



Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

THESE

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat LMD
En Sciences Commerciales

**LES ENJEUX DU MARKETING DIGITAL
AU SEIN DES ENTREPRISES ALGERIENNES**

Présentée et soutenue publiquement par : DINAR Amel

Devant le jury composé de :

BENAMAR Amel	Professeur	Université d'Oran 2	Président
BOUMEDIENE Nadia	MCA	Université d'Oran 2	Rapporteur
SEBBAGH Souhila	MCA	Université d'Oran 2	Examineur
MANSOURI Mounia	Professeur	Université de Mostaganem	Examineur
HADDAD Hafida	MCA	ENPO Oran	Examineur

Année 2025 – 2026

Remerciements

Je tiens à exprimer ma gratitude envers Ma directrice de thèse pour m'avoir soutenu, pour sa disponibilité et son encouragement afin de mener à bien ce travail.

Je remercie les membres du jury d'avoir accepté d'évaluer ce travail.

Je remercie également toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de cette thèse.

Mes plus grands remerciements vont à mes parents pour tout ce qu'ils ont fait pour moi.

الملخص بالعربية:

تهدف هذه الأطروحة إلى دراسة تحديات التسويق الرقمي في القطاع المصرفي الجزائري في ظل التحول المتسارع نحو الرقمنة، وتسعى إلى تحليل أثر استخدام الأدوات الرقمية على سلوك الزبائن، وعلى طبيعة العلاقة بين البنك والعميل، وعلى مستوى الرضا والولاء، كما تبرز الدراسة الدور الذي يلعبه التسويق الرقمي في تحسين تجربة الزبون وتعزيز الأداء العلاقي للبنوك، مع التأكيد على الإشكالات المرتبطة بالثقة، وأمن المعاملات، وتبني الخدمات المصرفية الرقمية.

الكلمات المفتاحية: التسويق الرقمي؛ الرقمنة المصرفية؛ العلاقة بين البنك والعميل؛ رضا الزبون؛ ولاء الزبائن؛ التحول الرقمي؛ الخدمات المصرفية الرقمية؛ تجربة الزبون؛ أمن المعلومات؛ الجزائر.

Résumé de l'étude

Cette thèse analyse les enjeux du marketing digital dans le secteur bancaire algérien, dans un contexte de transformation numérique des services financiers. Elle examine l'impact des outils digitaux sur le comportement des clients, la relation banque client et la fidélisation. L'étude met en évidence le rôle du marketing digital dans l'amélioration de l'expérience client et de la performance relationnelle, tout en soulignant les défis liés à la confiance, à la sécurité et à l'adoption des technologies.

Mots-clés : Marketing digital ; digitalisation bancaire ; relation banque-client ; satisfaction ; fidélisation ; transformation numérique ; services bancaires digitaux ; expérience client ; sécurité des données ; Algérie.

Abstract

This thesis examines the challenges of digital marketing in the Algerian banking sector within a context of increasing digital transformation of financial services. It analyzes the impact of digital tools on customer behavior, the bank customer relationship, and customer loyalty. The study highlights the role of digital marketing in enhancing customer experience and relational performance, while also emphasizing challenges related to trust, security, and the adoption of digital technologies.

Keywords: Digital marketing; banking digitalization; bank–customer relationship; customer satisfaction; customer loyalty; digital transformation; digital banking services; customer experience; data security; Algeria.

Liste des tableaux

Tableau 1 : Synthèse opérationnelle des construits clés et de leurs manifestations dans la banque digitalisée.....	8
Tableau 2 : Matrice >> opportunités vs défis << du marketing digital bancaire en Algérie (lecture managériale).....	10
Tableau 3 : Panorama des approches d'étude de marché: objectifs, données, apports et limites.....	26
Tableau 4: Outils du marketing relationnel et de la GRC: finalité, exemples et indicateurs de pilotage.....	33
Tableau 5: Différenciation conceptuelle: marketing web, marketing internet, marketing digital.	36
Tableau 6: Cartographie des outils de communication digitale: objectifs et données mobilisables.....	43
Tableau 7: Causes du retard de la digitalisation et leviers d'action.....	48
Tableau 8: Matrice des leviers et outils de communication digitale (adapté Section 05).....	55
Tableau 9: Leviers de digitalisation bancaire: effets attendus, risques et indicateurs de pilotage.....	87
Tableau 10: Construits clés à mobiliser dans une étude sur une banque digitale (définitions opérationnelle & exemples d'items).....	88
Tableau 11: Mutation des métiers bancaires sous l'effet de la digitalisation (synthèse opérationnelle).....	95
Tableau 12: Attentes du client digital et réponses de design de service bancaire..	106
Tableau 13: Reconfiguration des métiers et des points de contact dans la banque digitalisée.....	126
Tableau 14: Typologie des nouveaux entrants et logique de valeur (FinTech / plateformes / banques en ligne).....	130
Tableau 15: Typologie analytique des prestations bancaires à distance et canaux mobilisés.....	137

Tableau 16: Matrice " déterminants - mécanismes - résultats " pour l'usage des services bancaires digitalisés	139
Tableau 17: Typologie des offres FinTech et proposition de valeur (vision analytique).	148
Tableau 18: évolutions des attentes du consommateur et implications managériales pour les banques.	151
Tableau 19: Dimensions opérationnelles du " génome " du consommateur multicanal et indicateurs observables.....	159
Tableau 20: Facteurs de réussite de la digitalisation bancaire: leviers, risques et actions managériales.....	161
Tableau 21: Sources de connaissance client et usages GRC associés (banque multicanal).	176
Tableau 22 : Typologie des composantes de GRC bancaire: finalités, outils et indicateurs.....	176
Tableau 23: Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste: (Girod- Séville et Perret, 1999).	213
Tableau 24: Résultats des entretiens réalisés avec 8 agences BADR - Synthèse par axe de recherche conçu par l'auteur.....	227
Tableau 25 : Répartition des réponses sur les trois axes de recherche.....	228
Tableau 26 : reponses des dirigeants au questionnaire sur l'axe du Marketing Digital	234
Tableau 27 : reponses des dirigeants au questionnaire sur l'axe Relation Client et Fidélité	236
Tableau 28: <i>reponses des dirigeants au questionnaire sur l'axe Aspects Managériaux et Stratégiques</i>	238
Tableau 29 : État de validation des hypothèses	244
Tableau 30 : Synthèse des Réponses aux Sous - Questions de la Problématique.....	246
Tableau 31: Cartographie des blocs du questionnaire, variables et codification (exemples).....	257

Tableau 32: Grille de lecture des construits du modèle et modalités d'opérationnalisation (exemples d'items).....	258
Tableau 33: Matrice " hypothèses / variables / tests / règles d'interprétation " (gabarit d'analyse).....	265
Tableau 34: Corrélation entre digitalisation et satisfaction.....	294
Tableau 35 : Corrélation entre satisfaction et fidélité.....	294
Tableau 36 : Corrélation entre sécurité perçue et satisfaction.	294
Tableau 37 : Corrélation entre sécurité perçue et fidélité.....	295
Tableau 38 : Corrélation croisée entre satisfaction, sécurité et fidélité.....	295
Tableau 39 : Corrélation générale enter les trois variables principales (tous clients confondus).	296
Tableau 40: Implications prioritaires pour renforcer satisfaction, confiance et fidélité en environnement digitalisé.....	300

Liste des Figures

Figure 1 : Un processus d'aller - retour entre la théorie et le terrain.....	203
Figure 2: La roue de la science (Babbie E. 1992)	208
Figure 3 : Répartition des réponses sur les trois axes de recherche.....	229
Figure 4 : axe Marketing Digital:.....	230
Figure 5 : axe Relation Client et Fidélité.....	232
Figure 6 : axe aspects managériaux et stratégiques.....	233
Figure 7 : diagramme synthétique et comparative les résultats globaux des trois axes de recherche.....	239
Figure 8: Répartition de l'échantillon selon le sexe.....	268
Figure 9 : Repartition de l'échantillon selon l'Age.....	268
Figure 10: Répartition de l'échantillon selon la cathégorie socio-professionnelle....	270
Figure 11: Niveau d'études de l'échantillon.....	270
Figure 12: Raison du choix de la banque.....	271
Figure 13: Ancienneté de l'échantillon.....	272
Figure 14: Catégorie Particulier / professionnel.....	273
Figure 15: Fréquence de visite.....	274
Figure 16: Proposition de services digitaux.....	275
Figure 17: Pocession d'une carte CIB	275
Figure 18: Modalité d'utilisation de la CIB.....	276
Figure 19: Fréquence d'utilisation de CIB.....	277
Figure 20 : Les Causes de la non pocession de la CIB.....	277
Figure 21: Satisfaction digitale des clients.....	278

Figure 22: Echelle de likert de satisfaction digitale.....	279
Figure 23: Les services digitaux de la badr sont les meilleurs sur le marché.....	279
Figure 24: La satisfaction en termes de simplicité et efficacité des services en ligne.	280
Figure 25: Proposition de la banque des services personnalisés selon le besoin du client.	281
Figure 26: La satisfaction de l'E-BANKING.	281
Figure 27 : La digitalisation économise le temps.....	282
Figure 28: Les clients souhaitent avoir les services suivants.	283
Figure 29: Interaction avec les services digitaux.....	283
Figure 30: Préférence d'interaction bancaire: En ligne/ en Agence.....	284
Figure 31: L'influence des services en ligne sur la fidélité des clients.....	285
Figure 32: Les services bancaires digitaux renforcent l'attachement a la banque..	286
Figure 33: La recommandation de la banque en raison de la qualité des services digitaux.	287
Figure 34: Information sur les mesures de sécurité digitale.....	288
Figure 35: Le risque de sécurité en ligne freine l'utilisation des services digitaux...	289
Figure 36: L'évaluation du niveau de confiance des services digitaux.....	290
Figure 37: Les services digitaux de la BADR par rapport aux autres banques.....	291
Figure 38: L'innovation digitale influence la fidélité des clients.....	292
Figure 39: Les services digitaux supplémentaires que les clients souhaitent avoir.	293

Table des matières :

REMERCIEMENTS	332
LISTE DES TABLEAUX	334
LISTE DES FIGURES	337
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
Le choix de l'étude	9
Problématique de l'étude	11
Les hypothèses de l'étude	12
Objectifs de l'étude	13
Méthodologie de recherche	13
Les études précédentes	17
1 CHAPITRE 01 : LE MARKETING À L'ÈRE DU DIGITAL	20
1.1 Introduction du chapitre	20
1.2 Section 1 : Fondement du marketing	20
1.2.1 Comprendre le marketing	20
1.2.2 Étude méthodologique du marché	22
1.2.3 Comprendre le comportement des consommateurs de service	27
1.2.4 Le fondement du marketing relationnel	30
1.3 Section 02 : Les fondamentaux du marketing digital	34
1.3.1 Historique et évolution : un bref retour en arrière	34
1.3.2 Définitions des concepts clés du marketing digital	36

1.3.3	Le marketing internet	37
1.3.4	Le marketing web	37
1.3.5	Les avantages du marketing digital	37
1.4	Section 03 : Les tendances du marketing digital	39
1.4.1	L'approche inbound du marketing digital	39
1.4.2	La stratégie inbound marketing	39
1.4.3	La gestion de la relation client à l'ère du digital	41
1.5	Section 04 : État des lieux de la digitalisation des entreprises algériennes	45
1.5.1	Une forte adoption du digital par les particuliers	45
1.5.2	Les causes du retard de la digitalisation des entreprises algériennes	46
1.5.3	L'impératif de l'adoption du digital comme source de compétitivité	48
1.5.4	Le modèle de BCG pour la réussite de la transformation digitale dans une entreprise	49
1.5.5	Étendre les initiatives réussies	50
1.5.6	Changement du management durable	50
1.5.7	Aller de l'avant	51
1.6	Section 05 : Les étapes d'implémentation d'une stratégie digitale	51
1.6.1	Généralité sur la communication digitale	53
1.6.2	Les leviers de la communication digitale	55
1.6.3	Les méthodes stratégiques	59
1.6.4	Le processus d'une stratégie digitale	60
1.6.5	Mesurer l'efficacité de la stratégie digitale	62
1.7	Section 06 : Le marketing digital : vers un nouvel ADN du marketing	62
1.7.1	Le nouvel écosystème du marketing	63
1.7.2	Les quatre modèles du marketing digital	69
1.7.3	Les capacités nécessaires au déploiement du marketing digital	72
1.7.4	Les quatre leviers du marketing digital	73
1.8	Conclusion du chapitre	76

2 CHAPITRE 02 : LA DIGITALISATION RÉVOLUTIONNE LA PRODUCTION DES SERVICES BANCAIRES 78

2.1	Introduction du chapitre	78
2.2	Section 1 : Bref rappel sur la banque traditionnelle	79
2.2.1	Le rôle de la banque dans l'économie	79
2.2.2	Les activités principales des banques	80
2.2.3	Classification des banques	81
2.2.4	Les clients de la banque	82
2.3	Section 2 : Les banques classiques face au défi technologique	82
2.3.1	Concepts de la digitalisation	82
2.3.2	Les avancées technologiques dans le secteur bancaire	85
2.3.3	Un nouveau modèle bancaire à l'ère du digital	87

2.4	Section 3 : L'impact de la digitalisation sur la banque et ses clients	89
2.4.1	L'amélioration du parcours client	89
2.4.2	L'essor de la FinTech	91
2.4.3	L'émergence de nouveaux moyens de paiement dans la sphère bancaire	92
2.4.4	L'évolution des métiers bancaires	94
2.4.5	Qu'est-ce qu'un consommateur ?	96
2.4.6	Qu'est-ce qu'un comportement du consommateur ?	97
2.4.7	Le consommateur classique vs le nouveau consommateur digital	98
2.4.8	Les facteurs qui influencent le comportement du consommateur	99
2.4.9	Processus de décision d'achat	103
2.4.10	Le digital en banque et le comportement du consommateur	104
2.5	Section 4 : Généralités sur les services	107
2.5.1	Définitions d'un service	107
2.5.2	Les caractéristiques des services	108
2.5.3	Les services bancaires de base	110
2.6	Section 5 : De la dématérialisation au digital	112
2.6.1	Concept de dématérialisation	113
2.6.2	Le passage de la dématérialisation au digital	116
2.7	Section 6 : La banque à distance	117
2.7.1	Définition de la banque à distance	117
2.7.2	Les composantes de la banque à distance	118
2.7.3	Les services de la banque à distance	120
2.8	Conclusion du chapitre	121
3	CHAPITRE 03 : LA DIGITALISATION BANCAIRE ET LA CLIENTÈLE	124
3.1	Introduction du chapitre	124
3.2	Section 01 : les pratiques digitalisées de la banque	124
3.2.1	Le changement dans le métier bancaire	125
3.2.2	Le web au cœur de la relation client :	127
3.2.3	La digitalisation facteur de concurrence dans le secteur bancaire :	128
3.3	Section 02 : les TIC utilisées dans les services bancaires	131
3.3.1	Le marketing bancaire face au défi technologique :	132
3.3.2	L'adoption des tics dans l'offre bancaire :	136
3.3.3	La distribution des services bancaires à travers les tic	140
3.4	Section 03 : l'émergence des fintech et leur impact sur les consommateurs	142
3.4.1	Définition et origine des Fin Tech	142
3.4.2	Solutions développées par les fintechs	147
3.4.3	Les différents types de services proposés par les Fin Tech	150
3.4.4	Les offres de gestion de comptes	152
3.4.5	Rôle des fintechs dans l'évolution des comportements et des attentes des consommateurs	153

