classement annuel de la BDL en matière de volume des

Moyens de paiement digitaux	2020	2021	2022	2023	2024
ATM (DAB / GAB)	1	3	5	3	4
TPE	3	4	6	1	1
E-commerce	5	4	6	3	4

Source : Elaboré par nos soins à partir des données de la BDL.

Retraits aux DAB (ATM / GAB)

- La BDL occupe la 1^{re} position en 2020 et 2022, démontrant une forte performance dans les retraits sur ses distributeurs automatiques.
- Cependant, on observe une baisse progressive du classement en 2023 (3^e) puis en 2024 (4^e), signe d’une légère perte de position face à la concurrence. Cette baisse pourrait s’expliquer par l’augmentation du réseau concurrent ou des évolutions dans l’utilisation des DAB.

Paielements sur TPE (Terminaux de Paiement Électronique)

- La BDL maintient une position stable et dominante, en 1^{re} place chaque année de 2020 à 2024.
- Cela indique une forte présence et une excellente attractivité des terminaux BDL auprès des commerçants, ainsi qu’une confiance continue des utilisateurs dans ce mode de paiement.

Paielements en ligne (E-Commerce)

- La BDL commence en 5^e position en 2020 et perd du terrain jusqu’à la 10^e place en 2022, reflétant un retard ou une moindre pénétration sur le marché du e-commerce.
- Ensuite, elle remonte progressivement à la 3^e place en 2023, puis 4^e en 2024, ce qui traduit une nette amélioration et un effort significatif pour renforcer sa présence dans les paiements en ligne, probablement grâce à l’élargissement du portefeuille de web-marchands et aux nouvelles technologies mises en place.

2.1.2 Analyse des résultats du questionnaire

Nous allons analyser les réponses du questionnaire diffusé auprès des clients de le BDL par la méthode de tri à plat et tri croisé, sur un échantillon de 100 clients.

2.1.2.1. Analyse par tri à plat

L'analyse par tri à plat est une méthode statistique descriptive qui consiste à compter le nombre de réponses obtenues pour chaque modalité d'une variable

Dans cette partie, nous allons présenter l'analyse du questionnaire, les graphiques des questions sont inclus dans les annexes N° [2-9].

Question 01 : Tranche d'âge

Tableau N°3 : Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge.

Tranche d'âge	Fréquences	Pourcentage %
18-24 ans	12	12%
25-34 ans	14	14%
35-44 ans	29	29%
45-54 ans	27	27%
55-64 ans	14	14%
Total	100	100%

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire.

La majorité des répondants ont entre 35 et 54 ans (56 % au total), ce qui reflète un public adulte actif, probablement bien inséré dans le monde du travail tandis que la représentativité des tranches plus jeunes (18-34 ans) et plus âgées (55-64 ans) est plus faible, mais reste significative (environ 26 % pour les jeunes et 14 % pour les seniors).

On peut en déduire que le cœur de l'échantillon est constitué par des adultes actifs entre 35 et 54 ans.

Question 02 : Wilaya de résidence

Tableau N°4 : Répartition de l'échantillon selon la wilaya de résidence

Wilaya de résidence	Fréquences	Pourcentage %
Laghouat	1	1%
Batna	3	3%
Béjaïa	2	2%
Biskra	1	1%
Blida	3	3%

Bouira	2	2%
Tlemcen	5	5%
Tizi Ouzou	2	2%
Alger	62	62%
Jijel	2	2%
Sétif	1	1%
Skikda	1	1%
Sidi Bel Abbès	1	1%
Annaba	2	2%
Constantine	1	1%
Mostaganem	4	4%
M'Sila	1	1%
Oran	2	2%
Bordj Bou Arréridj	1	1%
Tipaza	2	2%
Djanet	1	1%
Total	100	100%

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire.

Cette question relative à la région de résidence permet de mieux cerner la représentativité géographique de notre échantillon.

Sur un total de 100 répondants :

- La majorité écrasante des participants (62%) sont domiciliés à Alger, ce qui pourrait s'expliquer par :
 - Une plus forte concentration d'agences BDL dans la capitale.
 - Une meilleure accessibilité aux services digitaux.
- Les autres wilayas sont représentées de manière plus marginale, avec des fréquences allant de % à 5% :
 - Tlemcen (5%), Mostaganem (4%), Blida et Batna (3%), suivent derrière Alger.
 - Plusieurs régions comme Biskra, Sétif, Skikda, Sidi Bel Abbès, Constantine, M'Sila, Bordj Bou Arréridj, Djanet sont représentées à 1 % chacune.

Question 03 : Le sexe

Tableau N°5 : Répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Fréquences	Pourcentage %
Homme	59	59%

Femme	41	41%
Total	100	100%

Source :

Elaboré

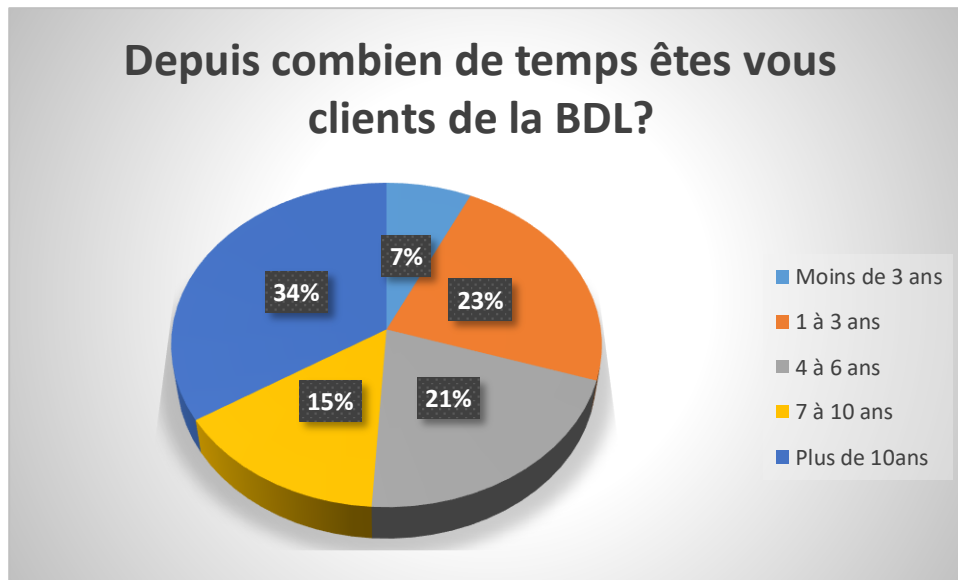
par nos soins à partir des données du questionnaire.

D'après les résultats, 59% des personnes interrogées sont des hommes, tandis que le nombre des femmes est de 41%. On peut déduire que le genre féminin est dominant dans notre enquête.

Après avoir terminé notre analyse sur la stratégie de digitalisation adoptée par le BDL en Algérie et en identifiant les points forts ainsi que les menaces et les opportunités, nous présenterons dans la prochaine partie les résultats obtenus à partir de cette analyse ainsi que les recommandations qui en découlent.

Question 04 : Ancienneté des clients de la BDL

Figure N°19 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté en tant que client de la BDL



Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire.

Les résultats montrent que 34 % des répondants sont clients de la BDL depuis plus de 10 ans, ce qui témoigne d'une relation de confiance durable entre ces clients et la banque. Par ailleurs, 23 % sont clients depuis 1 à 3 ans, 21 % depuis 4 à 6 ans, et 15 % depuis 7 à 10 ans, indiquant une base de clientèle relativement stable et diversifiée. Enfin, seuls 7 % des répondants sont des clients récents (moins de 3 ans), ce qui signifie que la majorité des usagers ont une expérience notable avec la banque.

Question 05 : Catégorie socio-professionnelle du répondant

Tableau N°6 : Répartition de l'échantillon selon le statut du client

Catégorie socio-professionnelle	Fréquences	Pourcentage %
Étudiant	13	13%
Employé	66	66%
Retraité	10	10%
Entreprise	9	9%
Emploi libre	2	2%
Total	100	100%

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire.

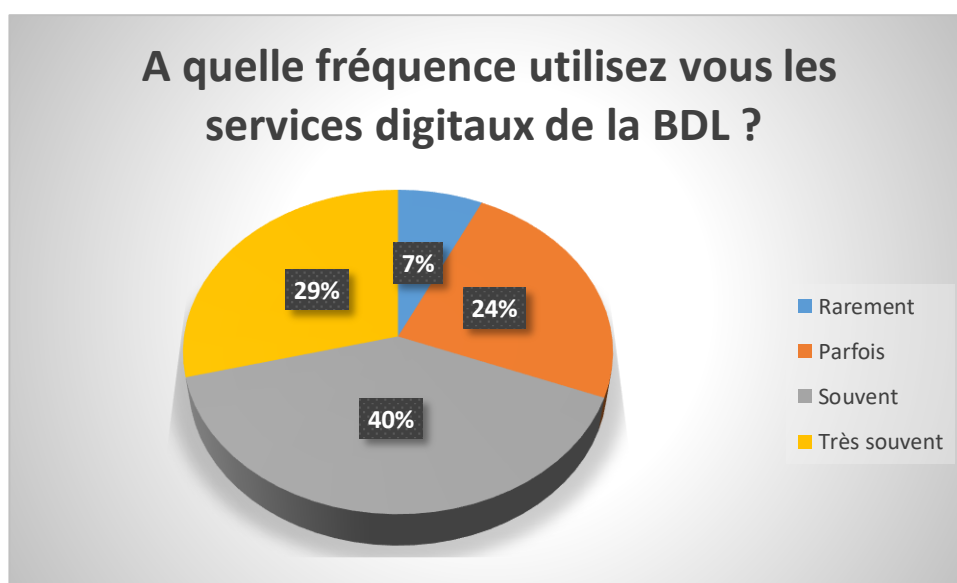
Pour mieux comprendre le profil des utilisateurs des services digitaux de la Banque de Développement Local (BDL), il a été demandé aux participants de préciser leur statut socioprofessionnel. L'analyse des réponses met en évidence les résultats suivants :

- Les employés représentent la majorité des répondants avec 66%, ce qui montre que les services digitaux de la BDL sont largement utilisés par une population active
- Les étudiants constituent 13% des répondants, ce qui traduit un intérêt croissant des jeunes pour les services numériques, probablement en raison de leur familiarité avec les technologies et de leurs attentes en matière de simplicité et de rapidité.
- Les retraités représentent 10%, un taux non négligeable qui suggère que même cette catégorie adopte de plus en plus les services digitaux.
- Les entreprises, avec 9%, illustrent également l'importance des solutions digitales dans la gestion quotidienne des opérations commerciales et financières.

Enfin, les personnes exerçant une activité libre (auto-entrepreneurs, freelances, etc.) représentent 2% de l'échantillon.

Question 06 : À quelle fréquence utilisez-vous les services digitaux de la BDL ?

FigureN°20 : Répartition de l'échantillon selon la fréquence d'utilisation des services digitaux de la BDL.



Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire.

L'analyse de la fréquence d'utilisation des services digitaux de la Banque de Développement Local (BDL) révèle que la majorité des clients adoptent ces outils de manière régulière, avec 69% des répondants qui les utilisent, « souvent » (40%) et « très souvent » (29%). Cette tendance signifie une bonne intégration des services digitaux dans les habitudes bancaires des utilisateurs et souligne l'efficacité des initiatives de digitalisation mises en place par la banque. Cependant, 31% des clients se situent encore dans une utilisation moins fréquente (7% qui l'utilisent « rarement » et 24% qui l'utilisent « parfois »), indiquant un segment de clientèle moins familiarisé ou moins convaincu par ces services.

Question 07 : Quels services digitaux de la BDL utilisez-vous ?

Tableau N°7 : Répartition de l'échantillon selon les services digitaux utilisés de la BDL

Les services digitaux utilisés de la BDL	Fréquences	Pourcentage %
Application mobile	77	37,9%
Site Web	37	18,2%
Carte Bancaire	89	43,8%
Total	203	100%

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire.

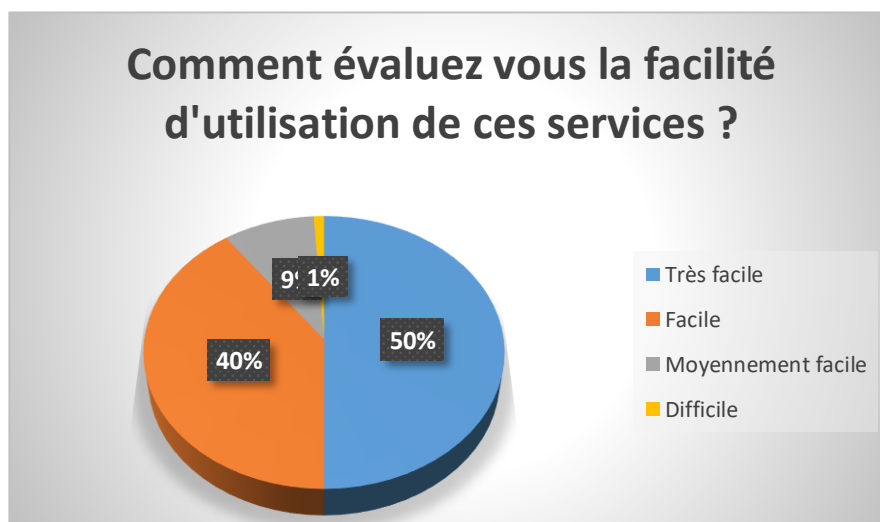
L'objectif de cette question est d'identifier les outils digitaux les plus sollicités par les clients de la Banque de Développement Local (BDL). Les résultats montrent que les trois principaux

services numériques proposés par la banque. L'application mobile, le site web, et la carte bancaire sont utilisés de manière variable selon les préférences et les besoins des usagers.

- La carte bancaire arrive en tête avec 43,8 % des réponses, ce qui confirme son rôle central dans les habitudes des clients, tant pour les retraits que pour les paiements électroniques.
- L'application mobile "Digit BDL" est utilisée par 37,9 % des répondants, illustrant une adoption croissante de la banque mobile, qui offre un accès rapide et personnalisé aux services bancaires. Cela démontre également l'intérêt des clients pour les solutions numériques innovantes
- Le site web de la BDL est utilisé par 18,2 % des participants, ce qui peut s'expliquer par un usage plus limité aux consultations occasionnelles

Question 08 : Comment évaluez-vous la facilité d'utilisation de ces services ?

Figure N°21 : Répartition de l'échantillon selon la facilité d'utilisation des services digitaux de la BDL



Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire.

L'évaluation de la facilité d'utilisation des services digitaux de la Banque de Développement Local (BDL) montre une perception globalement très positive de la part des utilisateurs, avec 90% des répondants jugeant ces services « faciles » (40%) ou « très faciles » (50%) à utiliser. Cette majorité souligne que la banque a su développer des interfaces ergonomiques et accessibles, facilitant ainsi l'adoption et l'utilisation. Seuls 9% considèrent l'utilisation comme « moyennement facile » et une minorité très faible de 1% la trouve « difficile », ce qui suggère que les obstacles liés à l'expérience utilisateur restent limités.

Question 9 : Qu'est-ce qui vous incite à utiliser les services bancaires digitaux ?**Tableau N°8 : Répartition de l'échantillon selon les facteurs incitatifs à l'utilisation des services digitaux**

Facteurs incitatifs à l'utilisation des services digitaux.	Fréquences	Pourcentage %
Gain de temps	77	30,2%
Disponibilité 24h/24h	67	26,3%
Moins de déplacements	71	27,8%
Autonomie dans la gestion du compte	40	15,7%
Total	255	100%

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire.

L'objectif de cette question est d'identifier les principales raisons qui poussent les clients à adopter les services digitaux proposés par la Banque de Développement Local (BDL).

- Le gain de temps arrive en tête avec 30,2 % des réponses. Ce résultat met en évidence l'intérêt des clients pour l'efficacité et la rapidité offertes par les services digitaux, leur permettant d'effectuer leurs opérations bancaires sans attendre, et à tout moment.
- La réduction des déplacements physiques vers les agences motive 27,8 % des utilisateurs. Ce facteur traduit un besoin d'accessibilité renforcée, notamment pour les clients éloignés des centres urbains ou ayant des contraintes de mobilité.
- La disponibilité 24h/24h séduit 26,3 % des répondants, illustrant l'importance de l'accessibilité continue aux services.
- L'autonomie dans la gestion du compte attire 15,7 % des clients, signe que de plus en plus d'utilisateurs recherchent un contrôle direct de leurs opérations financières, sans passer par un conseiller ou une agence.

Question 10 : Avez-vous rencontré des problèmes lors de l'utilisation des services digitaux de la BDL ?

Figure N°22 : Répartition de l'échantillon selon l'existence des problèmes lors de l'utilisation des services digitaux de la BDL ou pas



Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire.

- 63 % des répondants affirment ne pas avoir rencontré de difficultés, ce qui reflète une expérience globalement satisfaisante pour une majorité des utilisateurs.
- En revanche, 37 % des clients déclarent avoir rencontré des problèmes, ce qui n'est pas négligeable.

Ce résultat souligne l'existence de certaines insuffisances ou dysfonctionnements dans les services numériques de la BDL.

Question 11 : Si vous avez rencontré des problèmes, veuillez préciser

Tableau N°9 : Répartition de l'échantillon selon les problèmes rencontrés lors de l'utilisation des services digitaux de la BDL

Les problèmes rencontrés lors de l'utilisation des services digitaux de la BDL	Fréquences	Pourcentage %
Problèmes de fonctionnement de l'application ou du site web	9	52,9%
Problèmes de sécurité ou craintes liées à la confidentialité	5	29,4%
Services limités ou fonctionnalités insuffisantes par rapport à d'autres banques	3	17,6%
Manque d'assistance ou de support client en cas de problème	-	-
Total	17	100%

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire.

Les problèmes les plus fréquemment signalés concernent principalement le fonctionnement de l'application ou du site web, avec 52,9% des réponses. Cette majorité met en évidence des

instabilités techniques ou des bugs qui peuvent freiner l'expérience utilisateur et limiter l'adoption des services digitaux. Viennent ensuite les craintes liées à la sécurité et à la confidentialité des données, évoquées par 29,4% des répondants, ce qui souligne l'importance de renforcer la confiance des clients en garantissant une protection optimale de leurs informations personnelles. Enfin, 17,6% des utilisateurs déplorent des services limités ou des fonctionnalités jugées insuffisantes par rapport à celles offertes par d'autres banques, révélant un besoin d'enrichissement de l'offre digitale. Aucun problème lié au support client ou à l'assistance n'a été rapporté dans ce groupe, ce qui pourrait indiquer une satisfaction relative sur cet aspect.

Question 12 : Pensez-vous que la digitalisation améliore la qualité des services bancaires ?

Figure N°23 : Répartition de l'échantillon selon l'opinion sur l'amélioration de la qualité des services bancaires grâce à la digitalisation



Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire.

Une grande majorité des répondants affirment que la digitalisation améliore la qualité des services bancaires. Cette forte approbation témoigne d'une reconnaissance générale des avantages qu'apporte la digitalisation.

Une minorité très restreinte estime que la digitalisation n'a pas d'effet bénéfique sur la qualité des services. Cette perception peut s'expliquer par des difficultés d'adaptation aux nouvelles technologies, un manque de maîtrise des outils digitaux, ou une préférence pour les modes de fonctionnement traditionnels, perçus comme plus fiables ou plus humains.

Question 13 : Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) des services digitaux de la BDL ?

Tableau N°10 : Répartition de l'échantillon selon le niveau de satisfaction vis-à-vis des services digitaux de la BDL

Niveau de satisfaction vis-à-vis des services digitaux de la BDL.	Fréquences	Pourcentage %
Très satisfait	35	35%
Satisfait	53	53%
Peu satisfait	11	11%
Pas du tout satisfait	1	1%
Total	17	100%

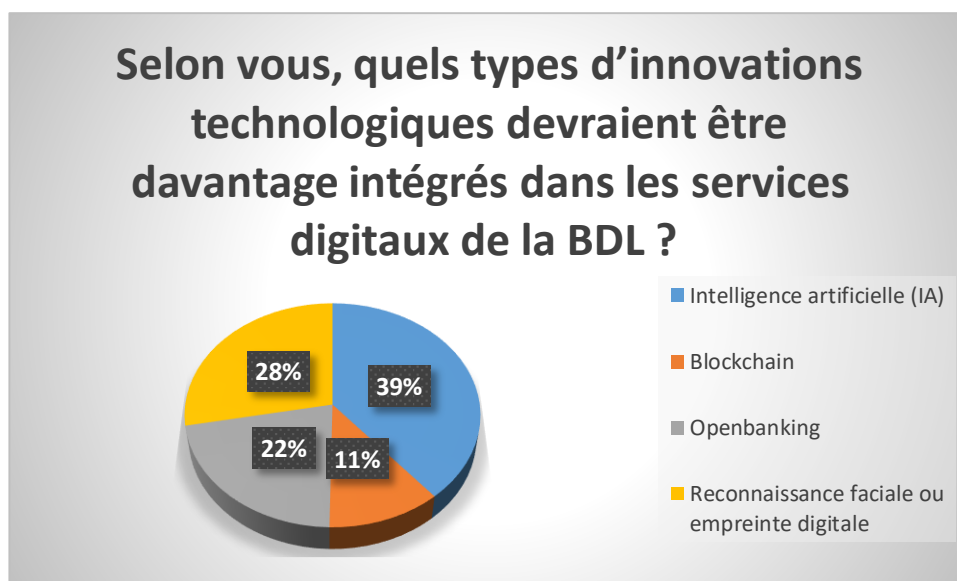
Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire.

Les résultats obtenus sont globalement positifs et montrent une satisfaction élevée :

- 53 % des répondants se déclarent satisfaits, ce qui traduit un bon niveau de réponse aux attentes des clients concernant les fonctionnalités, la facilité d'accès et l'utilité des services digitaux.
- 35 % affirment être très satisfaits, ce qui renforce l'idée que la BDL a su mettre en place des outils numériques efficaces, bien adaptés aux besoins de sa clientèle.
- En revanche, 11 % des clients se disent peu satisfaits, et 1 % pas du tout satisfaits, révélant l'existence de certaines failles

Question 14 : Selon vous, quels types d'innovations technologiques devraient être

Figure N°24 : Répartition de l'échantillon selon les types d'innovations technologiques à intégrer dans les services digitaux de la BDL



Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire.