3.5	Section 04 : l'émergence de nouveaux consommateurs : les consommateurs multicanaux	156
3.5.1	Le changement rapide des comportements des consommateurs	157
3.5.2	Le nouvel ADN des consommateurs digitaux	158
3.5.3	La gestion de la relation client à l'ère du digital	160
3.5.4	Le rôle modérateur de l'usage des TIC par les clients entre l'usage du marketing digital et la performance marketing	162
3.6	Section 05 : La digitalisation de la relation banque client	163
3.6.1	1. Modification des pratiques clients : l'expérience client, son comportement et ses attentes	163
3.6.2	Le maintien d'une relation de proximité	166
3.6.3	Les perspectives de la banque digitale	167
3.7	Section 06 : Rôle et importance du client bancaire	172
3.7.1	L'analyse et la connaissance de la clientèle bancaire	174
3.7.2	La GRC : élément fondamental de la connaissance du client bancaire	177
3.7.3	La GRD (gestion de relation distribution)	182
3.7.4	L'importance et le rôle de la GRC multicanal dans la banque	182
3.8	Conclusion du chapitre	185

PARTIE EMPIRIQUE 187

4	Chapitre 04 : Contexte de la recherche et méthodologie déployée	193
4-1	Introduction du chapitre	193
3.9	Section 1 : Contexte de la recherche et modèle théorique	194
3.9.1	Historique et évolution de la digitalisation bancaire en Algérie : vers une nouvelle relation client	194
3.9.2	Cadre conceptuel et modèle théorique	198
3.9.3	Première partie de la recherche	202
3.9.4	L'objet de la recherche	206
3.9.5	La méthodologie déployée	210
3.9.6	Méthodes et techniques appliquées	215
3.9.7	L'approche et les techniques de l'étude empirique	218
3.10	Section 2 : La présentation de l'analyse du contenu des résultats obtenus auprès des dirigeants des banques (l'exposé des résultats)	225
3.10.1	L'analyse de contenu des réponses des dirigeants des banques	225

Tableau 23 : Résultats des entretiens réalisés avec 8 agences BADR - Synthèse par axe de recherche conçu par l'auteur. 226

Tableau 24: Résultats des entretiens réalisés avec 8 agences BADR - Synthèse par axe de recherche conçu par l'auteur. 227

TABLEAU 30 : SYNTHÈSE DES RÉPONSES AUX SOUS - QUESTIONS DE LA PROBLÉMATIQUE. 246

1. Comment la digitalisation bancaire permet-elle une meilleure connaissance des besoins et

comportements des clients ?	247
2. Comment la personnalisation des offres, produits et services améliore-t-elle la satisfaction et la fidélité des clients ?	248
3. Comment les clients perçoivent-ils l'absence de contact humain direct dans leur relation avec leur banque ?	248
4. Quels sont les risques de sécurité en ligne auxquels les clients peuvent être exposés et comment peuvent-ils être atténués ?	248
5. Quels sont les facteurs clés de succès dans l'adoption de stratégies de marketing digital par les banques algériennes ?	248
6. Comment les stratégies de marketing digital peuvent-elles améliorer la satisfaction et la fidélité des clients ?	249
3.11 Introduction du chapitre	251
3.12 Section 3 : méthodologie et présentation des résultats de l'enquête auprès des clients des banques.	252
3.12.1 La méthodologie de la recherche de la deuxième partie empirique	252
3.12.2 Le questionnaire	257
3.12.3 L'approche et les techniques de l'étude empirique :	261
3.12.4 Enquête auprès des clients des banques :	266
3.13 Analyse des Corrélations : Digitalisation, Satisfaction et Fidélisation dans les Banques Algériennes :	293
Tableau 34 : Corrélacion entre digitalisation et satisfaction.	294
Tableau 35 : Corrélacion entre satisfaction et fidélité.	294
Tableau 36 : Corrélacion entre sécurité perçue et satisfaction.	294
Tableau 37 : Corrélacion entre sécurité perçue et fidélité.	295
Tableau 38 : Corrélacion croisée entre satisfaction, sécurité et fidélité.	295
Tableau 39 : Corrélacion générale entre les trois variables principales (tous clients confondus).	296
3.13.1 Analyse intégrée des corrélations : digitalisation, sécurité, confiance, satisfaction et fidélité	296
3.13.2 Corrélacion générale entre les trois variables principales (tous clients confondus)	298
3.13.3 Synthèse et discussion théorique du 4e chapitre	298
3.14 Conclusion du chapitre	306
CONCLUSION GÉNÉRALE	309
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	315
ANNEXES	336

Introduction Générale

Les révolutions technologiques reconfigurent les secteurs économiques au XXI^e siècle, à l'instar de la révolution industrielle au XIX^e siècle. Le progrès technique, En explorant de nouvelles voies de création de valeur, ce processus conduit simultanément à l'émergence de produits innovants, de services renouvelés et de modes de travail repensés. Dans ce contexte, les organisations de grande taille ont progressivement intégré l'idée que la pérennité de leurs activités dépend moins de la simple possession de ressources traditionnelles que de leur capacité à maîtriser, intégrer et adapter les technologies émergentes à leurs orientations stratégiques.

Dans le prolongement de cette dynamique, il est désormais admis qu'après l'ère agricole puis l'ère industrielle, s'affirme une « ère de la connaissance » dans laquelle la majorité de la population active se compose de travailleurs du savoir ; l'estimation selon laquelle 88 % des actifs relèveraient de cette catégorie illustre l'ampleur attendue de la transition (Savage,1996). Cette évolution traduit une transformation profonde des modes de production des richesses et implique, par ricochet, des réorganisations majeures dans l'ensemble des secteurs (Francis & Dominique, 2008). Autrement dit, la technologie ne constitue plus un simple support opérationnel : Elle s'impose désormais comme un principe organisateur qui façonne l'architecture de l'organisation, les compétences mobilisées, les processus adoptés ainsi que les dynamiques d'interaction avec le marché.

L'appropriation de cette capacité technologique dans les pratiques managériales s'opère à travers un processus de transformation numérique qui redessine les orientations marketing et stimule l'apparition de nouveaux modèles économiques, Ce mouvement infléchit profondément l'architecture concurrentielle, les modes de gouvernance des activités et, en dernière analyse, les facteurs clés de la performance, la transformation digitale affecte durablement la plupart des industries (Hirt & Willmott, 2014). Sur le plan économique, les retombées positives des technologies sur la performance des entreprises sont particulièrement marquées lorsqu'elles s'accompagnent d'investissements en compétences et d'une capacité d'innovation accrue (OCDE, 2004). La digitalisation se traduit ainsi par la mise à disposition de nouveaux canaux de

communication et de distribution susceptibles d'accroître la valeur perçue par les consommateurs, avec un objectif final de rentabilité (Pilat & Wolfl, 2004).

Au niveau micro, les outils numériques renforcent l'attractivité des marques en facilitant un accès plus riche et plus rapide à l'information (prix, disponibilité, caractéristiques), en temps réel, et sous des formats variés (texte, image, vidéo), partageables via les réseaux sociaux. Dans ce cadre, les décisions d'achat, y compris lorsqu'elles se matérialisent hors ligne, sont de plus en plus influencées par des activités d'information effectuées sur des terminaux numériques. Une étude Forrester mentionne, par exemple, qu'environ 7 % des ventes aux États-Unis s'effectuent via des canaux digitaux et que plus de 40 % des ventes hors ligne seraient influencées par la recherche d'informations sur des supports digitaux, ce qui conduit à considérer qu'une part substantielle des ventes est affectée, directement ou indirectement, par le digital (Flores, 2012). Au-delà des pourcentages, l'enjeu managérial principal réside dans le fait que le rythme de la transformation numérique est désormais largement déterminé par le client : les dispositifs, canaux et contenus doivent être conçus à partir de ses priorités, de ses attentes et de ses contraintes d'usage.

Cet impératif se formalise par la question centrale de l'adoption efficace des technologies afin d'éviter une obsolescence concurrentielle potentiellement fatale (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet, & Welch, 2013). Dans ce cadre d'analyse, l'amplification des effets technologiques s'articule généralement autour de trois logiques structurantes : l'automatisation des activités, la dématérialisation des opérations et la recomposition de la chaîne de valeur. La dématérialisation désigne, d'une part, le remplacement des supports et des processus matériels par des dispositifs numériques et, d'autre part, la réduction progressive des coûts marginaux de production; enfin, à la réduction des coûts de transaction, laquelle facilite la coordination interne et externe entre parties prenantes (Lemoine P., 2015) (Philippe Lemoine est Président de la Fing (Next Generation Internet Fondation), l'auteur de nombreux rapports et des livres sur l'information et la technologie, il est un ancien co-président des magasins français Galeries Lafayette Groupe et PDG du groupe de crédit à la consommation LaSer). Dans les organisations, ces évolutions rendent la réorganisation liée au digital moins optionnelle que vitale. Elles s'articulent notamment autour de deux paramètres : (i) l'évolution du rôle du consommateur, davantage informé et acteur de son parcours, et (ii) l'importance croissante de l'information (Data) comme ressource, actif et levier de pilotage. Cette

transition demeure toutefois risquée, car plusieurs obstacles peuvent freiner sa concrétisation, notamment le manque de vision, le non-alignement managérial, des attitudes défavorables au changement, un patrimoine technologique obsolète ou encore un déficit d'initiative (Fitzgerald ,2013).

Sur les marchés, l'émergence de plateformes globales (Amazon, Alibaba, Facebook, Google...) s'est imposée sous la forme d'écosystèmes capables de reconfigurer les rapports de force et les pratiques traditionnelles du marketing (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014). Ce mouvement accentue l'exigence d'un marketing en recomposition permanente : accélération du time-to-market, disponibilité continue des consommateurs, et diffusion durable du digital dans les organisations (Professeur associé du CNAM en Management et dirige une société de conseil en CRM). Dans un tel environnement, la donnée devient un enjeu critique, car une part importante du processus décisionnel s'effectue avant tout contact direct avec l'entreprise : il est ainsi avancé que des clients réaliseraient environ 80 % de leur recherche d'achat avant d'entrer en interaction avec un représentant de l'offre (Palermo, 2015). Parallèlement, l'expérience client se fragmente avec la multiplication des points de contact et la navigation entre les canaux. Une étude d'Accenture indique notamment que 78 % des clients vivraient une expérience plus fragmentée (Sheikh et al., 2018), ce qui oblige les organisations à concevoir des processus marketing cohérents, contextualisés et capables de reconstituer la continuité relationnelle.

Cette fragmentation a une conséquence opérationnelle directe : si les données ne sont pas structurées dans un système permettant de suivre l'historique et les préférences, les organisations s'exposent à des pertes de revenus et à des insatisfactions. La multiplicité des canaux digitaux rend en effet la mesure et la personnalisation plus difficiles, dès lors que le marketeur n'est pas en mesure d'identifier et de relier les signaux laissés par un même client sur différents supports (site web, email, réseaux sociaux) (Truphème, 2015). D'où l'enjeu de comprendre l'« ADN » des nouveaux consommateurs et de considérer le client comme un organisme évolutif tout au long de son cycle de vie (Hauser, 2007). Dans ce dispositif, le marketing occupe une position centrale : il doit mettre en œuvre des processus et des méthodes renouvelés, fondés sur des solutions innovantes, en cohérence avec le principe selon lequel la compétitivité repose sur la compréhension des besoins des clientèles (Levitt, 1975). Dans le même temps, il est souligné que les concepts et méthodes

traditionnels ne résisteront pas durablement à la dynamique d'innovation technologique, d'où la nécessité d'un marketing « nouveau » adapté à des préoccupations inédites (Badoc, Lavayssiere, & Copin, 1998).

Dans cette logique, il a été avancé qu'à l'horizon 2017, les responsables marketing consacraient davantage de temps aux outils technologiques qu'aux outils hors ligne (Brinker & McLellan, 2014). Ce phénomène contribue à ériger la fonction marketing parmi celles qui entretiennent la relation la plus étroite avec la technologie. Cette imbrication s'est traduite par le développement d'un ensemble de pratiques désignées par des terminologies voisines – e marketing, marketing digital, marketing en ligne ou marketing de l'Internet - souvent appréhendées comme équivalentes (Varadarajan & Yadav, 2009). Dans le cadre de cette thèse, l'expression *marketing digital* (MD) est privilégiée. Elle s'inscrit dans trois des huit stratégies de croissance recensées, à savoir le renforcement de l'engagement client, l'édification d'une marque solide ainsi que l'innovation appliquée aux produits, aux services et aux expériences proposées. (Kotler & Kotler, 2013). Le marketing digital peut alors être défini comme une discipline de communication, de distribution et de vente mobilisant des canaux digitaux, en particulier Internet, incluant également les applications mobiles et les réseaux sociaux (Définition adaptée par nos soins de celle de l'Observatoire français du marketing digital SAS / IDC). Comparativement au marketing traditionnel, dont les outils parviennent parfois à mesurer directement des indicateurs de conversion et de réussite de campagne, le marketing digital s'appuie sur des indicateurs plus fins et des dispositifs d'évaluation du retour sur investissement, ce qui modifie les pratiques de pilotage.

Historiquement, le marketing digital a pu être envisagé comme un simple complément destiné à prolonger un avantage concurrentiel (par exemple via le paiement en ligne) sans remettre fondamentalement en cause les pratiques traditionnelles (Days & Bens, 2005). Plus récemment, il tend à être appréhendé comme une pratique à part entière, participant à l'émergence de nouveaux modèles d'affaires qui délivrent davantage de valeur au client et améliorent la rentabilité (Strauss & Frost, 2014 ; Dussart , 2012). Dans un environnement marqué par la mutation des professions, la numérisation croissante des processus et la digitalisation accrue de la relation client, la généralisation des technologies exerce une influence concomitante sur les dimensions privée et

professionnelle des individus, accentuant ainsi les exigences de fluidité, de réactivité immédiate et de personnalisation des interactions.

Certains auteurs soulignent également l'effet accélérateur de la crise de 2008 sur la transformation digitale, en renforçant la vulnérabilité des marchés face à des entrants numériques aux coûts de structure plus légers et aux propositions de valeur souvent perçues comme meilleures et moins coûteuses (Nicolas Colin, 2015). Dans la même veine, l'ère numérique est présentée comme une nouvelle étape après les révolutions agricoles, industrielles et des services ; l'auteur met en avant plusieurs mutations majeures associées à la connaissance, à l'éducation (par exemple via les MOOC) et à la santé (notamment par des outils d'aide au diagnostic) (Gilles Babinet). Le trait distinctif de cette transformation réside dans la vitesse de diffusion et l'accélération exponentielle du rythme des innovations.

Sur le plan terminologique, le débat entre « numérique » et « digital » demeure ouvert. Si certains espaces linguistiques privilégient « numérique » (lié à *numerus*), le monde anglophone emploie « digital » (lié à *digitus*) ; dans les usages, les deux termes coexistent, « digital » étant fréquemment mobilisé lorsque l'accent est mis sur les usages et les pratiques marketing, tandis que « numérique » conserve souvent une connotation plus technique, bien que cette distinction tende à évoluer. Dans le champ bancaire, l'enjeu dépasse toutefois la terminologie : le digital conduit les banques à enrichir leurs propositions de valeur et à se transformer afin de satisfaire des attentes clients plus exigeantes.

La digitalisation peut être entendue comme un processus de transformation qui va au-delà de la simple conversion de supports physiques en supports consultables via ordinateur, tablette ou smartphone. Elle renvoie plus largement à l'intégration des technologies digitales dans les activités, les processus et les modes d'interaction. La transformation digitale (ou transformation numérique) est ainsi décrite comme l'adoption de compétences technologiques accessibles modifiant la réactivité de l'organisation face aux évolutions de marché (Ettien, Peron, 2018). Concept large, elle invite à considérer les effets sur l'offre, la relation client, l'organisation interne et les modèles économiques.

Dans le secteur bancaire, cette transformation s'inscrit dans une trajectoire historique longue. À titre de rappel contextuel, la France a connu, après la nationalisation de la Banque de France en 1945, le développement de grandes banques commerciales (Crédit Lyonnais, Société Générale, Comptoir National d'Escompte de Paris, BNCI). La bancarisation des ménages s'est renforcée, notamment avec l'obligation de versement mensuel des salaires sur un compte bancaire à la suite des accords de Matignon en 1968, ce qui a favorisé l'élargissement des gammes de services. En Europe, le système bancaire s'est également transformé à partir des années 2000, sous l'effet de réformes, de l'adoption de la monnaie unique et des exigences prudentielles (Bâle 1 en 1988, Bâle 2 en 2008, Bâle 3 en 2013). Plus récemment, une nouvelle phase d'évolution s'est imposée : la digitalisation, qui oblige les banques à ajuster leurs communications, leurs processus et leurs propositions de valeur aux nouvelles habitudes des consommateurs.

Ce phénomène d'innovation se déploie dans un contexte d'appropriation massive des technologies (smartphones, tablettes, réseaux sociaux) devenues quotidiennes et influençant fortement le comportement du consommateur. L'innovation, dans cette perspective, est pertinente lorsqu'elle modifie l'usage sans imposer à l'utilisateur une rupture trop coûteuse dans ses habitudes (Adrian Ho ,2005). Dès lors, la banque de demain ne peut être pensée comme une rupture abstraite : elle correspond à la banque d'aujourd'hui ayant accompli une transition digitale effective, transition qui ne peut aboutir sans l'implication des clients. La digitalisation confronte en effet les clients à des changements et à une part d'incertitude ; elle exige, corrélativement, un accompagnement par la banque, via la simplification des démarches, l'amélioration de l'accès aux services et la reconfiguration de la relation banque–client. Un temps d'adaptation est ainsi nécessaire, tant pour le client (appropriation) que pour la banque (détection fine des besoins et attentes), ce qui place les technologies de l'information et le marketing au cœur du processus.

Dans la même logique, l'Algérie, à l'instar d'autres pays, cherche à améliorer son système économique, au sein duquel le secteur bancaire occupe une place déterminante. Les banques algériennes , publiques et privées , ont enregistré des performances jugées attractives selon plusieurs critères, tels que l'implantation des agences et la couverture bancaire du territoire, tout en modernisant leurs systèmes d'information en remplaçant des solutions considérées comme archaïques par des technologies de nouvelle génération. Néanmoins, la digitalisation intensifie les

défis structurels et organisationnels : le cadre de travail bancaire se trouve reconfiguré afin de mettre en place des « produits bancaires digitalisés » destinés à attirer une clientèle exigeante, dont les comportements sont fortement façonnés par l'accès à l'information, la recherche de facilité, le gain de temps et l'attente de sécurité dans l'usage d'Internet et des réseaux sociaux.

Dans ce cadre, la mise en place d'une stratégie marketing cohérente et structurée s'avère indispensable pour assurer un positionnement concurrentiel sur un marché des services marqué par une évolution accélérée. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) imprègnent désormais l'ensemble des dimensions de la fonction marketing - de l'étude et l'analyse de la demande à la conception de l'offre, en passant par la communication, la commercialisation et la distribution - autant de domaines appelés à être repensés selon une logique numérique et multicanale (SECK Anne Marianne, *La distribution multicanale des services en B to C : caractéristiques et challenges*, Doctorante, laboratoire GREFI, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III), les gestionnaires marketing disposent de moyens renouvelés pour atteindre leurs clients et répondre plus finement à leurs besoins (Pautard, 2004). Par extension, les nouvelles technologies accroissent les possibilités de satisfaction du client et constituent simultanément un moyen de communication et un canal de distribution mobilisable dans la stratégie marketing. Dans une société de consommation exigeante, la banque algérienne fait ainsi face à un défi majeur : maîtriser l'évolution rapide des TIC et anticiper leurs conséquences sur ses pratiques.

Dans cette perspective, il est rappelé que les progrès technologiques ont déplacé une part importante du travail créateur de richesse d'une base moins physique vers une base plus intellectuelle («drucker, 1993»). Les TIC deviennent alors un vecteur déterminant de croissance, en permettant d'intensifier l'interaction banque-client et en accompagnant une « nouvelle révolution » des pratiques de gestion (zolinger & lamarque, 2004). Cette dynamique favorise l'émergence d'un marketing s'appuyant sur Internet, intranet, extranet et messagerie électronique, ainsi que sur de nouveaux canaux de distribution susceptibles de soutenir des offres perçues comme plus rapides, plus souples et moins coûteuses (rolland, 2005). Il en résulte une relation plus complexe entre services et marchés, qui recompose les règles de concurrence et perturbe les habitudes des clients (badoc, 2007). Dès lors, les banques se trouvent dans l'obligation de proposer leurs offres via ces canaux, lesquels représentent des opportunités multiples pour mieux servir les

clients, attirer de nouveaux segments et améliorer la stratégie marketing. Ainsi se justifie l'exigence, pour la banque, de construire une compétitivité fondée sur la digitalisation dans un marché des services devenu plus instable et plus disputé.

Sur le plan analytique, la transformation digitale bancaire soulève enfin une question centrale de relation client. L'adoption des canaux digitaux ne se réduit pas à l'accès technique : elle dépend de la perception de la valeur d'usage, de la simplicité d'interaction, ainsi que de dimensions relationnelles et psychologiques. Dans une perspective de marketing des services, il est pertinent de considérer que la qualité du service en environnement digital (qualité de service électronique) participe à la satisfaction, à l'engagement et, in fine, à la fidélisation (Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D., . (2018). Symétriquement, la confiance apparaît comme une condition de stabilité de la relation dans un environnement dématérialisé, tandis que le risque perçu et la sécurité perçue influencent la propension à utiliser les services en ligne ((Pavlou, P. A. (2003)) Ces mécanismes constituent un cadre de lecture particulièrement approprié pour analyser les enjeux du marketing digital au sein des banques algériennes.

À la lumière de ces éléments, il apparaît nécessaire de synthétiser les principaux construits mobilisés dans cette recherche, leurs manifestations dans le contexte bancaire digitalisé ainsi que leurs effets attendus sur le client. Le tableau ci-après propose une lecture opérationnelle de cet ensemble conceptuel (**Tableau 1**).

Tableau 1 : Synthèse opérationnelle des construits clés et de leurs manifestations dans la banque digitalisée.

Construit	Définition de travail (à sourcer)	Manifestations dans le contexte bancaire	Effet attendu sur le client	Exemples d'indicateurs/observables
Digitalisation bancaire	Intégration des technologies dans l'offre, les processus et la relation	Applications, banque en ligne, dématérialisation, automatisation	Accessibilité et rapidité accrues	Taux d'usage canaux digitaux, part d'opérations en self-service

Qualité de service électronique	Évaluation de la performance du service sur canaux digitaux	Fluidité, disponibilité, réactivité, personnalisation	Satisfaction plus élevée	Temps de réponse, taux d'erreur, continuité multicanale
Confiance	Attente positive envers la banque et ses dispositifs digitaux	Fiabilité perçue, transparence, support	Adoption et continuité relationnelle	Intention d'usage, rétention, recommandation
Risque perçu	Anticipation de pertes possibles liées à l'usage	Fraude, erreurs, confidentialité	Frein à l'adoption	Abandon de parcours, résistance au digital
Sécurité perçue	Perception de protection des données et transactions	Authentification, alertes, communication sécurité	Renforce la confiance	Perception de sûreté, baisse des craintes
Satisfaction	Évaluation globale de l'expérience bancaire	Satisfaction post-opération, gestion incidents	Engagement et fidélité	Score de satisfaction, réclamations
Engagement	Implication durable dans la relation	Interaction, participation, usage répété	Fidélisation	Fréquence d'usage, participation aux offres
Fidélisation	Maintien et consolidation	Rétention, cross-buying,	Performance à long terme	Taux de churn, durée de relation

	de la relation	recommandation		
--	----------------	----------------	--	--

Le choix de l'étude

Le sujet de recherche « enjeux du marketing digital au sein des banques algériennes » vise à analyser les défis et les opportunités liés à la digitalisation des pratiques marketing dans un environnement marqué par une concurrence accrue et par l'évolution rapide des habitudes de consommation. L'objectif général est d'identifier, de manière structurée, les facteurs qui conditionnent la réussite de la transition vers le marketing digital, puis de proposer des pistes de réflexion et d'action permettant aux banques de déployer une stratégie cohérente, orientée vers la création de valeur pour le client et la performance pour l'organisation.

Ce sujet s'inscrit directement dans le champ du marketing des services, dans la mesure où les banques sont des prestataires de services financiers et mobilisent, de plus en plus, des canaux numériques pour interagir avec leurs clientèles. Le marketing digital joue ici un rôle pivot : il permet d'adapter l'offre et la communication aux attentes des clients via des outils tels que les sites web, les réseaux sociaux et les applications mobiles, avec la promesse d'une personnalisation et d'une réactivité accrues. En conséquence, l'étude examine le marketing digital non seulement comme un ensemble d'outils, mais comme un levier de transformation de la prestation de service bancaire, susceptible d'améliorer l'expérience client, sous réserve de maîtriser les risques associés à la dématérialisation.

Dans le contexte algérien, le déploiement du marketing digital bancaire s'accompagne simultanément d'opportunités significatives et de défis structurels, tant sur le plan relationnel que sur le plan managérial. Afin d'éclairer ces enjeux d'un point de vue opérationnel, le tableau suivant présente une synthèse des principales opportunités, des risques associés ainsi que des leviers d'action mobilisables par les banques (Tableau 2).

Tableau 2 : Matrice >> opportunités vs défis << du marketing digital bancaire en Algérie (lecture managériale).

Domaine	Opportunités associées au	Défis/risques associés	Leviers d'action (banque)	Indicateurs de pilotage
---------	---------------------------	------------------------	---------------------------	-------------------------

	marketing digital			
Connaissance client (Data)	Personnalisation, meilleure compréhension des besoins	Données dispersées, incohérences multicanales	Unification CRM, gouvernance data, parcours client	Taux de profils unifiés, qualité des données
Relation client	Disponibilité 24/7, rapidité, réduction des frictions	Perte de lien humain, expérience fragmentée	Omnicanalité, accompagnement, hybridation des parcours	Taux d'escalade vers conseiller, satisfaction
Compétitivité	Offres innovantes, time-to-market plus court	Pression des plateformes et FinTechs	Veille, innovation de service, partenariats	Temps de lancement, adoption des nouveautés
Sécurité & confiance	Renforcement de la crédibilité digitale	Fraude, risque perçu, confidentialité	Dispositifs de sécurité + pédagogie client	Incidents, perception de sécurité, confiance
Performance marketing	Mesure fine, optimisation ROI	Difficulté d'attribution multicanaux	KPI unifiés, expérimentation, tests	Conversion, coût d'acquisition, ROI

Problématique de l'étude

L'intérêt de cette étude tient au fait que les banques algériennes doivent s'adapter aux technologies et aux usages émergents afin de répondre à des clients désormais habitués à des parcours digitaux fluides, tout en préservant leur compétitivité. Dans cette optique, la prestation de services constitue un enjeu central : les clients attendent une expérience numérique efficace, cohérente et sécurisée, quel que soit le canal mobilisé. Comprendre les enjeux du marketing digital et la manière dont il peut contribuer à améliorer la prestation de services numériques s'avère donc déterminant pour la performance à long terme des banques.

De ce qui précède, la question générale suivante se dégage : **En quoi la digitalisation du secteur bancaire a-t-elle un impact sur la clientèle des banques algériennes et sur leur fidélisation ?**

Cette interrogation se décline en questions spécifiques :

- Comment la digitalisation bancaire permet-elle une meilleure connaissance des besoins et comportements des clients ?
- Comment la personnalisation des offres, produits et services améliore-t-elle la satisfaction et la fidélité des clients ?
- Comment les clients perçoivent-ils l'absence de contact humain direct dans leur relation avec leur banque ?
- Quels sont les risques de sécurité en ligne auxquels les clients peuvent être exposés et comment peuvent-ils être atténués ?
- Quels sont les facteurs clés de succès de l'adoption de stratégies de marketing digital par les banques algériennes ?
- Comment les stratégies de marketing digital peuvent-elles améliorer la satisfaction et la fidélité des clients ?

Dans cette problématique, trois axes se superposent : (i) la capacité de la banque à produire une connaissance client exploitable (données, historique, préférences) afin de mieux servir et personnaliser ; (ii) l'acceptabilité relationnelle et psychologique de la dématérialisation, notamment la substitution partielle du contact humain ; (iii) la maîtrise des risques perçus, en particulier ceux liés à la sécurité, conditionnant la confiance, l'usage et la fidélisation (Benavent, C., & Meyer-Waarden, L. 2013)

Les hypothèses de l'étude

Pour répondre au questionnement, trois hypothèses principales sont formulées :

Hypothèse 1 : La transformation numérique du secteur bancaire favorise une compréhension plus fine des attentes et des comportements de la clientèle, tout en permettant

d'adapter les offres, les produits et les services de manière plus ciblée, et de renforcer la relation de proximité avec les clients.

Hypothèse 2 : la digitalisation entraîne une perte de confiance de la part des clients envers leur banque en raison de l'absence de contact humain direct et d'une possible exposition à des risques de sécurité en ligne.

Hypothèse 3 : L'intégration de la digitalisation dans le service bancaire conduit à une fidélisation et à une satisfaction de la clientèle, puis à un avantage concurrentiel pour la banque.

Ces hypothèses traduisent une tension structurante. D'un côté, la digitalisation accroît le potentiel de personnalisation et d'accessibilité, ce qui peut favoriser la satisfaction et la fidélité. De l'autre, la dématérialisation peut affaiblir la relation si la confiance est fragilisée par l'absence d'interactions humaines et si le risque de sécurité perçu demeure élevé. L'enjeu empirique consiste donc à déterminer les conditions dans lesquelles les bénéfices relationnels et opérationnels surpassent les coûts psychologiques et les risques associés.

Objectifs de l'étude

Dans la continuité des hypothèses, l'objectif de cette étude est d'analyser les enjeux du marketing digital pour les banques en Algérie, en évaluant, d'une part, les pratiques actuelles de marketing digital et, d'autre part, leurs effets sur la relation banque–client. Il s'agit également d'identifier les défis majeurs rencontrés par les banques dans leur transformation digitale : L'intégration du marketing digital dans la stratégie globale, l'ajustement de l'organisation et de la culture managériale, la protection et la confidentialité des données, ainsi que l'évaluation de l'efficacité des initiatives de marketing digital.