Selon les utilisateurs des services digitaux de la Banque de Développement Local (BDL), l'innovation technologique la plus attendue est l'intelligence artificielle (IA), plébiscitée par 38,9% des répondants, ce qui témoigne d'un fort intérêt pour des services plus personnalisés, automatisés et efficaces. La reconnaissance faciale ou par empreinte digitale arrive en seconde position avec 28%, soulignant le désir d'améliorer à la fois la sécurité et la simplicité d'accès aux services numériques. L'open banking, qui permet une meilleure interconnexion entre les banques et les tiers, recueille 21,7% des préférences, reflétant une attente de services plus ouverts et intégrés à l'écosystème financier. Enfin, la block Chain, bien que moins demandée (11,4%), est reconnue pour son potentiel en matière de sécurité et de traçabilité.

Question 15 : A votre avis que faudrait-il améliorer dans les services digitaux de la BDL ?

Tableau 11 : Répartition de l'échantillon selon les propositions d'améliorations des services digitaux de la BDL

Les propositions d'améliorations des services digitaux de la BDL	Fréquences	Pourcentage %
Renforcer la sécurité et la confidentialité des données	41	22,7%
Moderniser l'interface des applications/web	54	29,8%
Améliorer la disponibilité des services (moins d'interruptions ou de pannes	55	30,4%
Offrir un meilleur support client en ligne (chat, assistance rapide, FAQ efficace	31	17,1%
Total	181	100%

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire.

Dans une logique d'amélioration, cette question avait pour but de recueillir les attentes des utilisateurs concernant les services digitaux de la Banque de Développement Local (BDL). Les résultats permettent d'identifier plusieurs pistes prioritaires :

L'amélioration de la disponibilité des services arrive en tête avec 30,4 % des réponses. Cela signifie que de nombreux clients ont été confrontés à des interruptions de service, des ralentissements ou des indisponibilités techniques, ce qui nuit à l'expérience utilisateur. La stabilité et la fiabilité du système doivent donc être renforcées.

La modernisation de l'interface des applications et du site web est également citée par 29,8 % des répondants. Cela reflète une attente forte en matière d'ergonomie, de design et de navigation intuitive. Une interface dépassée ou peu conviviale peut freiner l'adoption, notamment chez les jeunes utilisateurs.

Le renforcement de la sécurité et de la confidentialité des données est évoqué par 22,7 % des participants. Ce point met en évidence une préoccupation croissante des clients quant à la protection de leurs informations personnelles et bancaires, dans un contexte de cybermenaces de plus en plus présent. 17,1 % des répondants souhaitent une amélioration du support client en ligne, à travers des outils comme le chat en direct, une FAQ plus complète, ou des réponses plus rapides en cas de problème technique.

Question 16 : Recommanderiez-vous les services digitaux de la BDL à votre entourage ?

Figure N°24 : : Répartition de l'échantillon selon la propension à recommander les services digitaux de la BDL



Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire.

L'évaluation de la recommandation des services digitaux de la Banque de Développement Local (BDL) montre un taux de satisfaction élevé parmi les utilisateurs, avec 87% d'entre eux prêts à recommander ces services à leur entourage. Ce fort taux de recommandation traduit un niveau de confiance et de satisfaction notable, reflet de la qualité perçue et de l'utilité des services digitaux proposés par la banque. En revanche, 13% des répondants se montrent plus réservés, ce qui indique qu'il existe encore des marges d'amélioration pour renforcer l'expérience client et convaincre pleinement l'ensemble de la clientèle. Globalement, ces résultats confirment que la digitalisation de la BDL est bien acceptée et appréciée par la majorité de ses utilisateurs.

Question 17 : Si non pourquoi ?**Tableau N°12 : Répartition de l'échantillon selon la raison de non recommandation des services digitaux de la BDL**

La raison de non recommandation des services digitaux de la BDL	Fréquences	Pourcentage %
Parce que les services numériques de la BDL ne sont pas aussi avancés qu'eux des autres banques.	-	-
Parce que l'application bancaire ne fonctionne pas bien ou manque de certaines fonctionnalités importantes.	2	15,4%
Parce que la sécurité des services numériques ne me semble pas assez fiable.	-	-
Parce que certains services nécessitent encore de se rendre en agence, ce qui réduit l'efficacité de la digitalisation	-	-
Parce que les services digitaux ne couvrent pas tous mes besoins bancaires.	6	46,2%
Sans réponse	5	38,5%
Total	100	100%

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire.

Pour mieux comprendre les réticences ou les difficultés rencontrées par certains clients à l'égard des services digitaux de la Banque de Développement Local (BDL), une question ouverte a été posée aux personnes ayant exprimé une insatisfaction ou un non-recours à ces services.

Parmi les réponses exprimées :

- 46,2 % des répondants estiment que les services digitaux de la BDL ne couvrent pas l'ensemble de leurs besoins bancaires. Ce manque de couverture fonctionnelle constitue un frein majeur à l'utilisation. Il peut s'agir de l'absence de certains services comme les virements externes, les notifications en temps réel, ou la gestion avancée des comptes à distance.

- 15,4 % évoquent un mauvais fonctionnement de l'application bancaire ou le manque de certaines fonctionnalités clés. Ce constat montre que des problèmes techniques ou des limitations dans l'expérience utilisateur affectent directement l'adoption de l'outil.
- 38,5 % des participants n'ont pas donné de réponse spécifique, ce qui peut s'expliquer par une hésitation à s'exprimer, un manque d'informations ou simplement un désintérêt pour les services digitaux.

2.1.2.2. Analyse par tri croisé

L'analyse par tri croisé est une méthode statistique qui permet d'étudier la relation entre deux variables en croisant leurs données dans un tableau. Elle sert à comparer la répartition des réponses d'une variable en fonction des modalités d'une autre, afin de faire apparaître des corrélations ou des tendances.

Tableau N°13 : Satisfaction des clients selon les problèmes rencontrés lors de l'utilisation des services digitaux de la BDL

Avez-vous rencontré des problèmes lors de l'utilisation des services digitaux de la BDL ? Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) des services digitaux de la BDL ?	Oui	Non	Total
Très satisfait	8 21,6%	27 42,9%	35 35%
Satisfait	19 51,4%	34 54%	53 53%
Peu satisfait	9 24,3%	2 3,2%	11 11%
Pas du tout satisfait	1 2,7%	0 0%	1 1%
Total	37 100%	63 100%	100 100%

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire.

L'enquête a été menée auprès de 100 clients, répartis selon qu'ils ont oui ou non rencontré des problèmes dans leur utilisation des outils digitaux de la BDL.

Très satisfait

La majorité des clients très satisfaits n'ont pas rencontré de difficulté technique ou d'usage. Cela montre que lorsque les services digitaux sont fonctionnels, fluides, le niveau de satisfaction est élevé. Toutefois, une part non négligeable de clients (8 personnes) se déclare très satisfaite malgré quelques problèmes, ce qui peut refléter :

- Des problèmes ponctuels jugés tolérables
- Une bonne qualité de service ou de résolution des problèmes

Satisfait

Une grande majorité des clients satisfaits n'ont pas été confrontés à des difficultés. Toutefois, un tiers des clients satisfaits ont connu des problèmes, ce qui peut refléter :

- Une satisfaction globale malgré des problèmes techniques ou fonctionnels
- Des attentes partiellement satisfaites, compensées par d'autres avantages (ergonomie, accessibilité, rapidité...)

Cela souligne l'importance de l'expérience utilisateur globale : un client peut rencontrer un problème mais reste satisfait si l'expérience reste globalement positive.

Peu satisfait

La faible satisfaction est ici très fortement corrélée à la présence de problèmes. Cela confirme que les dysfonctionnements techniques ou les difficultés d'utilisation sont des facteurs critiques de mécontentement. Les deux clients peu satisfaits sans problème peuvent être insatisfaits pour des raisons telles que l'ergonomie, la lenteur, ou l'insuffisance fonctionnelle...

Pas du tout satisfait

1 seul client, ayant rencontré un problème.

Ce cas extrême reflète une expérience très négative, probablement liée à un ou plusieurs incidents techniques non résolus. Bien qu'il soit isolé, ce type de cas mérite une attention particulière car il représente un risque réputationnel.

Tableau N°14 : Fréquence d'utilisation des services digitaux de la BDL selon la tranche d'âge des clients

Age A quelle fréquence utilisez vous les services digitaux de la BDL ?	18-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65 et plus	Total
Rarement	1 8,3%	0 0%	2 6,9%	2 7,4%	2 14,3%	0 0%	7 7%
Parfois	5 41,7%	4 28,6%	9 31%	2 7,4%	4 28,6%	0 0%	24 40%
Souvent	5 41,7%	6 42,9%	11 37,9%	13 48,1%	4 28,6%	1 25%	40 40%
Très souvent	1 8,3%	4 28,6%	7 24,1%	10 37%	4 28,6%	3 75%	29 29%
Total	12 100%	14 100%	29 100%	27 100%	14 100%	4 100%	100 100%

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire.

Utilisation rare

L'utilisation rare est marginale, ne concernant que 7 % de l'échantillon. Elle est répartie entre plusieurs tranches d'âge, mais aucun client âgé de 25-34 ans ou de 65 ans et plus ne déclare une utilisation faible.

- 18-24 ans : Peut refléter une absence de besoin bancaire ou un manque d'intérêt pour les outils digitaux.
- 35-44 ans et 45-54 ans : Une minorité encore peu digitalisée malgré un profil actif. Cela suggère une résistance individuelle ou un manque d'habitude.
- 55-64 ans : Une transition numérique encore incomplète pour certains préretraités.

Utilisation parfois

Cette catégorie rassemble les utilisateurs modérés, souvent en transition ou avec un usage non systématique des canaux digitaux.

- 18-24 ans : Étudiants ou jeunes actifs ayant une activité bancaire limitée.

- 25-34 ans : Un usage en place mais pas encore intensif pour une partie de cette tranche.
- 35-44 ans : Malgré leur profil actif, certains adoptent encore progressivement les outils digitaux.
- 45-54 ans : Une minorité reste modérée dans l'utilisation, peut-être par choix ou par habitude.
- 55-64 ans : Profil cohérent avec une transition technologique partielle.
- 65 ans et plus : Aucun client de cette tranche d'âge ne déclare une utilisation occasionnelle, ce qui indique une absence totale d'usage modéré parmi les seniors interrogés.

Utilisation souvent

Il s'agit de la catégorie la plus représentée, signe d'une forte utilisation des services digitaux bancaires.

- 18-24 ans : Une adoption des services, même chez les plus jeunes.
- 25-34 ans : Comportement régulier, reflet d'une génération connectée.
- 35-44 ans : Le profil le plus équilibré entre usage et fréquence.
- 45-54 ans : Usage stable et fréquent, cette génération est bien intégrée au digital.
- 55-64 ans : Montre une transition réussie pour une partie de cette tranche.
- 65 ans et plus : L'absence d'utilisation occasionnelle et la présence uniquement d'usages fréquents suggèrent que les seniors interrogés sont déjà familiarisés et adaptés aux outils numériques.