Plus largement, la recherche vise à contribuer à une compréhension structurée des implications de la transformation digitale dans le contexte algérien, en mettant l'accent sur la gestion de la relation client. Elle ambitionne d'identifier les opportunités et les défis du marketing digital, de mettre en évidence les facteurs clés de succès et de proposer des recommandations opérationnelles pour une stratégie plus efficace. Cette orientation s'inscrit dans l'idée que, dans

un secteur bancaire en constante évolution, la digitalisation bouleverse les pratiques et les modèles économiques, ce qui rend le marketing digital central pour répondre aux attentes et soutenir la fidélisation.

Méthodologie de recherche

Pour la présente étude, il est retenu un dispositif méthodologique combinant deux approches complémentaires :

- **Une étude qualitative**, visant à explorer en profondeur les perceptions et comportements des clients face à la digitalisation des services bancaires, notamment au moyen d'entretiens individuels, et/ou d'entretiens semi-directifs avec les dirigeants. Cette méthode offre une compréhension des logiques d'action des banques, de leurs stratégies numériques, ainsi que des modalités avec lesquelles elles soutiennent l'adoption et l'utilisation des services digitaux.
- **Une étude quantitative**, destinée à mesurer plus objectivement les impacts de la digitalisation sur la satisfaction, la fidélité, les comportements et, plus généralement, l'expérience de service. Cette approche mobilise des questionnaires, des enquêtes en ligne ou des sondages afin de collecter des données auprès d'un plus large échantillon de répondants.

L'articulation de ces deux approches a pour objectif de fournir une analyse à la fois approfondie - permettant de saisir les logiques et perceptions - et rigoureuse - en mettant en lumière les relations et tendances observables - afin d'examiner l'impact de la digitalisation sur la gestion de la relation client dans le secteur bancaire.

Afin de vérifier les hypothèses, le travail est structuré en deux parties : une partie conceptuelle examinant les fondements théoriques des enjeux du marketing digital au sein de la banque, ainsi que les liens entre satisfaction, fidélisation et comportement du consommateur ; et une partie empirique fondée sur la collecte et l'analyse de données issues d'entretiens avec des

dirigeants de banques algériennes et de questionnaires administrés aux clients, afin d'évaluer la manière dont les banques intègrent la digitalisation.

Dans la perspective de répondre à la problématique, le travail est articulé en quatre chapitres :

Le chapitre 1 : est intitulé « Le marketing à l'ère du digital » comprenant six sections :

- La première porte sur les fondements du marketing : création de valeur, communication, distribution, mix marketing, segmentation, ciblage et positionnement, ainsi que sur l'importance d'une compréhension fine des besoins pour concevoir une offre adaptée.
- La deuxième examine les fondamentaux du marketing digital : l'usage des canaux en ligne et les logiques d'interaction avec les consommateurs.
- La troisième traite des tendances du marketing digital et de leurs effets sur les modalités d'interaction entre l'entreprise et le client dans un environnement numérique.
- La quatrième dresse un état des lieux de la digitalisation des entreprises algériennes, en analysant les niveaux d'adoption et d'intégration des stratégies digitales.
- La cinquième présente les étapes d'implémentation d'une stratégie digitale, en mettant l'accent sur la communication digitale et l'évolution des canaux.
- La sixième analyse le marketing digital comme un nouvel « ADN » du marketing, en soulignant la centralité croissante du digital et la convergence progressive avec le marketing traditionnel.

Le chapitre 2 : est intitulé « La digitalisation révolutionne la production des services bancaires » comprenant six sections :

- La première propose un rappel sur la banque traditionnelle et ses interactions en présentiel, principalement via les agences.
- La deuxième examine le défi technologique que rencontrent les banques classiques face à l'émergence du numérique et des FinTechs.

-
- La troisième analyse l'impact de la digitalisation sur la banque et ses clients, en considérant simultanément les avantages (rapidité, accessibilité, personnalisation) et les contraintes (sécurité, compétences).
 - La quatrième présente des généralités sur les services bancaires (comptes, crédits, épargne, paiements, conseil), en distinguant leurs formes physiques et numériques.
 - La cinquième décrit la trajectoire de la dématérialisation vers le digital, en tant que processus d'efficacité et de transformation de l'expérience client.
 - La sixième traite de la banque en ligne, de ses avantages (disponibilité, accessibilité, réduction des coûts) et de ses défis (sécurité, fidélisation dans un environnement dématérialisé).

Le chapitre 3 : est intitulé « La digitalisation bancaire et la clientèle » comprenant six sections:

- La première étudie les pratiques digitalisées de la banque (banque en ligne, applications, paiements électroniques, automatisation).
- La deuxième analyse porte sur les TIC mobilisées dans les services bancaires (infrastructures, plateformes, réseaux sécurisés, outils d'analyse), en lien avec l'expérience et la sécurité.
- La troisième traite de l'émergence des FinTechs et de leurs effets sur les consommateurs et sur la concurrence sectorielle.
- La quatrième examine l'émergence des consommateurs multicanaux et l'exigence de parcours cohérents et fluides entre les canaux.
- La cinquième étudie la digitalisation de la relation banque–client via les outils numériques (applications, chatbots, analyse de données) et les effets attendus en personnalisation et réactivité.
- La sixième met en évidence le rôle et l'importance du client bancaire comme acteur central orientant l'innovation et la co-construction de l'offre.

Le chapitre 4 : est consacré à l'étude sur le terrain intitulée « Contexte de la recherche et méthodologie déployée »

Ce dernier chapitre a été dédié à l'analyse et à l'interprétation des résultats de l'étude empirique conduite auprès des clients des banques algériennes, dans le but de tester les hypothèses de recherche et d'éclairer la problématique portant sur l'impact de la digitalisation bancaire sur la clientèle et sa fidélisation. Sur la base des données recueillies via un questionnaire structuré, l'analyse statistique a permis d'explorer les relations entre l'usage des services numériques, la satisfaction, la confiance, la perception de la sécurité et la fidélité des clients.

Les études précédentes

Afin de mieux circonscrire l'objet de recherche et de consolider le socle théorique mobilisé, l'étude s'est appuyée sur des travaux antérieurs portant sur la digitalisation et les TIC dans les services bancaires, leurs impacts marketing, ainsi que sur la perception et les comportements des utilisateurs. Dans le contexte algérien, les contributions de Boumediene Nadia mettent en évidence l'intérêt d'aborder les TIC comme un levier structurant du marketing des services bancaires, en invitant à considérer simultanément l'évolution de l'offre de services et la manière dont le client en fait l'expérience (Boumediene Nadia, 2017). Dans une logique proche, Khelil Abderrazek traite l'influence des NTIC sur le marketing bancaire, perspective utile pour comprendre comment la digitalisation reconfigure la relation banque–client et les modalités de création de valeur du point de vue du marché (Khelil Abderrazek, *Revue des sciences humaines – Université de Mohamed Khider Biskra* n° 09).

Par ailleurs, l'approche perceptuelle est explicitement documentée par Mounir AARAS, qui examine la digitalisation du secteur bancaire à travers le regard des clients ; cet angle contribue à justifier l'importance des variables d'évaluation telles que la satisfaction et la confiance lorsqu'il s'agit d'interpréter les réactions des usagers face aux services digitaux (Mounir AARAS, 2020). En complément, la perspective organisationnelle et transformationnelle est éclairée par David Fayon, dont les travaux sur la mesure de la maturité numérique des acteurs bancaires s'inscrivent dans une dynamique de transformation digitale et permettent de situer l'évolution des banques dans un continuum de capacités et de pratiques (David Fayon, 2018). Enfin, Estelle Chana aborde les usages et impacts des NTIC bancaires sur les représentations, les attitudes et les comportements

des utilisateurs ; cette contribution soutient directement l'idée qu'une lecture complète des effets de la digitalisation suppose de relier usage, perceptions (dont la sécurité perçue) et comportements relationnels (Estelle Chana, 2020).

L'ensemble de ces travaux a ainsi constitué un socle pour guider l'interprétation des résultats de terrain : d'une part, en soulignant l'importance de centrer l'analyse sur l'expérience client (satisfaction, confiance, perception de la sécurité) ; d'autre part, en rappelant que, dans un contexte bancaire digitalisé, la fidélisation se conçoit comme le résultat d'un processus continu de perceptions et d'évaluations qui façonnent la relation sur le long terme.

Chapitre 01 : Le marketing à l'ère du digital

1 Chapitre 01 : Le marketing à l'ère du digital

1.1 Introduction du chapitre

Le marketing digital, qu'il soit mobilisé comme levier de communication ou comme modalité de distribution, s'est progressivement imposé comme un instrument majeur de conquête, d'interaction et de fidélisation. Il s'appuie sur un ensemble d'outils et de canaux numériques permettant de promouvoir des produits, des services et même des idées, dans un cadre relationnel qui tend à devenir plus direct, plus réactif et davantage personnalisé.

Dans ce chapitre, structuré en six sections, l'objectif est de présenter le marketing à l'ère du digital en partant du principe que le consommateur constitue le point d'ancrage des préoccupations managériales contemporaines. La première section revient sur les fondements du marketing. La deuxième porte sur les fondamentaux du marketing digital, tandis que la troisième traite des tendances du marketing digital. La quatrième propose un état des lieux de la digitalisation des entreprises algériennes. La cinquième explicite les étapes d'implémentation d'une stratégie digitale. Enfin, la sixième section s'intéresse au marketing digital comme vecteur d'un "nouvel ADN" du marketing.

1.2 Section 1 : Fondement du marketing

1.2.1 Comprendre le marketing

Les mots clés du marketing

Dans une perspective managériale, le marketing renvoie à une préoccupation centrale : satisfaire durablement une demande tout en assurant, pour l'entreprise, une performance économique soutenable. Cette logique suppose, d'une part, une analyse (idéalement anticipatrice) des besoins et attentes du marché et, d'autre part, la conception puis la mise en œuvre de moyens adaptés pour y répondre. Autrement dit, il s'agit de piloter simultanément la compréhension de la

demande et l'organisation de la réponse de l'entreprise, de façon cohérente, continue et orientée client.

Cette articulation est bien reflétée par la définition de Kotler, pour qui le marketing correspond à un ensemble de techniques et d'études visant à prévoir, constater, susciter ou stimuler les besoins, puis à ajuster en continu l'appareil productif et commercial en fonction de ces besoins (Kotler P & Kotler M, 2013). Dans une approche plus large, le marketing peut également être appréhendé comme un processus sociétal d'échange : des individus et des groupes obtiennent ce dont ils ont besoin et ce qu'ils désirent en créant, offrant et échangeant des produits et services dotés de valeur.

Cette seconde perspective met en évidence plusieurs notions structurantes :

- **Besoins et désirs** : le besoin découle d'un manque ressenti ; le désir traduit une manière privilégiée de satisfaire ce besoin, sous la contrainte d'un vouloir et d'un pouvoir d'achat.
- **Produits et services** : ils désignent toute entité susceptible de satisfaire un besoin ou un désir.
- **Valeur** : la valeur d'une offre correspond à sa capacité perçue à répondre à un ensemble de besoins.
- **Marché** : il regroupe les clients capables et désireux d'effectuer un échange afin de satisfaire un besoin ou un désir.

L'enjeu, pour l'entreprise, est alors de rendre compatible la création de valeur pour le client et la création de valeur économique pour l'organisation, ce qui implique un équilibre entre créativité (innovation d'offre, d'expérience, de communication) et méthodes analytiques (segmentation, mesure, pilotage, contrôle).

Rôle du marketing

Au sein de l'entreprise, le marketing joue un rôle de structuration et d'orientation. Il vise notamment à :

- **Créer de la valeur économique** (en développant des offres pertinentes, en stimulant la demande et en garantissant la rentabilité).
- **Faciliter l'adaptation** aux changements de l'environnement (évolution des attentes, intensification concurrentielle, innovations, contraintes réglementaires).
- **Contribuer à l'amélioration de l'entreprise** (meilleure connaissance du client, optimisation des processus commerciaux, clarification du positionnement).
- **Soutenir le développement économique**, à travers la dynamique d'innovation, de différenciation et de création de marchés.
- **Renforcer la différenciation**, en construisant une proposition de valeur identifiable et crédible.
- **Aider à relever des défis** (saturation de certains marchés, volatilité des préférences, complexité des parcours d'achat, etc.).

La démarche marketing

La démarche marketing peut être présentée comme un dispositif à trois niveaux, complémentaires et interdépendants :

- **Le niveau informationnel** : Il vise à analyser et à appréhender les comportements des acteurs, les tendances, les « signaux faibles » ainsi que les interactions entre les variables du marché, dans le but de soutenir et d'éclairer la prise de décision.
- **Le niveau stratégique** vise à orienter l'entreprise vers les activités et segments offrant les meilleures perspectives de rentabilité, en arbitrant entre les opportunités, les ressources et les risques.
- **Le niveau opérationnel** : Il se traduit par l'application concrète des décisions - qu'il s'agisse de la politique de produit ou service, de la tarification, de la distribution ou de la communication - ainsi que par le suivi du cycle de vie et la gestion du mix, dans une perspective essentiellement à court terme.

1.2.2 Étude méthodologique du marché

1.2.2.1 Définition du marché

Le terme “marché” peut paraître évident, alors même qu’il recouvre des acceptions distinctes. Du point de vue économique, il renvoie à la rencontre de l’offre et de la demande : un espace d’interaction où interviennent différents acteurs, notamment les producteurs et distributeurs qui proposent des biens ou des services, et des clients disposant des moyens pour les acquérir (Lendrevie, Levy, & Lindon, 2008).

Dans une perspective marketing, le mot “marché” est souvent mobilisé en deux sens qu’il convient de distinguer. D’une part, il peut désigner le volume total des ventes ou de la consommation d’un produit ou service donné. D’autre part, il peut être défini comme un système d’acteurs en relation, dont les comportements déterminent conjointement l’évolution des ventes d’une catégorie de produits (Lindon & Jallat, 2006). Cette seconde approche insiste sur la dimension dynamique et relationnelle du marché : il ne s’agit pas seulement d’un volume, mais d’un ensemble d’interactions qui orientent l’évolution de la demande et de l’offre.

1.2.2.2 Analyse des marchés

L’élaboration d’un plan marketing suppose des décisions fondées sur des informations récentes et pertinentes, d’autant que l’environnement évolue en permanence. L’analyse de marché mobilise généralement plusieurs ensembles d’outils complémentaires.

a) Système d’information marketing (SIM) : Les responsables marketing ont besoin d’informations sur leur environnement pour piloter les activités commerciales, interpréter les évolutions et élaborer un plan marketing pertinent. Le SIM facilite la collecte, la structuration et la diffusion de l’information au bon moment et auprès des bons acteurs, afin de réduire l’incertitude décisionnelle.

b) Analyse qualitative : L’analyse qualitative vise prioritairement à comprendre les raisons, perceptions et attitudes, en s’appuyant sur des méthodes d’investigation comme :

- la réunion de groupe,

- l'entretien individuel,
- les techniques projectives.