Utilisation très souvent

Ces clients sont souvent très engagés avec les services digitaux.

- 18-24 ans : Encore peu nombreux à avoir des besoins complexes ou fréquents.
- 25-34 ans : Une partie de cette génération se distingue par une forte utilisation, en lien avec un mode de vie digitalisé.
- 35-44 ans : Reflète une autonomie numérique.
- 45-54 ans : Tranche d'âge la plus digitalement active. Une bonne adoption.
- 55-64 ans : Une part importante adopte les services intensément, ce qui est encourageant.
- 65 ans et plus : Bien que minoritaire dans l'échantillon, cette tranche montre un niveau de digitalisation élevé, probablement lié à des profils déjà technophiles.

Tableau N°15 : Perception de la facilité d'utilisation des services digitaux de la BDL selon le type de service utilisé

Comment évaluez-vous-la facilité d'utilisation de ces services ? Quels services digitaux de la BDL utilisez-vous ?	Très facile	Facile	Moyennement facile	Difficile	Total
Application mobile (Digit BDL)	44 38,9%	25 34,7%	7 43,8%	1 50%	77 %
Site Web	23 20,4%	12 16,7%	2 12,5%	0 0%	37 %
Carte bancaire	46 40,7%	35 48,6%	7 43,8%	1 50%	89 %
Total	113 100%	72 100%	16 100%	2 100%	203 100%

Source : Elaboré par nos soins à partir des données du questionnaire.

Le total de réponses est 203, ce qui signifie que la majorité des clients utilisent plus d'un service digital proposé par la banque.

- Application mobile (Digit BDL)
- 1 seul client la considère "difficile"

La grande majorité des utilisateurs trouvent l'application accessible, ce qui traduit une expérience utilisateur globalement positive. L'application semble répondre aux attentes en matière d'ergonomie et de praticité. Le faible taux de difficulté (1 seul cas) montre que l'application est bien conçue du point de vue de l'interface et de la navigation.

- Site Web

Le site web est jugé globalement satisfaisant en matière d'accessibilité, avec aucun cas de difficulté rapporté. Toutefois, comparé à l'application mobile et à la carte bancaire, son taux d'utilisation est plus faible. Cela pourrait indiquer que l'application mobile est devenue le

principal canal digital d'interaction pour les clients, reléguant le site web à un usage complémentaire ou secondaire.

- Carte bancaire

La carte bancaire, service plus traditionnel, bénéficie d'un très haut niveau d'acceptabilité et de maîtrise par les clients. Les résultats confirment que la BDL a su accompagner ses clients dans l'adoption des cartes bancaires, devenues un outil standard dans les opérations de paiement.

2.3. Analyse des résultats et formulation des recommandations

Au cours de cette dernière étape de l'étude, nous présenterons les résultats obtenus à partir de l'analyse des documents internes ainsi que l'interprétation des résultats du questionnaire collectés auprès des clients, afin de proposer des recommandations pour assurer le bon déploiement de la stratégie de digitalisation bancaire au sein de la BDL.

2.3.1. Discussion des résultats

Le présent travail a permis d'atteindre les résultats suivants :

- D'un point de vue institutionnel, les contraintes technologiques et réglementaires constituent un frein important à l'innovation. Les exigences de la Banque d'Algérie, bien que nécessaires pour garantir la sécurité du système financier, ralentissent le rythme de modernisation des services bancaires numériques.
- Les réponses recueillies à travers le questionnaire révèlent que les usagers perçoivent positivement les efforts de digitalisation engagés par la BDL, mais estiment que l'offre actuelle demeure insuffisante. Les principales limites évoquées concernent la lenteur des opérations en ligne, l'ergonomie perfectible de l'application, ainsi que le manque de certaines fonctionnalités jugées essentielles.
- L'analyse des documents internes montre que la Banque de Développement Local (BDL) a entamé une transformation digitale à travers plusieurs canaux, dont une application mobile (Digit BDL), un site web, et l'intégration de services comme les cartes. Toutefois, cette digitalisation reste partielle. Plusieurs opérations nécessitent encore un passage en agence, ce qui limite l'autonomie des clients.
- L'usage des services digitaux par les clients de la BDL est bien ancré, avec une majorité d'utilisateurs déclarant les utiliser fréquemment, en particulier l'application mobile, les cartes bancaires, et dans une moindre mesure le site web. Cela témoigne d'une adoption croissante des outils numériques bancaires dans les pratiques quotidiennes.

- La perception des clients vis-à-vis des services digitaux est globalement positive, tant en matière de satisfaction que de qualité perçue. La plupart des répondants jugent les services digitaux faciles à utiliser, accessibles et adaptés à leurs besoins courants
- Les attentes en matière d'innovation sont élevées. Les clients expriment un intérêt marqué pour l'intégration de technologies comme l'intelligence artificielle, la reconnaissance biométrique ou l'open banking, dans l'objectif d'améliorer l'expérience utilisateur et d'élargir les services disponibles.
- L'intention de recommandation est forte, ce qui traduit un bon niveau de confiance envers les services numériques de la BDL. Toutefois, une minorité de clients reste réservée, principalement en raison du manque de couverture fonctionnelle ou de la qualité perçue de certaines plateformes (notamment l'application mobile)
- Le système d'information de la BDL, bien qu'en cours d'évolution, présente encore des limites techniques qui freinent la fluidité des services et la mise en place de fonctionnalités avancées telles que les virements instantanés ou l'intégration fluide des services multicanaux.

2.3.2. Recommandations

En se basant sur les résultats obtenus et l'analyse menée sur les services digitaux de la BDL, plusieurs recommandations peuvent être formulées ;

- Moderniser l'interface des plateformes numériques (application et site web) pour garantir une navigation plus fluide, intuitive et responsive.
- Élargir les fonctionnalités disponibles, en intégrant des services à valeur ajoutée par les jeunes usagers et les personnes technophiles (virements internationaux, gestion multi-comptes, budget interactif)
- Améliorer la sécurité et la confidentialité, en intégrant des technologies plus avancées comme l'authentification biométrique (empreinte digitale, reconnaissance faciale), le double facteur d'authentification. Ceci renforcerait la confiance des clients dans l'usage des services en ligne
- Intégrer progressivement des innovations technologiques telles que l'intelligence artificielle pour la personnalisation des services, l'open banking pour enrichir l'écosystème bancaire, ou encore la blockchain pour garantir la traçabilité des opérations sensibles.

- Mettre à jour les systèmes d'information (SI) pour supporter des opérations en temps réel (ex : paiements instantanés)
- Segmenter la clientèle pour proposer des offres personnalisées selon l'âge, profession, région
- Réduire les interruptions techniques (améliorer disponibilité serveur, temps de réponse)
- Ajouter des fonctionnalités attendues : virements internationaux, gestion multi-comptes, budget interactif

L'étude quantitative menée au sein de la Banque de Développement Local (BDL) a permis de dresser un état de lieux de la digitalisation de ses services. L'analyse des documents internes révèle une évolution encourageante, notamment en ce qui concerne l'usage des cartes CIB, l'essor du paiement en ligne, ainsi que l'amélioration progressive des classements de la BDL en matière de transactions électroniques. Parallèlement, les résultats du questionnaire confirment une adoption croissante des services digitaux par la clientèle, marquée par un bon taux de satisfaction, une perception globalement positive de l'ergonomie et de la qualité, ainsi qu'un fort potentiel de recommandation. Toutefois, des insuffisances demeurent, qu'il s'agisse de limitations fonctionnelles, de problèmes techniques ponctuels ou d'attentes non satisfaites en matière d'innovation. Ces constats soulignent l'importance pour la BDL de poursuivre et d'intensifier sa stratégie de digitalisation, en intégrant les attentes exprimées par les usagers et en renforçant son infrastructure technologique pour offrir des services bancaires modernes, performants et accessibles à tous.

Conclusion

En conclusion, et à travers ce chapitre qui a mené à la finalité de notre travail de recherche, nous avons pu constater que malgré le retard enregistré en matière de digitalisation bancaire en Algérie par rapport à d'autres économies, la stratégie de digitalisation présente un potentiel significatif au sein du marché bancaire algérien. En analysant la démarche stratégique adoptée par la Banque de Développement Local (BDL), nous avons pu arriver à des résultats qui nous ont permis de présenter des recommandations afin de prendre les opportunités comme des forces d'expansion de la solution en limitant les défis rencontrés.

Conclusion général

L'étude menée nous a permis d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante : « *Comment la (BDL) déploie-t-elle sa stratégie de digitalisation pour accompagner sa transformation et répondre aux nouveaux enjeux du secteur bancaire ?* »

-Pour atteindre cet objectif, nous avons structuré notre démarche en deux chapitres distincts.

La première est d'ordre théorique et constitue l'essence du premier chapitre, consacré aux notions fondamentales liées à la digitalisation dans le secteur bancaire. Ce chapitre s'inscrit dans une perspective globale de transformation numérique, en analysant les concepts clés de la digitalisation bancaire, les différentes phases de son évolution à l'échelle mondiale et nationale, ainsi que les technologies qui en constituent les piliers, telles que l'intelligence artificielle, la blockchain, le big data ou encore le cloud computing. Il vise également à comprendre les stratégies de digitalisation mises en œuvre par les banques, les impacts de cette mutation sur leur organisation interne et la relation client, ainsi que les enjeux qui en découlent. À travers cette approche, il s'agit de mettre en lumière la digitalisation bancaire comme un levier stratégique essentiel dans la modernisation du secteur financier.

La deuxième démarche pratique s'inscrit dans une approche d'étude de cas appliquée au modèle bancaire algérien, à travers l'exemple de la Banque de Développement Local (BDL). Elle a pour objectif d'analyser l'écosystème et le niveau de maturité des services digitaux offerts par cette institution, en s'appuyant sur les concepts théoriques développés dans la première partie du mémoire. Dans ce cadre, nous avons procédé à une présentation institutionnelle de la BDL, suivie d'une analyse SWOT permettant d'identifier ses forces, faiblesses, opportunités et menaces en matière de digitalisation. Un état des lieux des services digitaux proposés par la banque a également été réalisé. La méthodologie adoptée repose principalement sur une étude quantitative, à travers un questionnaire administré à un échantillon de clients de la BDL, complétée par une analyse de documents internes. La deuxième section de ce cas pratique est consacrée à l'interprétation des résultats de cette enquête ainsi qu'à l'exploitation des informations internes, permettant de mettre en évidence les enjeux, les leviers potentiels d'amélioration. L'étude s'achève par une conclusion synthétisant les principaux enseignements et proposant des recommandations en vue d'un meilleur déploiement des solutions digitales au sein de la BDL.

En combinant ces deux approches, théorique et pratique, qui nous ont permis de comprendre la mise en œuvre de la stratégie de digitalisation bancaire ainsi que d'avoir une vue globale d'état des lieux de ce projet en Algérie, nous avons pu constater que la digitalisation dans le secteur bancaire présente des opportunités significatives pour la banque elle-même ainsi que

pour ses clients , mais rencontre également des défis particuliers principalement en terme réglementaire et infrastructure bancaire.

Face à ces constats, on s'est permis d'évaluer la portée réelle de la digitalisation au sein de la BDL ce qui nous a conduit à formuler des hypothèses, chacune visant à examiner un aspect spécifique de cette transformation. Les résultats obtenus à travers une étude quantitative nous a permis d'évaluer la validité de ces hypothèses et de proposer des recommandations concrètes.