Ces dispositifs impliquent généralement un recueil rigoureux de données, la conception d'un guide d'entretien et une analyse structurée. Ils sont reconnus pour leur utilité exploratoire, tout en exigeant une prudence particulière dans l'interprétation (notamment en raison de la subjectivité et de la non-représentativité statistique).

Chapitre 01 : Le marketing à l'ère du digital

Des approches plus récentes peuvent également être mobilisées, notamment :

- **l'ethno-marketing**, qui s'appuie sur l'ethnographie (étude descriptive de groupes humains et de leurs comportements), l'ethnométhodologie (analyse des pratiques ordinaires) et la sociologie de la consommation (observation de la consommation au quotidien) ;
- **le trend marketing**, orienté vers l'analyse des évolutions socioculturelles et de leurs effets sur les comportements de consommation.

c) Analyse quantitative : Souvent conçues comme un prolongement des démarches qualitatives, les études quantitatives servent à valider, mesurer et généraliser des enseignements exploratoires. Elles reposent sur une chaîne méthodologique structurée :

- définition du mode de recueil,
- construction de l'échantillon,
- conception et test du questionnaire,
- traitement et analyse des données,
- rédaction du rapport d'étude.

d) Analyses environnementales : Un plan marketing robuste implique également une lecture des opportunités et des menaces issues du macro-environnement. Cette analyse peut porter sur :

- **la démographie** (croissance, structure par âge, structure familiale, mobilité, niveau d'éducation, etc.) ;
- **l'économie** (pouvoir d'achat, épargne, crédit, structure des dépenses) ;
- **les ressources naturelles** (disponibilité, coût de l'énergie, pollution, rôle de l'État) ;
- **la technologie** (accélération de l'innovation, nouvelles opportunités) ;
- **le contexte réglementaire** (évolutions juridiques et conformité des pratiques) ;
- **le système socioculturel** (valeurs, normes, transformations des modes de vie).

Chapitre 01 : Le marketing à l'ère du digital

Pour clarifier les différentes méthodes d'étude de marché et leurs spécificités, le tableau suivant synthétise les objectifs, les données, les apports et les limites des principales approches (Tableau 3).

Tableau 3 : Panorama des approches d'étude de marché: objectifs, données, apports et limites

Approche	Objectif principal	Données / outils typiques	Apport décisionnel	Limites fréquentes
Informations secondaires	Comprendre le contexte et cadrer le problème	Rapports internes, statistiques, documents sectoriels	Rapidité, coût réduit, vision macro	Données parfois datées ou non adaptées
Qualitative	Explorer motivations, perceptions, attitudes	Entretiens, focus groups, projectifs	Compréhension fine, génération d'hypothèses	Interprétation sensible, non-représentativité
Quantitative	Mesurer/valider, généraliser	Enquêtes, questionnaires, échantillons	Comparaisons, segmentation, tests	Coût/temps, qualité dépend du protocole
Analyse macro-environnementale	Identifier opportunités/menaces	Démographie, économie, techno, réglementaire, socio-culturel	Anticipation, scénarios	Incertitude, besoin de mise à jour continue

1.2.2.3 Réalisation des études de marché

Les responsables marketing sollicitent des études spécifiques lorsqu'ils doivent traiter un problème précis. Une étude de marché se déploie classiquement en plusieurs phases, en veillant à la cohérence entre les besoins décisionnels et le protocole d'enquête.

1. **Définition du problème** : préciser la décision à prendre, formuler des objectifs clairs et les traduire en questions afin d'éclairer le problème.

2. **Plan d'étude** : déterminer (a) les sources d'information (secondaires et/ou primaires), (b) l'approche méthodologique, (c) les instruments de collecte (questionnaires, outils qualitatifs), (d) le plan d'échantillonnage (population, taille), et (e) les modalités de recueil (face à face, téléphone, enquêtes en ligne).
3. **Collecte des informations** : Cette étape, souvent la plus onéreuse et la plus exposée aux erreurs, bénéficie toutefois aujourd'hui des technologies de l'information et de la communication, qui permettent de gagner en rapidité, en précision et en ciblage.
4. **Analyse des résultats** : exploitation des réponses à l'aide de calculs et/ou de techniques d'analyse adaptées à la nature des données.
5. **Présentation des résultats** : production d'un rapport structuré, exposant résultats et recommandations pour l'utilisateur.
6. **Prise de décision** : dépend largement de la confiance accordée à la fiabilité de l'étude et à la qualité d'interprétation des résultats.

1.2.3 Comprendre le comportement des consommateurs de service

Proposer un service ne suffit pas : il est indispensable d'identifier qui est susceptible de le consommer, dans quelles conditions (moment, lieu, prix), et selon quels usages. Cette compréhension est déterminante pour orienter l'offre, la communication et les dispositifs relationnels.

1.2.3.1 Le comportement en matière de service

Dans un processus d'achat, on distingue généralement des phases antérieures à l'achat, l'acte d'achat lui-même, puis la période post-achat. De nombreux modèles ont formalisé cette logique ; dans une version synthétique, on retrouve souvent :

- reconnaissance d'un besoin,
- recherche d'information,
- évaluation des solutions,
- décision d'achat,

- évaluation post-achat.

Néanmoins, tous les achats n'obéissent pas strictement à ce schéma : certains relèvent d'une impulsion ou d'une routine, tandis que d'autres sont plus réfléchis et exigeants.

Les phases de préparation de l'achat

La préparation de l'achat se structure autour de trois moments étroitement liés.

a) Reconnaissance du besoin : Le besoin apparaît généralement lorsqu'un écart est perçu entre l'état actuel et l'état désiré. Si l'écart est jugé faible, le besoin ne s'active pas ; à l'inverse, lorsqu'il est significatif, il peut déclencher une recherche de solution, alimentée par un sentiment de manque, une pénurie ou l'émergence d'un désir nouveau.

b) Recherche d'informations : Une fois le besoin identifié, le consommateur recourt à un recueil d'informations afin de réduire l'incertitude et d'identifier des options pertinentes. Cette recherche peut être :

- **interne**, par activation des connaissances stockées en mémoire ;
- **externe**, via l'environnement (entourage, publicité, points de contact commerciaux, ressources en ligne, etc.).

c) Évaluation des solutions : L'évaluation s'opère à partir des informations collectées et aboutit à une comparaison des offres. Dans certains contextes, notamment lorsque le service est coûteux ou perçu comme complexe, l'évaluation devient plus exigeante et soulève plusieurs questions :

- **définition des critères de choix** (par exemple, pour une banque : proximité, horaires, conditions de prêt, image/standing, confort de l'agence) ;
- **sélection des solutions possibles**, au sein d'un ensemble d'options réellement considérées
- **estimation des alternatives**, en appréciant la performance des offres au regard de chaque critère, souvent sous contraintes de temps, d'énergie et d'information (ce qui conduit à des

raccourcis interprétatifs : un prix bas pouvant, par exemple, être associé à une qualité inférieure) ;

- **choix d'une règle de décision**, qui peut être compensatoire (un point faible est compensé par un point fort) ou non compensatoire (un critère éliminatoire ne peut être compensé).

Sur le plan conceptuel, plusieurs logiques d'évaluation sont généralement distinguées : compensatoires, conjonctives, disjonctives et lexicographiques (Filser, M., Anteblian, B., Lendrevie, J., & Lévy, J.2018.)Les spécificités du comportement

Dans les services, et plus particulièrement dans les services bancaires, deux dimensions ressortent avec force : le risque perçu et la propension à la fidélité.

a) Importance du risque perçu avant l'achat : En raison de leur immatérialité et de leur hétérogénéité, les services sont souvent associés à un niveau de risque perçu supérieur à celui des biens tangibles, notamment durant les phases préalables à l'achat. Le risque perçu est généralement lié à (1) l'importance des conséquences potentielles d'une décision d'achat et (2) l'incertitude quant à la survenue de ces conséquences. La littérature distingue fréquemment plusieurs formes de risque perçu :

- risque financier,
- risque de performance,
- risque physique,
- risque social,
- risque psychologique.

Par ailleurs, la production du service implique souvent une participation conjointe du fournisseur et du client ; le consommateur peut alors anticiper une part de responsabilité dans le choix, le déroulement et la qualité du service reçu, ce qui renforce la sensibilité au risque.

b) Fidélité à un fournisseur : Pour réduire le risque au fil du processus d'achat, le consommateur tend à privilégier un fournisseur ayant déjà fourni une prestation jugée satisfaisante. La fidélité ne s'explique pas seulement par la satisfaction ; elle peut aussi être favorisée par le

faible nombre d'alternatives disponibles, l'importance des coûts (temps, effort, coûts de changement), ou encore par des habitudes de consommation.

1.2.3.2 La dimension de la décision d'achat du client bancaire

Pour caractériser la décision d'achat du client bancaire, il est utile de distinguer l'acte d'achat (comment la décision se transforme en choix) et les processus de décision (selon la complexité).

a) Dimensions de l'acte d'achat : Dans les services, l'intention peut se traduire en achat selon des formes plus ou moins planifiées :

- **achat totalement programmé**, lorsque le client définit à l'avance le type de service et le lieu (ou canal) d'achat ;
- **achat partiellement programmé**, lorsque seule une partie des composantes est fixée au départ (par exemple le lieu/canal), le reste étant déterminé ultérieurement.

b) Processus de décision selon la complexité : Les décisions d'achat diffèrent par leur complexité. Si l'on considère l'achat comme une résolution de problème, on peut distinguer :

- une **résolution extensive** lorsque la complexité est élevée (forte implication, recherche d'informations importante, comparaison détaillée),
- une **résolution limitée** lorsque la complexité est faible (comparaison restreinte, recours à des règles simples),
- et, dans le cas d'achats répétés, une **résolution routinière** lorsque la complexité tend vers un niveau proche de zéro (habitude, automatisme, faible effort cognitif).

1.2.4 Le fondement du marketing relationnel

1.2.4.1 Définition et enjeux du marketing relationnel

Le marketing relationnel s'inscrit comme une orientation stratégique globale plutôt qu'un simple domaine fonctionnel. Il a pour objectif de créer, d'entretenir et de valoriser des relations

commerciales durables entre l'entreprise et sa clientèle. Contrairement à une approche purement transactionnelle, focalisée sur la vente immédiate, il cherche à renforcer la fidélité des clients et à maximiser la valeur générée sur le long terme.

Une définition opérationnelle le décrit comme une politique accompagnée d'un ensemble d'outils visant à établir des relations personnalisées et interactives avec les clients, dans le but de provoquer et de maintenir des attitudes positives et durables envers l'entreprise et ses marques. (Lendrevie, Levy, & Lindon, 2008). Deux traits majeurs s'en dégagent :

- l'usage de moyens d'action individualisés et interactifs,
- la recherche d'un changement durable (ou d'un renforcement) de la relation, parfois rapprochée d'une logique "one-to-one".

1.2.4.2 Le marketing one-to-one

Le marketing one-to-one correspond à une approche de personnalisation de la relation client, fondée sur une connaissance approfondie de la clientèle, tant au niveau global qu'au niveau individuel. La technologie y joue un rôle central, car elle rend possible l'identification, la mémorisation et l'activation d'informations utiles au déploiement de relations individualisées à long terme.

Le lancement d'un programme one-to-one peut être décrit en quatre (voire cinq) mouvements cohérents :

- connaître les clients,
- leur parler,
- les écouter,
- les récompenser pour leur fidélité,
- et, dans certains cas, les associer à la vie de l'entreprise ou de la marque.

L'entreprise se rapproche ainsi d'une logique où elle "travaille comme si elle n'avait qu'un seul client", en ajustant ses offres et ses interactions à des besoins spécifiques, et en sollicitant parfois la participation du client à l'amélioration des services.

1.2.4.3 La fidélisation du client

Lorsqu'une relation d'apprentissage s'installe, l'entreprise est en mesure d'accroître progressivement la fidélité et, souvent, la rentabilité de chaque client. Les transactions deviennent alors des occasions d'enrichir la connaissance du client, d'affiner l'adaptation des produits et services, et de renforcer l'interactivité à travers les points de contact. Dans une logique one-to-one, cette dynamique peut rendre l'offre plus "indispensable" aux yeux du client, précisément parce qu'elle s'ajuste au fil du temps à ses préférences et contraintes.

1.2.4.4 Objectifs et outils du marketing relationnel

Pour maintenir un contact de qualité avec les clients, plusieurs objectifs structurants peuvent être retenus : les connaître, leur parler, les écouter, les récompenser et les associer. À chacun correspond un ensemble d'outils typiques. Par exemple :

- **Connaître** : la constitution et l'exploitation d'une base de données (collecte et analyse).
 - **Parler** : supports d'information et de communication personnalisés (courrier, site web, email, etc.).
 - **Écouter** : enquêtes, services clients, centres d'appel et dispositifs de remontée des retours.
 - **Récompenser** : programmes de fidélité (cartes, points), événements privés.
 - **Associer** : clubs clients, parrainage, forums et espaces communautaires.
- Cette logique d'outillage traduit l'objectif central : transformer des interactions dispersées en une relation structurée et créatrice de valeur (Lendrevie, Levy, & Lindon, 2008).

Pour illustrer concrètement la mise en œuvre des objectifs relationnels, le tableau suivant présente les principaux objectifs, les outils associés et les indicateurs de pilotage dans le cadre du marketing relationnel et de la GRC (Tableau 4).

Tableau 4: Outils du marketing relationnel et de la GRC: finalité, exemples et indicateurs de pilotage.

Objectif relationnel	Exemples d'outils	Ce que l'entreprise cherche à obtenir	Indicateurs possibles (exemples)
Connaître	Base de données, segmentation	Vue client, identification des profils	Complétude des données, qualité des fiches
Parler	Emailing, site web, messages personnalisés	Pertinence des messages, continuité	Taux d'ouverture/clic, trafic, réponses
Écouter	Enquêtes, service client, centre d'appel	Feedback exploitable, correction rapide	Taux de réclamation, délai de réponse
Récompenser	Points, cartes, avantages, événements	Attachement, réachat, réduction du churn	Rétention, fréquence, panier/valeur
Associer	Clubs, forums, parrainage	Engagement, co-amélioration, advocacy	Participation, contributions, parrainages

1.2.4.5 Le CRM (Customer Relationship Management) / GRC

De nombreuses entreprises de services mobilisent le marketing relationnel pour conquérir et fidéliser leurs clients. Dans cette perspective, la GRC/CRM s'impose comme l'un des dispositifs les plus utilisés. Le CRM peut être défini comme le fait de rassembler des informations détaillées et individualisées sur les clients, puis de gérer avec attention l'ensemble des moments de contact, afin de maximiser leur fidélité à l'entreprise (Kotler & Dubois, Marketing Management, 2004).

Au-delà d'un simple outil, la GRC constitue une référence pour les services et le personnel en contact : elle structure la relation, soutient la continuité des échanges et renforce la capacité de l'organisation à offrir une expérience cohérente. Elle peut être comprise comme un processus relationnel intégrant l'identification des clients, la constitution et l'exploitation d'une base de données, ainsi que le pilotage de la relation dans la durée.

Sur le plan organisationnel, la GRC vise simultanément l'amélioration de l'image et des services, l'optimisation de la rentabilité, et l'élévation de la satisfaction client, en s'appuyant sur les NTIC. Sur le plan technologique, elle facilite l'action des équipes en contact via différents

canaux (internet, téléphone, face à face, etc.) afin d'orchestrer des interactions pertinentes et traçables.