Dans ce qui suit, nous allons discuter nos hypothèses ;

Hypothèse 1 (H1) :

« La digitalisation est intégrée dans la vision stratégique globale de la BDL. »

Nous avons constaté que :

- La BDL a entamé une transformation digitale à travers plusieurs canaux (application mobile, site web, cartes bancaires).

Ces résultats confirment que la digitalisation constitue bien un axe stratégique de la BDL, intégré dans sa vision de modernisation.

Ces résultats confirment notre hypothèse (H1).

En conséquence, les recommandations suivantes sont proposées :

- Renforcer cette stratégie en élargissant les fonctionnalités numériques pour répondre aux attentes croissantes des clients.
- Intégrer des innovations technologiques telles que l'intelligence artificielle, la biométrie ou l'open banking pour asseoir cette orientation stratégique.
- Segmenter la clientèle afin de proposer des solutions digitales ciblées selon les profils (jeunes, professionnels, seniors).

Hypothèse 2 (H2) :

« La digitalisation améliore la qualité des services à la BDL et renforce sa position face à la concurrence. »

Les résultats en lien avec cette hypothèse sont les suivantes :

- Les clients jugent globalement les services digitaux satisfaisants, accessibles et utiles.
- Une majorité des répondants utilisent régulièrement ces services.
- L'intention de recommandation est forte, signe de confiance et de satisfaction.
- Toutefois, certaines limites freinent encore l'expérience utilisateur (ergonomie, lenteur, fonctionnalités manquantes).

Ces résultats confirment notre hypothèse (H2).

En conséquence, les recommandations suivantes sont proposées :

- Moderniser l'interface des plateformes numériques pour optimiser l'ergonomie et la fluidité.
- Améliorer la disponibilité et la rapidité des services en ligne (réduction des interruptions techniques).
- Élargir l'offre fonctionnelle avec des services à valeur ajoutée (virements internationaux, budget interactif...).
- Renforcer la sécurité pour conforter la confiance des utilisateurs (authentification biométrique, double facteur).

Hypothèse 3 (H3) :

« La BDL parvient à mettre en œuvre sa stratégie de digitalisation sans contraintes et défis. »

Résultats en lien :

- La BDL est confrontée à des freins technologiques et réglementaires importants (exigences de la Banque d'Algérie).
- Son système d'information présente encore des limites, ce qui freine certaines fonctionnalités avancées.
- La digitalisation est encore partielle : plusieurs opérations exigent encore un déplacement en agence.

Ces éléments infirment l'hypothèse H3.

Les recommandations associées à notre hypothèse :

- Moderniser les systèmes d'information pour permettre des services en temps réel (ex. paiements instantanés).
- Renforcer l'accompagnement réglementaire avec la Banque d'Algérie pour accélérer l'innovation sécurisée.

Pour conclure, et vu la confrontation de quelques limites lors de l'élaboration de ce travail, Nous avons décidé de les citer en quelques points, comme suit :

- Manque de littérature existante : La littérature sur le sujet est très limitée surtout par Rapport au contexte algérien. Peu de travaux réalisés, ce qui réduit les bases Théoriques.
- Des méthodes quantitatives complémentaires auraient pu renforcer la validité des résultats.
- Taille de l'échantillon limitée : L'étude repose sur un échantillon de 100 personnes, ce qui reste relativement restreint pour tirer des conclusions généralisables sur l'ensemble

de la clientèle de la BDL. Cela peut affecter la fiabilité et la représentativité des données recueillies.

- Accès limité aux données internes de la banque : Certaines informations sensibles n'ont pas pu être obtenues, ce qui a restreint l'analyse approfondie de certains aspects stratégiques ou technologiques.

Par ailleurs, Nous tenons à souligner que ce travail reste ouvert à toute autre investigation pour de plus amples travaux de recherche afin d'exploiter les points non abordés.

Nous proposons quelques thèmes intéressants :

- L'impact de la digitalisation sur la satisfaction et la fidélisation des clients bancaires.
- La transformation digitale et son influence sur la gestion des risques bancaires.
- L'intégration de l'intelligence artificielle dans les services bancaires : opportunités et défis.

Bibliographie

Ouvrages

1. Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2019). *Competing in the age of omnichannel retailing*. MIT Sloan Management Review, 54(4), 23–2.
2. Ghernaouti, S. (2022). *Cybersécurité : analyser les risques, mettre en œuvre les solutions* (7^e éd.). Paris : Dunod.
3. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., Fréry, F. (2020). *Stratégie – Diagnostic, décisions et mise en œuvre* (12^e éd.). Pearson France.
4. KCHIRID, M., & MOUSSA, M. (2005). *Le marketing : tendance, orientation et prise de décision*. Édition Référence, 1^{re} éd.
5. Kotler, Philip. (1985). *Principes de marketing*. 2^e édition, Gaëtan Morin éditeur.
6. Lointier, Jean-Claude. (2009-2010). *Marketing bancaire*, cours de Licence Pro Banque, Groupe Formaposte, Université Bordeaux IV.
7. Pierre-Jean Benghozi, Sylvain Bureau et Françoise Massit-Folléa. (2012). *L'Internet des objets*. Paris : Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme.
8. Porter, Michael E. (2023). *L'avantage concurrentiel*. Dunod, Collection Stratégie d'entreprise.
9. REGIS BOUYALA. (2018). *La révolution Fin Tech*. RB Edition.
10. Roman, B., & Tchibozo, A. (2017). *Transformer la banque : stratégies bancaires à l'ère digitale*. Éditions Dunod.
11. Scheid, F., Fontugne, W., Vaillant, R., & de Montaigne, G. (2019). *Le marketing digital : Développer sa stratégie numérique* (2^e éd.). Paris : Eyrolles.
12. Timsit, Jean-Philippe. (2018). *Stratégie digitale*. Magnard-Vuibert.
13. Zollinger, M., & Lamarque, É. (2004). *Marketing et stratégie de la banque* (3^e éd.). Paris : Dunod.
14. Zollinger, M., & Lamarque, É. (2008). *Marketing et stratégie de la banque* (5^e éd.). Paris : Dunod.

Articles scientifiques

1. AIT OUHAMMOU, M., AIT TALEB, N., & KHARIF, M. (2019). *Transformation digitale : quels impacts sur les métiers bancaires*. *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique*, Vol.1, N°1.
2. Bouacheria, K., & Salhi, T. (2022). *The Algerian Public Banks in the Era of the Digital Transformation*. *International Journal of Economic Performance*, Vol. 5.
3. CHAREF, Leila. (2017). *L'E-Banking en Algérie*. *Revue des Sciences Commerciales*, Vol. 01, pp. 173–183.
4. El Achari, S. & Hattab, S. (2024). *The Impact of Digital Transformation on the Banking Sector*. *Journal of Economics, Finance and Management (JEFM)*.
5. Ewodo, Y. (2024). *La transformation digitale améliore-t-elle l'inclusion financière ?* HAL Archives Ouvertes.
6. Lamine, N.-E., & Cherchem, M. (2024). *L'E-paiement en Algérie : état des lieux et perspectives*. *Journal of Economic Sciences Institute*.
7. MOUMTAZ, K. & MOUDINE, Ch. (2024). *Contribution de la digitalisation à l'amélioration de la performance bancaire : Une synthèse des travaux de recherche*. *African Scientific Journal*.
8. Mourad Ouazzani Ibrahimi & Mohamed Ben Amar. (2024). *L'intelligence artificielle dans le secteur bancaire*. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, Vol. 8, n°1.
9. Vives, X. (2019). *Digital Disruption in Financial Services*. *Annual Review of Financial Economics*.3. THÈSES UNIVERSITAIRES
1. Société Tunisienne de Banque, Institut de Financement du Développement du Maghreb Arabe. (2020). *L'évolution du modèle bancaire à l'ère du digital*. Mémoire de fin d'étude.
2. Kherbache, V., Moussalih, M., Kuhn, Y. & Lefort, A. (2009-2010). *Cloud Computing*, rapport de projet tutoré, IUT Nancy-Charlemagne, Université Nancy 1.

Textes réglementaires

1. Banque d'Algérie. (2022). *L'inclusion financière en Algérie*. Brochure institutionnelle.
2. Banque d'Algérie. (2024). *Règlement n°24-04 du 13 octobre 2024 relatif aux banques digitales*.
3. Banque d'Algérie. (2025). *Instruction n°01-25 du 2 mars 2025* (agrément banques).
4. Banque d'Algérie. (2025). *Instruction n°02-25 du 2 mars 2025* (banques digitales).
5. République Algérienne Démocratique et Populaire. (1990). *Loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit*.
6. République Algérienne Démocratique et Populaire. (2023). *Loi n° 23-09 du 21 juin 2023 portant loi monétaire et bancaire*.

Sites web

<https://digitalmarketinginstitute.com>

<https://skaleet.com/blog/mobile-money-definitions-et-avantages>

<https://www.babyloneconsulting.fr/>

<https://acpr.banque-france.fr/fr/reglementation/focus-sur-la-reglementation/la>

<https://www.wayden.fr/5-projets-de-transformation-digitale-dans-le-secteur-bancaire/>

<https://www.aiu.edu/innovative/the-evolution-of-digital-banking-in-the-digital-age/>

<https://www.bank-of-algeria.dz>

<https://www.sgbv.dz/?lang=fr&mod=61&page=rubrique>

<https://www.nouvellesdonnes.com/post/agence-bancaire-physique-evolution>

<https://www.subskill.com/blog/banque-assurance/les-impacts-de-la-digitalisation>

<https://www.1min30.com/martech/marketing-automation-banque-1287497559>

<https://www150.statcan.gc.ca/n1/edu/power-pouvoir/ch13/prob/5214899-fra.htm>

<https://www.bnpparibas.dz/20-ans-merci/>

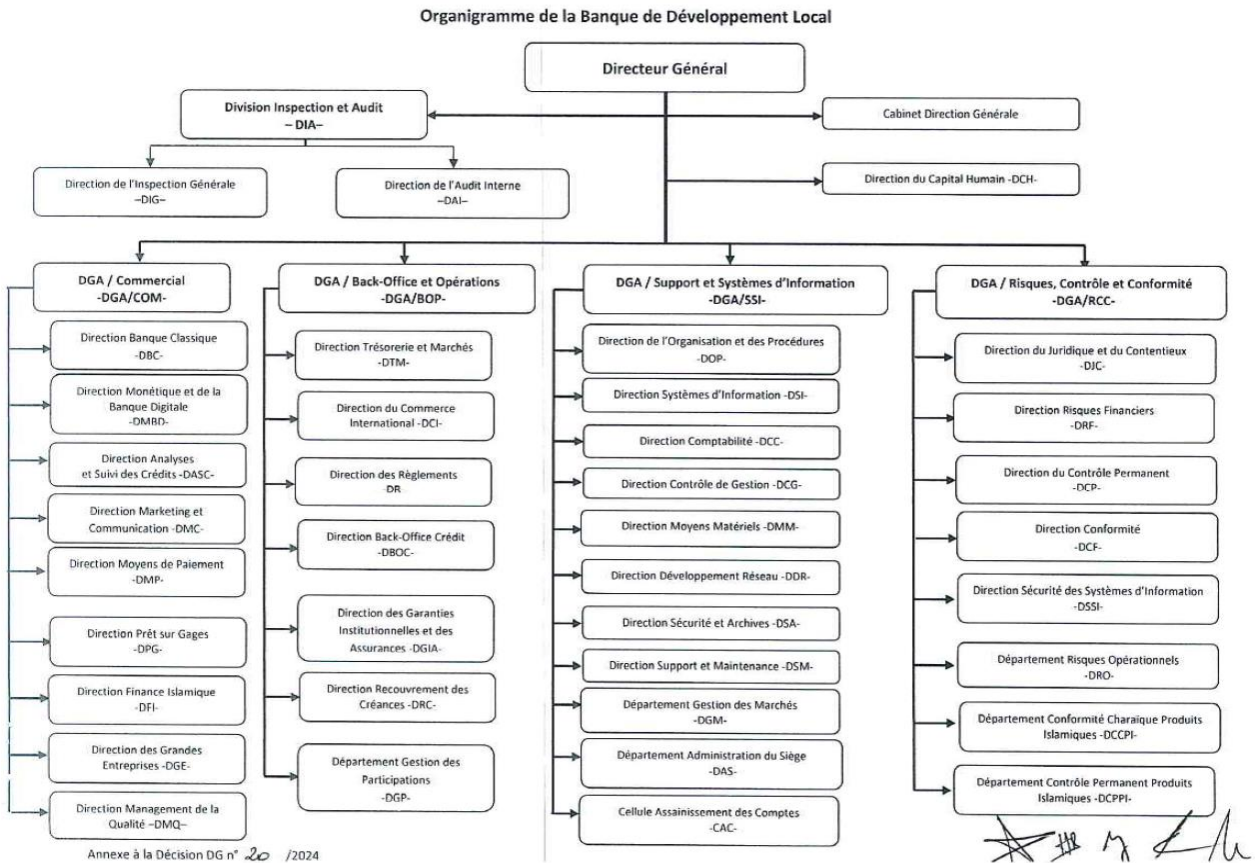
<https://bitakati.dz/fr/page/paiement-en-ligne-p44>

<https://www.aps.dz/economie/185979> <https://lifestorm.co/fr/blog/marketing-digital-secteur-finance>

<https://www.netexplorer.fr/blog/comment-le-cloud-va-permettre-aux-banquesdesemetamorphoser>

Annexes

Annexe N°1 : Organigramme de la Banque de développement Local



Annexe N°2 : Questionnaire

Questionnaire sur la satisfaction des clients envers les services digitaux de la BDL (Banque de développement local) -

استبيان حول رضا العملاء عن الخدمات الرقمية لبنك التنمية المحلية

Bonjour,

Dans le cadre d'une étude sur la stratégie de digitalisation bancaire cas de la BDL nous vous invitons à répondre à ce questionnaire.

مـرحبـاً،

في إطار دراسة حول استراتيجية الرقمنة البنكية (حالة: بنك التنمية المحلية) ندعوكم للإجابة على هذا الاستبيان.

Age : *

العمر

- ☐ • 18-24
- ☐ • 25-34
- ☐ • 35-44
- ☐ • 45-54
- ☐ • 55-64
- ☐ • 65 et plus

Région : *

المنطقة

Sélectionner



Sexe : *

الجنس

- ☐ Homme
- ☒ Femme

Depuis combien de temps êtes vous clients de la BDL ? *

منذ متى وأنت زبون لدى بنك التنمية المحلية ؟

- ☐ 1 à 3 ans
- ☐ 4 à 6 ans
- ☐ 7 à 10 ans
- ☐ Plus de 10ans

Vous un client : *

أنت زبون :

- ☐ étudiant طالب
- ☐ employé موظف
- ☐ Retraité متقاعد
- ☐ Entreprise مؤسسة

A quelle fréquence utilisez vous les services digitaux de la BDL ? *

ما مدى تكرار استخدامك للخدمات الرقمية لبنك التنمية المحلية

- ☐ Rarement نادراً
- ☐ Parfois أحياناً
- ☐ Souvent غالباً
- ☒ Très souvent في كثير من الأحيان

Quels services digitaux de la BDL utilisez vous ? *

ما هي الخدمات الرقمية التي تستخدمها من بنك التنمية المحلية

- ☐ Application mobile (Digit BDL)
- ☐ Site Web
- ☐ Carte Bancaire
- ☐ Autre : _____

Comment évaluez vous la facilité d'utilisation de ces services ? *

كيف نقيم سهولة استخدام هذه الخدمات؟

- ☐ Très facile سهل جداً
- ☐ Facile سهل
- ☐ Moyennement facile سهل إلى حد ما
- ☐ Difficile صعب

Qu'est-ce qui vous incite à utiliser les services bancaires digitaux ? *

ما الذي يدفعك إلى استخدام الخدمات المصرفية الرقمية؟

- ☐ Gain de temps توفير الوقت
- ☐ Disponibilité 24h/24h متاح 24 ساعة/24 ساعة
- ☐ Moins de déplacements أقل حركة
- ☐ Autonomie dans la gestion du compte الاستقلالية في إدارة الحساب

**Avez-vous rencontré des problèmes lors *
de l'utilisation des services digitaux de la
BDL ? هل واجهت أي مشاكل أثناء استخدامك للخدمات ؟
الرقمية لبنك التنمية المحلية**

☐ Oui نعم

☐ Non لا

**Si oui, précisez : يرجى : إذا كانت الإجابة نعم،
التوضيح**

☐ Problèmes de fonctionnement de
l'application ou du site web مشاكل في عمل
التطبيق أو الموقع الإلكتروني

☐ Problèmes de sécurité ou craintes liées à
la confidentialité مشاكل في الأمان أو مخاوف تتعلق
بالخصوصية

☐ Services limités ou fonctionnalités
insuffisantes par rapport à d'autres
banques خدمات محدودة أو وظائف غير كافية مقارنة
بالبنوك الأخرى

☐ Manque d'assistance ou de support
client en cas de problème نقص في الدعم أو
المساعدة من خدمة العملاء في حال وجود مشكلة

☐ Autre : _____

Pensez-vous que la digitalisation améliore la qualité des services bancaires ? هل تعتقد أن الرقمنة تحسن جودة الخدمات المصرفية

- ☐ Oui نعم
- ☐ Non لا
- ☐ Sans opinion بدون رأي

Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) des services digitaux de la BDL ? إلى أي مدى أنت راض عن الخدمات الرقمية لبنك التنمية المحلية

- ☐ Très satisfait راض جداً
- ☐ Satisfait راض
- ☐ Peu satisfait راض إلى حد ما
- ☐ Pas du tout satisfait غير راض إطلاقاً

Selon vous, quels types d'innovations technologiques devraient être davantage intégrés dans les services digitaux de la BDL ? بالنظر إليك، ما هي أنواع الابتكارات التكنولوجية التي ينبغي أن تدمج بشكل أكبر في الخدمات الرقمية لبنك التنمية المحلية

- ☐ Intelligence artificielle (IA) الذكاء الاصطناعي
- ☐ Blockchain تقنية سلسلة الكتل
- ☐ Openbanking الخدمات المصرفية المفتوحة
- ☐ Reconnaissance faciale ou empreinte digitale التعرف على الوجه أو بصمة الاصبع

A votre avis que faudrait-il améliorer dans les services digitaux de la BDL ? *
برأيك، ما الذي يجب تحسينه في الخدمات الرقمية لبنك التنمية المحلية

- ☐ Renforcer la sécurité et la confidentialité des données
تعزيز الأمان وخصوصية البيانات
- ☐ Moderniser l'interface des applications/web
تحديث واجهة التطبيقات/الموقع الإلكتروني
- ☐ Améliorer la disponibilité des services (moins d'interruptions ou de pannes)
تحسين توفر الخدمات (تقليل الانقطاعات أو الأعطال)
- ☐ Offrir un meilleur support client en ligne (chat, assistance rapide, FAQ efficace)
توفير دعم عملاء أفضل عبر الإنترنت (شات، مساعدة سريعة، FAQ فعالة)
- ☐ Autre : _____

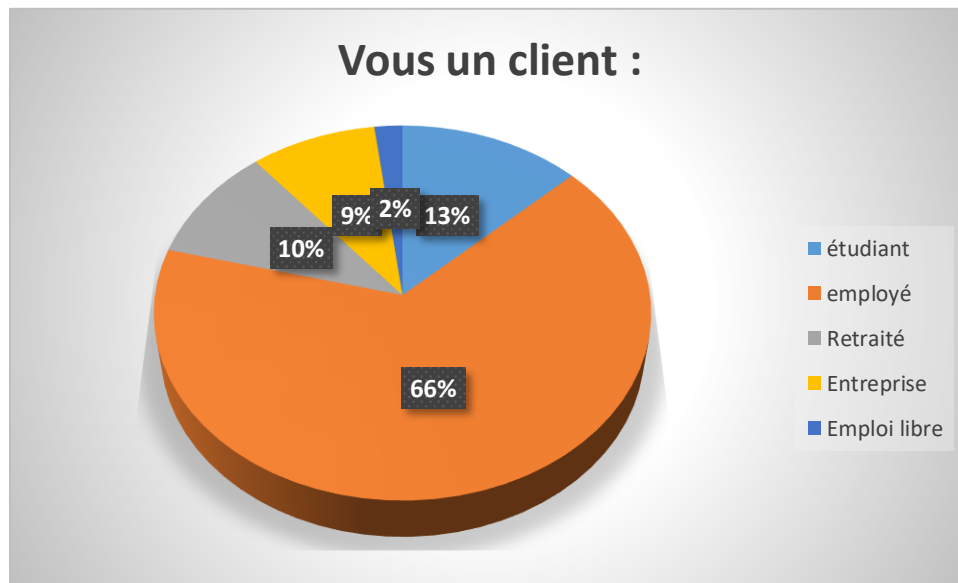
Recommanderiez-vous les services digitaux de la BDL à votre entourage ? *
هل توصي بخدمات بنك التنمية المحلية لمن حولك ؟

- ☐ Oui نعم
- ☐ Pas vraiment ليس تماماً
- ☒ Non لا

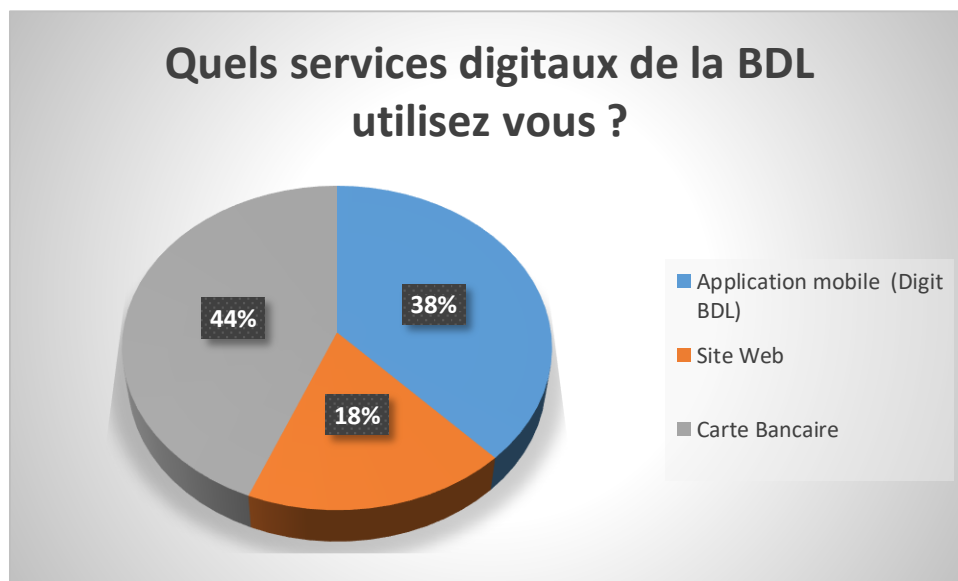
Si non pourquoi ?
إذا كانت الإجابة لا، لماذا؟