Quatre composantes essentielles peuvent être mises en avant :

- écouter et connaître les clients,
- manifester des aptitudes et compétences relationnelles,
- maîtriser les canaux et réseaux de communication,
- proposer une offre de valeur individualisée.

Ainsi, toute entreprise cherchant à maximiser la satisfaction et la performance globale a intérêt à intégrer la GRC dans sa stratégie, afin d'accroître la visibilité auprès du client et d'améliorer la qualité des décisions relationnelles.

1.3 Section 02 : Les fondamentaux du marketing digital

Cette section pose les bases nécessaires à l'analyse du marketing digital. Elle revient d'abord sur ses repères historiques, puis stabilise les concepts centraux (marketing digital, marketing internet, marketing web) et, enfin, discute des principaux bénéfices managériaux associés aux pratiques numériques.

1.3.1 Historique et évolution : un bref retour en arrière

Un point d'entrée classique pour comprendre l'émergence du marketing digital consiste à situer l'essor d'Internet et du Web au début des années 1990, souvent associé à 1991 comme date charnière pour la diffusion du Web. À partir de cette infrastructure, les pratiques marketing se transforment progressivement : les marques passent d'une simple présence informationnelle à des dispositifs interactifs, mesurables et orientés vers les données.

Dans cette trajectoire, l'évolution du Web est généralement présentée comme une succession de "générations" aux logiques distinctes. Le Web 1.0 renvoie à un environnement essentiellement statique et consultatif : l'entreprise publie, l'internaute lit et l'échange demeure limité ; le Web fonctionne alors comme un espace de diffusion d'informations où l'utilisateur joue

surtout un rôle de consultation (Zidane & Ounis, 2018, p. 82). L'apparition du Web 2.0, particulièrement visible au tournant des années 2000, marque au contraire un basculement vers des usages participatifs : le Web devient social, fondé sur la contribution, le partage et la conversation. Cette évolution transforme la communication de marque, qui n'est plus uniquement un flux descendant, mais tend vers un dialogue plus réciproque avec les publics (Zidane & Ounis, 2018, p. 82). Dans le prolongement, le Web 3.0 est souvent décrit comme "sémantique" ou "smart", dans la mesure où il vise à organiser l'information selon le contexte, les besoins et les préférences, en donnant davantage de sens aux données disponibles (Berners-Lee, T., Hendler, J., & Lassila, O.2001) Cette logique se traduit notamment par des formes de personnalisation algorithmique, par exemple lorsque des recommandations apparaissent en fonction de l'historique d'achat ou de navigation (Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I.2017) .Enfin, le Web 4.0 est généralement associé à l'idée d'un Web "intelligent" et davantage intégré, reposant sur des interactions plus synchronisées entre systèmes et utilisateurs, même si ses contours restent moins stabilisés que ceux des générations précédentes.

Parallèlement à ces transformations, l'email s'impose comme un canal structurant de la communication numérique. Historiquement, l'échange des premiers emails est souvent rattaché à ARPANET au début des années 1970, ce qui situe très tôt l'idée d'une communication numérique directe. Sur le plan managérial, l'email devient un outil de masse et de performance commerciale ; il est ainsi présenté comme un mode de communication incontournable à grande échelle (statista.com). Dans une logique d'efficacité marketing, Marchand (2017) rapporte, à partir d'une étude menée par McKinsey & Company, que l'email pourrait être nettement plus performant que certains réseaux sociaux en matière de conversion.

L'année 1998 est également décrite comme un tournant, notamment en raison de la diffusion de Google et, plus largement, de la généralisation des moteurs de recherche. C'est dans ce contexte que s'installe le référencement, avec l'idée centrale d'améliorer la visibilité d'un site et son classement dans les résultats de recherche, ce qui contribue à structurer les premières pratiques de "search" en marketing (Lincoln, s.d.). Dans la continuité, le lancement d'AdWords au début des années 2000 démocratise la publicité liée aux requêtes, en installant durablement le modèle des annonces associées aux moteurs de recherche.

Enfin, l'émergence des médias sociaux accélère la transformation du marketing digital. Dès la fin des années 1990, des plateformes comme SixDegrees proposent des fonctionnalités de profil et de mise en relation ; même si leur trajectoire est courte, elles préfigurent le rôle des réseaux sociaux dans la constitution de communautés et de réseaux numériques (Schmidt, 2015). Aujourd'hui, les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, etc.) s'inscrivent dans les usages quotidiens : ils deviennent à la fois des espaces de connexion avec les marques, de diffusion d'informations, de social shopping et d'influence entre consommateurs.

1.3.2 Définitions des concepts clés du marketing digital

Les mutations numériques ont conduit à la coexistence de plusieurs appellations, parfois employées de manière interchangeable, alors qu'elles renvoient à des périmètres distincts. Une clarification conceptuelle est donc nécessaire.

Pour clarifier les distinctions entre ces notions souvent confondues, le tableau 5 synthétise leurs périmètres, canaux, finalités et exemples d'actions.

Tableau 5: Différenciation conceptuelle: marketing web, marketing internet, marketing digital.

Notion	Périmètre	Canaux typiques	Finalités dominantes	Exemple d'actions
Marketing web	Limité au Web	Site, pages web, navigation	Visibilité + information + conversion web	Optimisation d'une page d'offre, landing page
Marketing internet	Web + services Internet	Web + email + autres services Internet	Acquisition + relation via le web	Campagne emailing + parcours web
Marketing digital	Ensemble des canaux numériques	Internet + social + mobile + devices	Image, engagement, vente, fidélisation	Stratégie omnicanale social/mobile + personnalisation

1.3.2.1 Le marketing digital

Scheid, Vaillant et Fontugne définissent le marketing digital comme l'atteinte d'objectifs marketing (image, préférence, engagement, ventes, part de marché, etc.) grâce à l'usage de technologies et de canaux numériques tels que les tablettes, les smartphones, les smart TV, les sites web, les réseaux sociaux et les e-mails (Scheid, Vaillant et Fontugne, 2012, p. 13). L'intérêt

de cette définition réside dans sa double orientation : elle rappelle d'une part la finalité marketing, et d'autre part la pluralité des supports numériques mobilisables.

1.3.3 Le marketing internet

Il renvoie au marketing de biens ou de services réalisé sur Internet, entendu comme un réseau mondial offrant notamment le courrier électronique, le Web et l'échange de fichiers (HALLIL, s.d). Ici, l'accent porte sur le "réseau" Internet comme infrastructure permettant des activités marketing variées.

1.3.4 Le marketing web

Il désigne plus strictement le marketing réalisé sur le Web. Autrement dit, il se limite aux dispositifs accessibles via des pages et des environnements web (sites, navigation, contenus web), et ne couvre pas nécessairement l'ensemble des leviers numériques non web.

À partir de ces définitions, une lecture par niveaux d'inclusion peut être proposée : le marketing web constitue un sous-ensemble du marketing internet, lui-même inclus dans le marketing digital, qui englobe également d'autres logiques et supports (mobile, médias sociaux, etc.). Dans la continuité de ces éléments et sur la base de nos connaissances, nous proposons la définition suivante : le marketing digital est une fonction du marketing renforcée par le numérique, visant simultanément la réalisation de la vente et la consolidation d'une relation durable. Il cherche à fidéliser les clients actuels, à développer une relation à long terme et à attirer de nouveaux clients, au moyen d'un ensemble d'outils numériques, notamment Internet, les médias sociaux et le mobile.

1.3.5 Les avantages du marketing digital

La montée en puissance du marketing digital s'explique aussi par des bénéfices opérationnels et stratégiques qui, dans de nombreux secteurs, dépassent ceux des dispositifs traditionnels.

1.3.5.1 Rentabilité et portée mondiale

Une campagne digitale bien conçue peut toucher une audience large à un coût souvent inférieur à celui des méthodes classiques (M.Shirisha, 2018, p. 614). Cette efficacité économique s'accompagne d'un effet d'échelle : Internet est associé à une portée potentiellement mondiale, ce qui permet d'étendre l'exposition d'une marque au-delà de ses frontières physiques (Bostanshirin, 2014, p. 787).

1.3.5.2 Construction et consolidation de l'image de marque

Le digital contribue au développement de la marque par une présence multiplateforme, où la dynamique du Web 2.0 facilite la mise à jour continue, la diffusion et la co-construction d'une image auprès des publics (Zidane & Ounis, 2018, p. 84). Concrètement, la combinaison d'un site web cohérent, d'un blog à forte valeur informative et d'espaces sociaux interactifs peut renforcer la visibilité, la crédibilité et la référence.

1.3.5.3 Interactivité et dialogue

Le marketing digital permet aux marques d'instaurer des conversations avec leurs clients et d'entretenir une proximité relationnelle (Erramli, 2017, p. 5). Cette interactivité favorise une communication bidirectionnelle, en temps réel, où l'utilisateur peut non seulement contrôler les flux d'information, mais aussi contribuer (avis, évaluations, partages), participant ainsi à la circulation des messages et à la formation des perceptions (EL YAACOUBI & Zakia, 2018, p. 1172).

1.3.5.4 Disponibilité 24h/24 et 7j/7

L'Internet offre un accès continu à l'information, ce qui modifie la temporalité de la relation et de l'achat : les clients peuvent consulter, comparer et décider sans dépendre des horaires d'ouverture (Lane, 1996). Avec les boutiques en ligne, cette disponibilité se traduit par la possibilité de s'informer et d'acheter depuis le domicile, au moment jugé le plus opportun par l'individu (Bostanshirin, 2014, p. 787).

1.3.5.5 Gain de temps et pilotage par la mesure

Le digital se distingue par la production de résultats quasi immédiats et la mesurabilité fine des actions : trafic, conversions, durée de consultation, croissance de l'audience, etc. Les marques peuvent ainsi piloter leurs investissements à partir d'indicateurs et ajuster rapidement leurs parcours et contenus, puisque "presque tout" devient quantifiable : comportements, actions, parcours et résultats (M.Shirisha, 2018, p. 614).

1.4 Section 03 : Les tendances du marketing digital

L'essor du digital ne transforme pas seulement les outils ; il reconfigure la logique même du marketing, des modalités d'attraction aux stratégies de fidélisation. Les tendances récentes illustrent un déplacement progressif vers des approches centrées sur l'utilisateur, des parcours relationnels plus continus et une GRC restructurée par les canaux numériques.

1.4.1 L'approche inbound du marketing digital

Le marketing traditionnel s'appuie fréquemment sur des techniques de communication axées sur la promotion et la diffusion, souvent qualifiées d'outbound marketing ou de marketing « push ». Dans ce cadre, la marque prend la parole, multiplie les messages et cherche à attirer puis convertir, sans que la relation ne repose nécessairement sur un échange durable.

À l'inverse, l'inbound marketing s'inscrit dans l'évolution des usages digitaux et des modes de consommation : l'approche se centre sur l'utilisateur et vise à attirer le consommateur plutôt que de le poursuivre. Elle repose sur la capacité de l'entreprise à produire des contenus utiles et de qualité afin de capter l'attention, de rendre la proposition de valeur plus désirable, puis d'ouvrir un dialogue (Remy & Claire, 2018, p. 77). Autrement dit, l'attraction devient une conséquence de la pertinence, et non pas seulement de la pression promotionnelle.

1.4.2 La stratégie inbound marketing

Dans la perspective de Remy et Claire, la construction d'une relation à long terme suppose de structurer l'action en étapes, formant un parcours qui organise la progression du prospect vers le client, puis vers l'ambassadeur (Remy & Claire, 2018, p. 79).

Attirer. L'objectif initial consiste à orienter l'individu vers les supports "owned media" de l'entreprise, afin que l'inconnu devienne visiteur. Pour générer ce trafic, plusieurs leviers sont mobilisables (de CERTAINES & CHAUBET, s.d). D'abord, la création d'un contenu remarquable est centrale : Halligan et Shah, présentés comme pionniers de l'inbound, emploient l'idée de "remarkable content" pour désigner un contenu à forte valeur ajoutée, différenciant et utile. Ensuite, l'amélioration du référencement naturel devient déterminante, car un contenu pertinent doit également être visible. Une comparaison entre annonces sponsorisées et résultats naturels est parfois avancée à partir d'une étude attribuée à Covario, opposant des taux de clic moyens très différents selon la position et la nature des résultats (Halligan, B., & Shah, D. (2014)

Enfin, les réseaux sociaux s'imposent comme relais d'attraction : ils reposent sur la circulation des contenus et permettent de tester en temps réel l'intérêt des audiences, d'observer le partage et de recueillir des retours directs.

Convertir. Une fois l'audience attirée, la marque cherche à transformer le visiteur en prospect. Cette conversion passe par des dispositifs de "trace" : inscription à une newsletter, formulaire de contact, téléchargement d'un contenu en échange d'une adresse e-mail, consentement à recevoir des offres, ou abonnement à des comptes sociaux. L'enjeu n'est pas seulement technique, mais relationnel : la conversion matérialise l'entrée dans une relation suivie.

Conclure / vendre. Les phases précédentes doivent préparer les conditions de la transaction. Dans certains modèles (abonnement, service, etc.), la vente ne résulte pas uniquement de la visite digitale ; elle peut nécessiter un assemblage de services et de contacts (échanges, appels, rendez-vous) afin de sécuriser la décision, de réduire l'incertitude et de faciliter l'engagement.

Fidéliser. La fidélisation vise à transformer le client en ambassadeur, capable de recommander l'entreprise. Pour renforcer l'expérience globale, l'entreprise doit capter le ressenti : enquêtes courtes, recueil d'avis, anticipation des besoins, accompagnement à l'usage. La

logique inbound se prolonge ainsi au-delà de la vente, en structurant une relation alimentée par l'écoute et la valeur.

1.4.3 La gestion de la relation client à l'ère du digital

1.4.3.1 La GRC : un concept qui évolue

La GRC correspond à la traduction en français de l'anglais « CRM » (Customer Relationship Management). Elle constitue un paradigme de marketing orienté vers la fidélisation, fondé sur l'idée qu'une relation durable suppose un service de qualité, idéalement irréprochable, ainsi qu'une relation mutuellement bénéfique entre l'entreprise et ses clients. Dans cette perspective, la GRC dépasse la simple transaction : elle vise la continuité, la valeur et la réciprocité (Pezzali, 2009, p. 4).

1.4.3.2 La GRC via le canal Internet : définition et importance

Avec l'essor du marketing digital, les pratiques de GRC se reconfigurent. On parle de la digitalisation de la relation client, de la relation client via les médias sociaux, ou encore via le mobile. L'enjeu principal est le déplacement d'une GRC centrée sur la collecte d'informations vers une GRC orientée vers l'interaction, la personnalisation, l'écoute et le partage.

1.4.3.3 L'E-CRM

L'E-CRM correspond à l'utilisation d'Internet pour gérer la relation avec les clients rentables et soutenir leur maintien dans cette relation. Il s'agit d'un développement des procédures et techniques de relation client rendu possible par la diffusion d'Internet. Pezzali le définit comme un ensemble d'activités marketing, d'outils et de techniques en ligne permettant de construire et d'améliorer la relation entre l'entreprise et ses clients (Pezzali, 2009, p. 4).