- ☐ Parce que les services numériques de la BDL ne sont pas aussi avancés qu'ceux des autres banques.
لأن الخدمات الرقمية لبنك التنمية المحلية ليست متطورة مثل تلك الموجودة في البنوك الأخرى
- ☐ Parce que l'application bancaire ne fonctionne pas bien ou manque de certaines fonctionnalités importantes.
لأن التطبيق البنكي لا يعمل بشكل جيد أو يفتقر إلى بعض الخصائص المهمة
- ☐ Parce que la sécurité des services numériques ne me semble pas assez fiable.
لأن أمان الخدمات الرقمية لا يبدو موثوقاً بما فيه الكفاية بالنسبة لي
- ☐ Parce que certains services nécessitent encore de se rendre en agence, ce qui réduit l'efficacité de la digitalisation.
لأن بعض الخدمات ما تزال تتطلب التوجه إلى الوكالة، مما يقلل من فعالية الرقمنة
- ☐ Parce que les services digitaux ne couvrent pas tous mes besoins bancaires.
لأن الخدمات الرقمية لا تغطي جميع احتياجاتي المصرفية
- ☐ Autre : _____

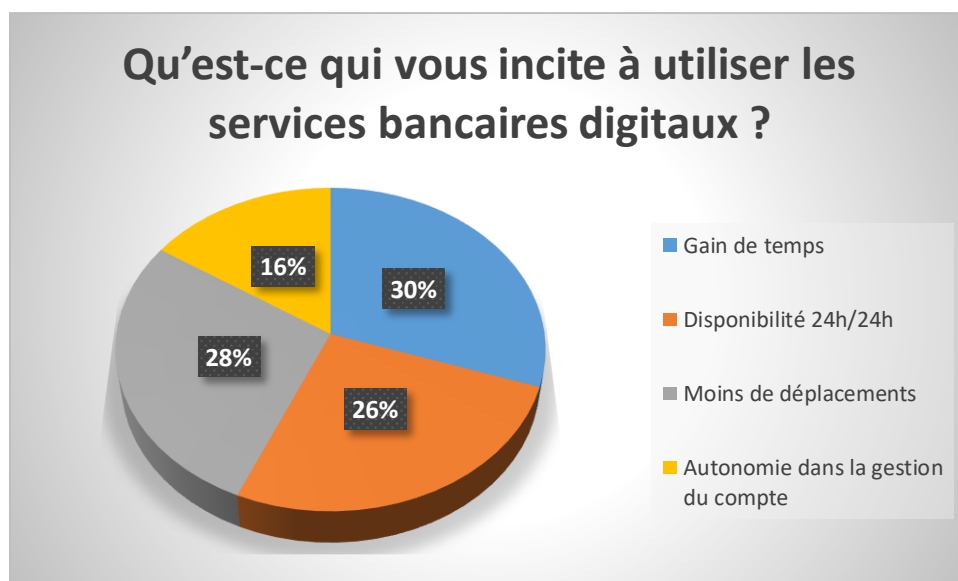
Annexe N°3 : Répartition de l'échantillon selon le statut du client



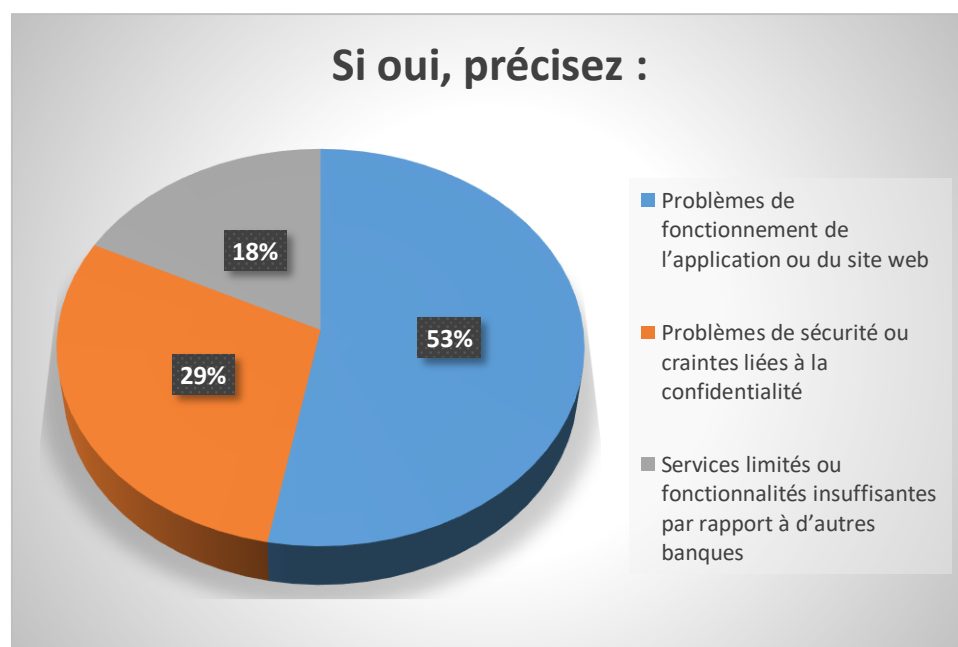
Annexe N°4 : Répartition de l'échantillon selon les services digitaux utilisés de la BDL



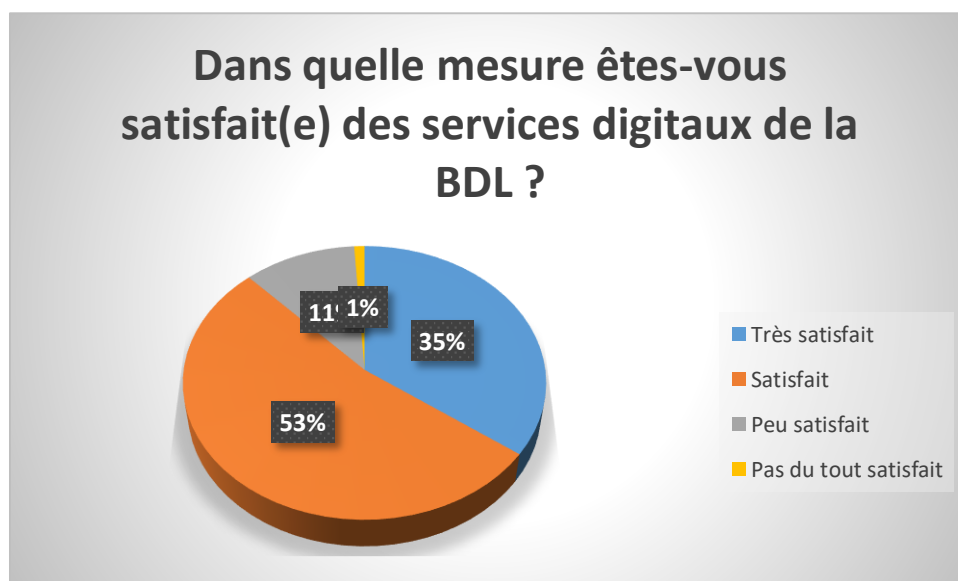
Annexe N°5 : Répartition de l'échantillon selon les facteurs d'incitatifs à l'utilisation des services digitaux.



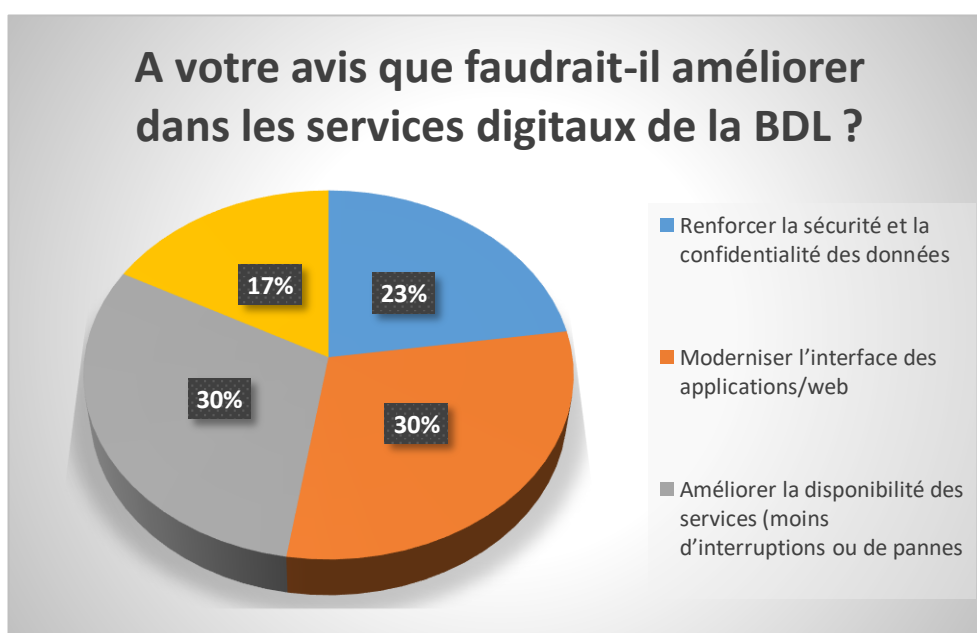
Annexe N°6 : Répartition de l'échantillon selon les problèmes rencontrés lors de l'utilisation des services digitaux de la BDL



Annexe N°7 : Répartition de l'échantillon selon le niveau de satisfaction vis-à-vis des services digitaux de la BDL.



Annexe N°8 : Répartition de l'échantillon selon les suggestions d'amélioration des services digitaux de la BDL



Annexe N°9 : Répartition de l'échantillon selon la raison de non recommandation des services digitaux de la BDL

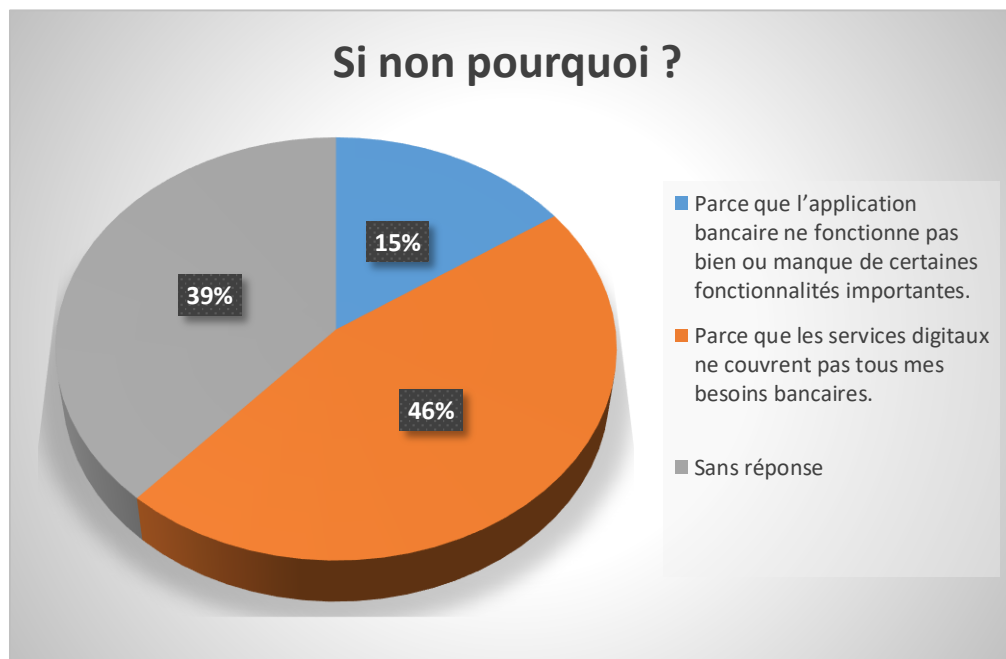


Table de matière

Sommaire	
<i>Remerciements</i>	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Liste des annexes.....	
Liste des abréviations	
Résumé.....	
Introduction générale.....	
Chapitre 1 : Cadre conceptuel de la stratégie de digitalisation bancaire	2
1. Section 1 : Fondements de la digitalisation dans le secteur bancaire	7
1.1. Définition et composantes de la stratégie de digitalisation	7
1.1.1.1. Digital.....	7
1.1.1.2. Stratégie	8
1.1.1.5. Art.....	9
1.1.2. La digitalisation dans le secteur bancaire.....	9
1.1.3. Les composantes de la stratégie de digitalisation bancaire	10
1.1.3.1. Automatiser les processus de sa banque grâce à l'IA	11
1.1.3.2. Digitaliser le parcours client au sein de sa banque	11
1.1.3.3. Développer des applications bancaires mobiles intelligentes	11
1.1.3.4. Utiliser les nouvelles technologies	11
1.1.3.5. Innover ses services bancaires grâce aux API et à l'open banking	12
1.2. L'évolution de la digitalisation bancaire à l'échelle mondiale et en Algérie	12
1.2.1. L'évolution de la digitalisation à l'échelle mondiale	12
• La banque traditionnelle (1980s – 1990s)	13
• La transition vers le digital (2000s – fin 2010s)	13
1.2.1.3. La banque numérique moderne (2010s – aujourd'hui – futur)	14
1.2.2. L'évolution de la digitalisation en Algérie	14
• Introduction de la banque en ligne en Algérie	15
• Développement des applications mobiles bancaires	15
• Adoption des technologies de paiement en ligne.....	15
• Mise en place des premières banques digitales.....	16
• Intégration de l'intelligence artificielle dans les services bancaires	16
1.2.2.1. Les acteurs intervenants à la digitalisation bancaire en Algérie	16
1.2.3. Les raisons de la digitalisation du secteur bancaire	16

•	Impact de la crise financière de 2008.....	17
•	L'évolution des attentes des clients	17
•	La crise sanitaire du Covid-19	17
•	L'émergence des Fintechs	17
1.2.4.	L'Évolution des Moyens de Paiement Électroniques	18
1.2.4.1.	L'émergence des terminaux de paiement électronique (TPE).....	18
1.2.4.2.	Les logiciels de gestion des paiements	19
1.2.4.3.	L'essor des solutions de paiement mobile et sans contact (NFC)	19
1.2.4.4.	L'évolution des distributeurs automatiques de billets (DAB)	19
1.3.	Les principaux leviers technologiques de la transformation digitale dans le secteur bancaire	20
1.3.1.	La Blockchain.....	20
1.3.1.1.	Origine et fonctionnement de la Blockchain	20
1.3.1.2.	Les caractéristiques de la blockchain dans le secteur bancaire	20
•	Un livre de compte infalsifiable et partagé	20
•	Optimisation des transactions financières	21
1.3.1.3.	Les limites actuelles de la Blockchain	21
1.3.2.	Le Big Data et l'intelligence artificielle.....	21
1.3.2.1.	Big Data	21
•	L'impact du Big Data sur la relation client et les offres bancaires	22
•	Les défis techniques et réglementaires du Big Data	22
1.3.2.2.	L'intelligence artificielle.....	23
1.3.3.	Internet des objets.....	23
1.3.3.1.	Définition d'internet des objets	23
1.3.3.2.	Les avantages de l'internet des objets pour les services bancaires	23
•	Personnalisation des services.....	24
•	Amélioration de la gestion des opérations	24
•	Optimisation des coûts et des services	24
1.3.4.	Cloud computing	25
1.3.4.1.	Cloud Computing : définition et fonctionnement.....	25
1.3.4.2.	Les avantages du Cloud Computing pour les services bancaires	26
2.	Section 2 : Approches stratégiques et enjeux de la digitalisation bancaire.....	28
2.1.1.	Digitalisation du front office	28
2.1.2.	Digitalisation Front to Back.....	28
2.1.3.	Digital native	29
2.2.	Les impacts de la digitalisation sur le fonctionnement des banques et ses clients.....	29

2.2.1.	La transformation digitale	29
2.2.2.	Amélioration de l'expérience client.....	29
2.2.3.	Réduction des coûts.....	30
2.2.4.	Innovation en matière de produits et services	30
2.2.5.	Risques et défis.....	30
3.	Section 3 : Marketing digital des banques	42
3.2.2.1.	Outils de content marketing.....	49
3.2.2.2.	Le SEO : devenir incontournable sur Google.....	50
3.2.2.3.	Les webinaires	50
3.2.2.4.	Les réseaux sociaux	50
3.2.2.5.	L'email marketing : un outil puissant et personnalisé	51
3.2.2.6.	La publicité en ligne	51
3.2.2.7.	L'automatisation et le CRM	51
3.2.2.8.	L'analyse de données.....	51
3.3.	Concurrence en marketing digital dans le secteur bancaire.....	52
3.3.1.	Concurrence entre banques traditionnelles et fintechs	52
3.3.2.	Différenciation par l'expérience client omnicanale	53
3.3.3.	Importance de la confiance et de la transparence	53
3.3.4.	Rapidité d'adaptation aux nouvelles technologies.....	53
Chapitre 02 : Le déploiement de la stratégie de digitalisation à la BDL : étude descriptive et quantitative		55
1.	Section 1 : Analyse descriptive de l'environnement de la digitalisation à la BDL et méthodologie de recherche	56
1.1.2.	La fiche d'identité de la BDL.....	57
1.1.3.	Activités de la BDL.....	57
1.1.4.	Objectifs de la BDL.....	58
1.1.5.1.	Missions et attributions principales de la direction « Monétique et Banque Digitale »	59
1.2.	Etats des lieux de la digitalisation de la BDL	60
1.2.1.1.	Outils de Business Intelligence et de Reporting (COGNOS).....	61
1.2.1.4.	Gestion Électronique de Documents (GED)	61
1.2.1.5.	Plateforme de gestion des éditions	61
1.2.1.6.	Intranet	61
1.2.1.7.	Gestion des dossiers de crédit.....	62
1.2.1.8.	Logiciel de gestion de la paie	63
1.2.1.9.	Site web BDL.dz	63
1.2.2.2.	Solutions bancaires digitales en ligne.....	63

1.2.2.4. Paiement mobile et instantané	64
1.3. Analyse SWOT de la digitalisation de la BDL	64
1.3.1. Analyse interne.....	64
➤ Forces : Les forces, ou « Strengths », représentent les atouts internes de l'entreprise ou du projet. Identifier et exploiter ces forces est important pour renforcer la position de l'entreprise sur le marché et stimuler sa croissance.	65
➤ Faiblesses : Les faiblesses, ou « Weaknesses », sont les aspects internes de l'entreprise ou du projet qui entravent son développement ou sa compétitivité. Reconnaître et adresser ces faiblesses est crucial pour améliorer la performance globale du projet et maximiser ses chances de succès sur le marché.	65
1.3.2. Analyse externe	65
➤ Opportunités : Les opportunités, ou « Opportunities » sont des éléments externes à l'entreprise qui peuvent contribuer à son développement. Elles représentent des possibilités de croissance commerciale non encore exploitées. Identifier et capitaliser sur ces opportunités est essentiel pour assurer la croissance économique et la viabilité à long terme du projet.....	65
➤ Menaces : Les menaces, ou « Threats », quant à elles, représentent les risques externes qui pèsent sur le développement de l'entreprise ou du projet et qui nécessitent une attention particulière et une stratégie proactive pour les anticiper et les atténuer, afin de minimiser leur impact sur les objectifs.	65
1.3.3. Lecture analytique du schéma SWOT de la Banque de Développement Local.	66
1.3.3.1. Analyse interne de la BDL	66
1.3.3.2. analyse externe de la BDL.....	67
1.4. Méthodologie et démarche de recherche	68
1.4.1. Recherche documentaire.....	68
1.4.2. Etude quantitative : Questionnaire en ligne	68
• Echantillonnage.....	68
• La population	68
• L'échantillon	68
1.4.2.1. Conception et diffusion du questionnaire	69
1.4.2.2. Structure du questionnaire	69
➤ Première partie : Profil sociodémographique des répondants.....	69
➤ Deuxième partie : Pratiques, perceptions et obstacles liés à l'utilisation des services digitaux de la BDL	70
➤ Troisième partie : évaluation de la qualité des services digitaux de la BDL	70
1.4.2.3. Objectifs du questionnaire	71
1.4.2.4. Le traitement statistique	71
2. Section 2 : Analyse quantitative du déploiement et effets de la stratégie de digitalisation à la BDL	73
2.1. Analyse et interprétation des résultats de l'étude quantitative	73

2.1.1.	Analyser les documents internes de la BDL	73
2.1.1.1.	Evolution de volume des cartes CIB – Domestiques (2020-2024).....	74
2.1.1.2.	Evolution de de l’activité monétique liée aux carte CIB – Domestique (2020-2024)	76
2.1.1.3.	Evolution des cartes VISA/MASTERCARD – Internationales.....	79
2.1.1.4.	Evolution de l’activité monétique liée aux cartes VISA et MASTERCARD – Internationale (2020-2024)	81
2.1.1.5.	Evolution de l’activité de la Banque Digitale	83
2.1.1.6.	Évolution du classement de la BDL – Domestique (2020-2024)	86
2.1.2	Analyse des résultats du questionnaire.....	87
2.1.2.1.	Analyse par tri à plat.....	88
	Utilisation rare.....	104
	Utilisation très souvent	105
2.3.	Analyse des résultats et formulation des recommandations	107
2.3.1.	Discussion des résultats	107
2.3.2.	Recommandations	108
	En se basant sur les résultats obtenus et l’analyse menée sur les services digitaux de la BDL, plusieurs recommandations peuvent être formulées ;.....	108
	Bibliographie.....	115
	Annexes	119
	Table de matière	131