Selon Kotler et Zidane (2019), Internet offre de nouvelles opportunités pour maintenir une relation à long terme (ZIDANE, 2019, p. 387). Quatre dimensions se dégagent particulièrement :

- **Le marketing personnalisé** : à partir des données détenues sur chaque client, l'entreprise peut adapter les produits, les services, les prix et les interactions, via l'email, les sites web et les bases de données, afin d'enrichir le dialogue.
- **La prise de pouvoir des clients** : le client exprime publiquement ses préférences et ses mécontentements ; les entreprises cherchent alors à encourager l'expression positive et la promotion, en offrant des ressources et des opportunités d'engagement.
- **Les témoignages et recommandations** : les avis en ligne deviennent un facteur de choix majeur dans la prise de décision d'achat.
- **Les réclamations** : des erreurs peuvent survenir ; il est indispensable de disposer de dispositifs de traitement adaptés.

1.4.3.4 Le S-CRM

Le Web 2.0 rend les sites et les plateformes plus interactifs et facilite l'expression des clients (commentaires, échanges, réactions), ce qui modifie la GRC. Selon une définition rapportée par Zidane (2019) à partir de Mohan, le S-CRM combine les fonctionnalités du Web 2.0 avec les flux de GRC : il ne s'agit pas seulement de technologies, mais d'une stratégie visant à promouvoir l'implication des clients et à consolider la relation (ZIDANE, 2019, p. 388).

1.4.3.5 Le M-CRM

Le M-CRM désigne l'usage du téléphone mobile ou du smartphone pour gérer la relation client et maintenir un dialogue continu. Il s'appuie sur les fonctionnalités des appareils mobiles pour favoriser l'interaction et soutenir la continuité relationnelle. Dans cette logique, la GRC digitale n'est plus seulement un réservoir de données : elle devient un dispositif dynamique, articulant personnalisation, réactivité et co-production de valeur.

La communication à l'ère du digital. La révolution numérique métamorphose la communication, qui se déploie désormais sous la forme d'un véritable dialogue entre l'entreprise et son marché.

Chapitre 01 : Le marketing à l'ère du digital

Définition de la communication digitale. La communication digitale désigne une fonction de communication visant à faire connaître et inciter à l'action via l'écosystème numérique. Elle renforce la perception et la mémorisation des messages, tout en permettant d'obtenir des retours rapides et d'y répondre (Slijepčević & Radojević, 2018, p. 3). Oualidi la définit comme l'ensemble des actions de communication et de marketing visant à promouvoir produits et services par un média ou canal digital, afin d'atteindre les consommateurs de manière personnelle, très ciblée et interactive (OUALID, 2013, p. 19).

Les objectifs de la communication digitale. Gregory et Pinsson identifient quatre objectifs fréquemment associés à la mise en place d'une communication digitale : accroître la notoriété, générer un trafic qualifié, convertir un visiteur en acheteur grâce à un message pertinent sur le site, et fidéliser les consommateurs via des actions incitant à acheter davantage et plus souvent (Gregory & Pinsson, 2016, p. 79).

Les outils de la communication digitale. Kotler, Keller et Manceau regroupent ces outils en trois ensembles : marketing en ligne, médias sociaux et marketing mobile (Kotler, Kevin, & Manceau, 2015, p. 691).

Tableau 6: Cartographie des outils de communication digitale: objectifs et données mobilisables.

Famille d'outils	Outils (exemples)	Objectif principal	Données/indicateurs observables (exemples)	Risques/points de vigilance
Marketing en ligne	Site, SEO/SEA, display, emailing	Trafic + conversion	clics, temps passé, taux de conversion, taux d'ouverture	pression publicitaire, saturation, consentement
Médias sociaux	Réseaux, communautés, blogs	Engagement + e-réputation	likes, partages, commentaires, sentiment	Bad buzz, modération, dépendance plateforme
Marketing mobile	SMS/MMS, QR, apps	Proximité + continuité	taux de clic mobile, rétention app, géolocalisation (si autorisée)	intrusivité perçue, permissions, sécurité

- **Le marketing en ligne.** Les sites web, les liens sponsorisés, les dispositifs display et l'emailing structurent cet ensemble.
 - *Sites web* : un site web est un ensemble de pages interconnectées orientées vers un ou plusieurs objectifs ; il combine fonctionnalité, contenu, forme, organisation et interaction. En concevant un site, l'entreprise vise à faciliter l'achat, l'accès à l'information et le gain de temps et d'argent pour le client (Kotler, Kevin, & Manceau, 2015, p. 694).
 - *Liens sponsorisés (SEA)* : ils renvoient à l'achat de mots-clés afin d'afficher une annonce à proximité des résultats du moteur de recherche (Malaval & Décaudin, 2012, p. 143).
 - *Display / e-publicité* : il s'agit de l'affichage de messages publicitaires en ligne, sous forme de bannières (Malaval & Décaudin, 2012, p. 151).
 - *Emailing* : il correspond à l'envoi de courriers électroniques visant, selon les cas, à informer, à sonder, à recueillir l'avis, à mesurer la satisfaction ou à orienter vers l'achat en ligne.
- **Le marketing des médias sociaux.** Les médias sociaux se comprennent comme des plateformes permettant la création et l'échange de contenus générés par les utilisateurs, reposant sur l'interaction entre individus partageant des intérêts communs (OMOYZA & Edwin, 2015, p. 2). Ils recouvrent notamment :
 - *Réseaux sociaux* : Facebook, Twitter, LinkedIn, Viadeo, etc., facilitant le regroupement par affinités et le partage.
 - *Communautés virtuelles* : elles se distinguent par des caractéristiques spécifiques ; par exemple, Facebook est une plateforme sociale, mais certaines fonctionnalités (groupes, fans, etc.) favorisent l'émergence de communautés (Wellhoff, 2012, p. 10).
 - *Blogs* : espaces d'information en ligne permettant à l'entreprise de publier des contenus et d'aider les visiteurs dans leur recherche d'informations.
- **Le marketing mobile.** Il recouvre l'affichage et la diffusion d'informations publicitaires sur supports mobiles, selon plusieurs formes :
 - *SMS* : envoi de messages à grande échelle sur les réseaux mobiles, parfois assorti d'une réponse de l'utilisateur
 - *MMS* : diffusion de contenus multimédias (images, audio, etc.), utilisée notamment pour des services à valeur ajoutée et des opérations (jeux, votes).

- *QR code* : code-barres lisible par smartphone, déclenchant des actions (accès à un site, vidéo, ressource, etc.) (Malaval & Décaudin, 2012, p. 144).
- *Applications mobiles* : programmes téléchargeables offrant des services, gratuits ou payants. À titre d'exemple, Zidane (2019) mentionne l'application "Djezzy 718" (Algérie), qui permet d'identifier des prestataires (restaurants, plombiers, avocats, pharmacies, hôtels, etc.) et d'obtenir rapidement des résultats (ZIDANE, 2019, p. 388).

Au-delà des canaux, ces outils jouent un rôle majeur dans la collecte et l'analyse des informations clients : l'adresse IP, les cookies, le temps passé, les clics, les "likes" et les partages permettent d'observer des comportements et d'évaluer des performances (Slijepčević & Radojević, 2018, p. 5).

1.5 Section 04 : État des lieux de la digitalisation des entreprises algériennes

L'appréciation de la contribution d'Internet à l'économie peut s'opérationnaliser, selon McKinsey, par l'estimation des activités liées à la création et à l'usage des réseaux et services Internet au sein de quatre postes : la consommation privée (incluant notamment les recettes des services Internet fixe et mobile, les achats d'équipements tels que smartphones et ordinateurs, ainsi que le e-commerce), les dépenses publiques, l'investissement privé et la balance commerciale. Dans cette optique, l'Algérie est située dans une catégorie de pays caractérisés par une performance faible au regard de leur potentiel : en l'absence d'un écosystème structurant l'émergence d'une économie digitale, la part d'Internet dans le PIB algérien n'aurait atteint que 0,8% en 2012 (Mc Kinsey Globale institute, 2013). À titre comparatif, la contribution d'Internet au PIB est annoncée à 2,3% au Maroc, derrière le Sénégal (3,3%) et le Kenya (2,9%).

1.5.1 Une forte adoption du digital par les particuliers

Les indicateurs disponibles mettent en évidence une diffusion significative des usages numériques du côté des particuliers, contrastant avec une transformation plus lente du tissu entrepreneurial. En 2014, l'Algérie compte plus de 1,6 million d'abonnés Internet et plus de 3 millions d'abonnés à la téléphonie fixe (ARPT). Parallèlement, l'adoption de la 3G progresse

rapidement depuis son lancement en 2014, atteignant 8,51 millions d'abonnés, sur un parc de 43,3 millions d'utilisateurs de téléphonie mobile. Ce décalage suggère que l'équipement et les pratiques numériques des individus ne se traduisent pas automatiquement par un basculement équivalent au sein des entreprises algériennes.

Le lancement de la 3G s'accompagne d'une dynamique de diffusion des smartphones, associée à une transformation des routines de consommation. Selon une étude menée en Algérie (ConsumerLab Ericsson, 2014), l'accès à Internet via smartphone devait plus que doubler à court terme. L'enquête, conduite dans les wilayas d'Alger, Blida, Sétif, Oran, Constantine et Ouargla, repose sur un échantillon de 817 personnes, censé représenter les segments sociaux des 9 millions d'utilisateurs des 6 wilayas concernées. D'après Consumer Lab, la proportion d'utilisateurs accédant à Internet via smartphone devait passer de 14% à 34% à l'horizon 2015 ; les smartphones représenteraient 26% des moyens d'accès au Net, et 63% des intentions d'achat de téléphones porteraient sur ce type d'appareil.

Au-delà du smartphone, l'équipement se diversifie : 13% des répondants déclarent posséder une tablette, ce qui confirme l'émergence de nouveaux modes d'accès, et plus largement une reconfiguration des comportements. Cette évolution implique des conséquences managériales : les entreprises, ainsi que des acteurs institutionnels (administrations, établissements de santé, banques), sont conduits à intégrer ces usages dans leur conception de la valeur. La même étude souligne que les technologies digitales ne sont pas perçues uniquement comme un vecteur de transformation sociale ou de divertissement ; elles sont susceptibles d'affecter de multiples dimensions de la vie quotidienne (ConsumerLab Ericsson, 2014), ce qui renforce l'exigence d'adapter l'offre et les parcours.

1.5.2 Les causes du retard de la digitalisation des entreprises algériennes

La question centrale devient alors celle du niveau de digitalisation des entreprises algériennes et des facteurs susceptibles d'expliquer une faible intensité d'usage des technologies numériques. Faute d'études spécifiquement centrées sur l'Algérie dans le texte source, une grille explicative proposée pour les entreprises françaises est mobilisée par extrapolation (McKinsey

France, 2014), ce qui doit être considéré comme une hypothèse de travail plutôt qu'un diagnostic établi. Quatre causes principales sont avancées :

- **Difficultés organisationnelles** : une rigidité structurelle et/ou une organisation en silos tend à freiner la coordination transversale requise par la transformation digitale, et à ralentir l'appropriation des nouveaux modes de travail.
- **Déficit de compétences numériques** : le recrutement, l'intégration et la montée en compétence des profils digitaux constituent un enjeu, surtout lorsque les métiers et les référentiels internes restent orientés vers des pratiques traditionnelles.
- **Marge de manœuvre financière limitée** : l'accès au financement, ou la perception de la transformation digitale comme un centre de coût plutôt qu'une opportunité de croissance, peut différer le lancement de projets structurants.
- **Manque de visibilité et de leadership** : l'absence d'un pilotage fort pèse sur le changement culturel nécessaire à l'adoption du digital et à la mise en place d'une logique d'expérimentation (McKinsey France, 2014).

Afin de synthétiser ces causes et de mettre en regard les leviers d'action possibles, le tableau suivant présente une lecture structurée des principaux freins à la digitalisation des entreprises algériennes (**Tableau 7**).

Tableau 7: Causes du retard de la digitalisation et leviers d'action.

Cause principale (McKinsey France, 2014)	Manifestations typiques	Risques pour la compétitivité	Leviers d'action prioritaires	Indicateurs de suivi (exemples)
Difficultés organisationnelles (silos/rigidité)	Faible transversalité, lenteur décisionnelle	Retard time-to-market, incohérence parcours client	Gouvernance transverse, équipes mixtes métier-IT, méthodes agiles	Délai de livraison, nombre d'initiatives cross-fonctions
Déficit de compétences numériques	Recrutement difficile, dépendance prestataires	Qualité d'exécution inégale, coûts élevés	Plan compétences, montée en puissance interne, centres d'excellence	% profils digitaux, heures de formation, taux de rotation
Contraintes financières / perception "centre de coût"	Budget limité, projets repoussés	Sous-investissement, opportunités manquées	Business case orienté valeur, quick wins, priorisation portefeuille	ROI par initiative, coûts de processus avant/après
Manque de leadership/vision	Faible mobilisation, résistance culturelle	Échec du changement, dispersion des projets	Sponsorship DG, KPI, communication interne	Taux d'adoption interne, engagement équipes, OKR digitaux

1.5.3 L'impératif de l'adoption du digital comme source de compétitivité

Dans une perspective de compétitivité, l'adoption du digital ne peut être réduite à l'informatisation d'outils isolés : elle exige une approche globale qui concerne simultanément la conception des produits et services, leur distribution, ainsi que les modes de production. Deux moteurs sont mis en avant (McKinsey France, 2014) : d'une part l'évolution des comportements des consommateurs "numériques", d'autre part la recherche d'optimisation des structures de coûts.

À mesure que les individus se familiarisent avec les usages digitaux, les entreprises algériennes sont incitées à intégrer de nouveaux modes de distribution, des produits ou services numérisés, et des offres davantage personnalisées, afin de renforcer leur position concurrentielle. En parallèle, le digital est présenté comme un levier d'efficacité opérationnelle : l'automatisation

de processus (par exemple, certains traitements liés aux stocks ou à la production) vise à améliorer la productivité et à réduire les coûts, ce qui contribue à une compétitivité-prix plus robuste.

1.5.4 Le modèle de BCG pour la réussite de la transformation digitale dans une entreprise

Dans plusieurs secteurs (énergie, santé, produits industrialisés, logistique), de nombreuses entreprises rencontrent des difficultés à implémenter des technologies digitales, souvent liées à des défaillances organisationnelles et à des insuffisances de compétences nécessaires au succès (Fæste, Gumsheimer, & Scherer, 2015). Les auteurs proposent une démarche structurée en trois niveaux, articulée autour de trois questions : comment commencer, comment piloter le processus, et comment pérenniser la transformation en générant un développement durable.

L'accent est mis sur les entreprises "tardives" dans l'adoption du digital (late adopters). Pour limiter les risques et les pertes, il leur est recommandé d'initier la digitalisation de manière graduelle, à petites échelles, par des expérimentations concrètes, la multiplication d'initiatives et l'exploration de nouveaux business models (Fæste, Gumsheimer, & Scherer, 2015). La méthode est structurée en trois étapes.

Sécurisation des réussites rapides au début de la transformation : Au démarrage, les ambitions, le contexte et les capacités varient d'une entreprise à l'autre. Certaines doivent transformer en profondeur les opérations, les processus et les business models pour tirer pleinement parti des technologies digitales ; d'autres privilégient d'abord un gain d'efficacité via un reengineering de leur modèle d'affaires. Néanmoins, quel que soit le niveau d'ambition, la logique initiale consiste à obtenir des résultats visibles dans au moins un domaine , ou à combiner plusieurs domaines , parmi : (i) l'amélioration de l'expérience client, (ii) le lancement de nouveaux produits et services digitaux, (iii) la digitalisation des processus internes.

Pour l'expérience client, les applications mobiles illustrent des opportunités de création de valeur : l'exemple des applications d'hôtellerie est évoqué, lorsqu'elles permettent aux clients de réserver en ligne et d'accéder à des informations utiles. Le deuxième levier de "quick wins" concerne des offres et des services digitaux qui complètent les actifs existants et ouvrent des extensions de la chaîne de valeur. Enfin, la troisième voie mobilise le digital pour optimiser des

fonctions internes (finances, ressources humaines, etc.), ce qui est particulièrement pertinent en B2B. Dans cette perspective, il est suggéré de privilégier des initiatives à effet rapide fondées sur des informations partielles, plutôt que de retarder l'action au nom d'une évaluation exhaustive qui mobiliserait davantage de temps et de ressources (Fæste, Gumsheimer, & Scherer, 2015).

1.5.5 Étendre les initiatives réussies

Après l'identification de priorités digitales et la réussite de premières initiatives, l'entreprise fait face à un enjeu d'industrialisation : élargir les projets les plus prometteurs et les déployer de manière plus systématique. La faisabilité d'un passage à l'échelle dépend notamment du niveau d'ambition, de la solidité des compétences numériques existantes et des caractéristiques de l'environnement externe, en particulier de l'intensité de la perturbation générée par de nouveaux concurrents numériques.

Un mécanisme jugé rapide pour monter en puissance consiste à recourir temporairement à des talents numériques (outsourcing), puis à les intégrer progressivement en interne ; cela peut s'accompagner de la création de centres d'excellence et d'une dynamique de réflexion technologique interne. Cette approche incrémentale vise à faire croître organiquement les capacités digitales. À l'inverse, une posture plus audacieuse repose sur la création d'un incubateur interne et/ou l'adossement à des capacités externes : financement de startups, acquisition, ou prise de participation, afin de cultiver et accélérer le développement de compétences digitales. Cette option suppose un budget d'investissement, une volonté d'agir en tant qu'investisseur, ainsi qu'une implication accrue pour suivre et contrôler l'investissement.

1.5.6 Changement du management durable

La troisième étape vise la pérennisation : les projets et prototypes ayant démontré leur valeur doivent être consolidés pour atteindre leur plein potentiel, ce qui requiert un assemblage de ressources internes et un soutien organisationnel. La direction générale est présentée comme l'instance centrale du pilotage de l'agenda digital, notamment au moyen d'outils de suivi et d'indicateurs mesurables. En parallèle, la mobilisation des ressources humaines à fort potentiel et

la construction d'une culture du risque sont mises en avant, ce qui suppose un rapprochement des RH et des unités métier, afin d'opérer conjointement (Fæste, Gumsheimer, & Scherer, 2015).

Pour maintenir l'élan, l'entreprise doit également arbitrer l'architecture organisationnelle des capacités digitales : intégration dans les business units, mise en place de centres d'excellence internes, ou recours à des centres externes. Le dernier défi réside dans le management du changement : faire adopter aux employés de nouvelles méthodes de gestion et de nouvelles routines, afin de diffuser les réussites digitales à l'échelle de l'organisation, tout en considérant les échecs comme une source d'apprentissage.

1.5.7 Aller de l'avant

Avant d'engager une trajectoire numérique, l'entreprise doit évaluer son état de préparation : la disponibilité et la qualité des données, la robustesse de l'architecture informatique, les capacités d'innovation, la culture générale et la volonté de changer. Le talent apparaît comme un facteur critique ; les équipes dirigeantes sont invitées à travailler avec les RH pour identifier les ressources humaines dotées de compétences digitales (programmation, mobile, mise en œuvre IT, marketing digital, médias sociaux, analyse des données, etc.). Enfin, l'entreprise doit situer sa stratégie dans son environnement concurrentiel, en surveillant les tendances digitales actuelles et futures susceptibles d'affecter son secteur.

1.6 Section 05 : Les étapes d'implémentation d'une stratégie digitale

Le développement d'Internet et l'essor du digital ont progressivement conduit les entreprises à intégrer des moyens technologiques et des dispositifs d'interaction visant leurs différents publics. Dans ce contexte, la communication digitale s'est imposée comme un levier relationnel permettant de créer, d'entretenir et de renforcer les liens avec les internautes. Elle devient ainsi une variable structurante de l'activité marketing, dans la mesure où elle influence la visibilité, l'attractivité, la conversion et la fidélisation.

Cette section vise à poser des repères sur la communication digitale : définition, objectifs, puis présentation des principaux leviers et outils mobilisables dans une stratégie. L'enjeu n'est pas

Chapitre 01 : Le marketing à l'ère du digital

uniquement d'énumérer des dispositifs, mais de clarifier leur logique d'articulation, leurs rôles respectifs, et les conditions de cohérence d'ensemble.

1.6.1 Généralité sur la communication digitale

La communication digitale reconfigure des repères spatiaux et temporels : elle accélère les interactions, densifie les points de contact et modifie les attentes en matière de réactivité. On observe également une transformation des départements de communication, sous l'effet de la montée en puissance des médias participatifs. Là où la communication dite "traditionnelle" s'appuie majoritairement sur des médias verticaux (TV, radio, presse) et sur une logique d'audience spectatrice, l'environnement Internet introduit des dynamiques d'échange, de contribution et d'évaluation par les pairs. De ce fait, la "preuve" publicitaire est désormais concurrencée par une "preuve" participative, issue des avis, commentaires, partages ou contenus produits par les internautes.

1.6.1.1 Définition de la communication digitale

Plusieurs définitions convergent vers une approche élargie. D'une part, la communication digitale ne se limite pas à la numérisation des supports d'information ; elle renvoie à une conception systémique de la communication de l'entreprise, comprise comme un écosystème qui intègre la stratégie et les actions conduites sur le web, les médias sociaux et les terminaux mobiles (Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N., 2015) D'autre part, elle peut être définie comme un ensemble d'actions de communication et de marketing visant la promotion de produits et services par des canaux digitaux, avec la particularité de permettre une interaction plus personnelle, plus ciblée et plus engageante ; l'objectif n'est plus de se limiter au Web, mais d'articuler l'ensemble des médias digitaux (OUALID, 2013, p. 19).

Sur cette base, la communication digitale, aussi appelée communication numérique, place le client au centre des préoccupations, puisqu'elle vise à capter et exploiter des informations d'usage, à construire une connaissance client plus complète et, in fine, à créer de la valeur simultanément pour l'utilisateur et pour l'entreprise.

1.6.1.2 Les objectifs de la communication digitale

Dans une économie numérisée, un déplacement d'accent est observé : plutôt que de “poursuivre” le client par des techniques d'outbound marketing (publicité, vente, promotions) dont le coût et l'efficacité sont discutés, il s'agit d'augmenter la probabilité que le client trouve l'entreprise plus facilement grâce à Internet. Dans ce cadre, quatre objectifs récurrents sont proposés (Gregory & Pinsson, 2016, p. 79) :

- accroître la notoriété et la visibilité de la marque (y compris via des sites partenaires ou à fort trafic) ;
- générer du trafic qualifié vers les supports de l'entreprise selon un objectif (vente, inscription, formulaire, etc.) ;
- favoriser la conversion (transformer le visiteur en acheteur) via des messages pertinents, capables de structurer les perceptions et de soutenir une action attendue ;
- fidéliser la clientèle en stimulant des achats plus fréquents ou plus importants, grâce à des actions relationnelles adaptées.

1.6.1.3 Outils de la communication digitale

L'évolution du digital a multiplié les canaux : réseaux sociaux, sites web, presse en ligne, blogs, e-mails, vidéo, display, et articulations avec l'offline. Une typologie opératoire distingue trois ensembles (MARRONE & GALLIC, 2018, p. 135) :

- **Médias payants (Paid media)** : ils correspondent aux espaces publicitaires achetés sur des médias digitaux. Ils permettent de promouvoir des contenus, de renforcer la visibilité et de diriger le trafic vers des supports maîtrisés. Ils incluent notamment la publicité en ligne (display : bannières/vidéos ; search : liens), l'affiliation et les comparateurs, ainsi que l'e-mailing sur fichiers.
- **Médias gagnés (Earned media)** : ils renvoient à un bouche-à-oreille en ligne, matérialisé par des mentions, tendances virales, reprises, critiques, recommandations ou contenus relayés par des tiers. Leur dynamique dépend souvent de la combinaison entre une bonne visibilité organique (moteurs de recherche) et une stratégie de contenu

pertinente. Ils se manifestent via blogs, forums, avis, vidéos (YouTube), conversations sur les réseaux sociaux, ou retombées presse/sociales.

- **Médias propriétaires (Owned media)** : ils désignent les supports détenus et contrôlés par la marque, qui assurent une exposition et des bénéfices plus durables. Le site web constitue fréquemment le point central, complété par des microsites, des applications mobiles et des espaces sociaux animés par la marque ; plus ces actifs sont développés, plus la présence numérique peut s'étendre.

1.6.2 Les leviers de la communication digitale

Les leviers de la communication digitale sont souvent classés en leviers organiques (non payants) et en leviers payants (publicité, dispositifs sponsorisés), la performance dépendant généralement d'un équilibre entre les deux : les leviers organiques peuvent être insuffisants pour obtenir rapidement du volume, tandis que les leviers payants jouent un rôle d'amorçage ou d'accélération (Pommeray, 2016, p. 74). Une stratégie efficace vise donc la complémentarité plutôt qu'une opposition.

Les leviers de la communication digitale mobilisent des outils variés, payants, organiques ou propriétaires, qui poursuivent des objectifs distincts. Le tableau suivant présente une synthèse des principaux leviers, de leurs objectifs et des indicateurs de performance associés (**Tableau 8**).

Tableau 8: Matrice des leviers et outils de communication digitale (adapté Section 05).

Levier / outil	Nature (payant / organique / propriétaire)	Objectif dominant (exemples)	KPI typiques (exemples)	Conditions de cohérence
Display (sans éditeur, pub digitale, s.d)	Payant	Notoriété / trafic	Impressions, CTR, conversions selon objectif	Ciblage + création + landing pages alignées
Site web (Pommeray, 2016, p. 136)	Propriétaire	Conversion/relation	Trafic, rebond, taux de conversion	UX, contenu, vitesse, collecte data qualifiée
SEO (sans éditeur, Yakaferci, s.d)	Organique	Visibilité durable	Positions, trafic organique	Contenu structuré, mots-clés, qualité éditoriale
SEA	Payant	Acquisition rapide	CPC, CPA, taux	Choix requêtes,

Chapitre 01 : Le marketing à l'ère du digital

(OUALID, 2013, p. 36)			de conversion	qualité annonces, budget/enchères
Affiliation (Mercanti-Guérin & Vincent, 2016, p. 2)	Payant/partenarial	Trafic / ventes	Leads, ventes, commission	Sélection affiliés, attractivité offre, tracking fiable
Social marketing / social listening	Organique propriétaire +	Engagement / e-réputation	Mentions, sentiment, taux d'engagement	Ligne éditoriale, réactivité, modération et insights

1.6.2.1 Le display

Le display, souvent assimilé à la publicité en ligne, désigne l'achat d'espaces publicitaires sur des pages web à forte audience, via des formats graphiques (bannières) ou vidéo. Deux configurations sont distinguées : le display "classique" sur ordinateur et le display vidéo davantage diffusé sur mobiles et tablettes. Une campagne mobilise typiquement un annonceur (porteur du message) et un éditeur (fournisseur d'espaces). L'efficacité peut être évaluée à partir d'indicateurs tels que le taux de clics (Kotler, P., & Keller, K. L. 2016) mais aussi, selon l'objectif, via des mesures d'interactions, de conversions ou d'impressions.

Le display se décline en formats variés (skyscraper, bannières, pavé, habillage, interstitiel, etc.) et sert soit à des fins de performance (visites, inscriptions, achats), soit à des fins de branding (visibilité). Les modalités de facturation mentionnées incluent : CPC (coût par clic), CPM (coût par mille impressions), CPL (coût par lead ou action) et CPV (coût par visionnage), particulièrement répandu pour la vidéo.

1.6.2.2 Le site web

Le site web est présenté comme le cœur du dispositif : point d'entrée, vitrine (ou boutique), et support de marketing direct. Il permet de construire une base de données qualifiée, dans laquelle l'utilisateur est identifié et segmenté selon ses centres d'intérêt et comportements. Fonctionnant comme un entonnoir, il doit accueillir un volume important de prospects et maximiser leur conversion. Pour remplir ce rôle, l'ergonomie, la cohérence avec l'image de marque et la facilité de navigation sont déterminantes (Pommeray, 2016, p. 136).

La performance d'un site s'apprécie notamment via le trafic, le taux de rebond et la capacité à retenir l'internaute suffisamment longtemps pour l'accompagner vers une décision d'achat. Dans

une stratégie de marketing digital, le site agit comme un “hub” vers lequel convergent les autres leviers, ce qui implique un double effort : générer du trafic et optimiser la conversion.

Par ailleurs, plusieurs objectifs de création de site sont évoqués : renforcer l'image, informer sur l'entreprise, soutenir l'activité commerciale (vente en ligne), répondre à une logique de modernité (“être sur la toile” ne se justifie toutefois que par des objectifs précis), et attirer de nouveaux clients à partir d'une compréhension fine du comportement du prospect cible (Rechenman, 2001, pp. 26-27).

1.6.2.3 Le Référencement

Pour accroître leur visibilité, les entreprises mobilisent le référencement, généralement rattaché au SEM (Search Engine Marketing), c'est-à-dire l'ensemble des techniques visant à augmenter le trafic provenant des moteurs de recherche (Google, Yahoo, Bing...). Deux formes sont distinguées : le référencement naturel, dépendant des règles de classement des moteurs, et le référencement payant, piloté comme un marché d'enchères publicitaires (OUALID, 2013, p. 45).

Le référencement naturel (SEO) est présenté comme fondamental : il consiste à structurer le contenu du site, sélectionner des mots-clés et organiser l'information pour améliorer la probabilité d'être trouvé et bien positionné (Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. 2019) Le référencement payant (SEA) correspond à l'achat de liens sponsorisés, les meilleures positions étant attribuées aux annonceurs disposés à payer davantage (OUALID, 2013, p. 36).

Le texte relie également ces pratiques à l'évolution des usages : le web 1.0, associé à des contenus statiques et une interaction limitée, cède la place au web 2.0, caractérisé par une participation accrue des utilisateurs via des blogs et des médias sociaux. L'entreprise n'est plus seulement émettrice ; l'internaute devient co-producteur de contenus et peut influencer la valeur perçue et l'image de la marque. Dans ce cadre, attirer du trafic peut reposer sur (i) le Référencement naturel via contenus pertinents et mots-clés, et (ii) le Référencement payant via campagnes publicitaires.

1.6.2.4 L'affiliation

L'affiliation est définie comme un partenariat entre un affileur (annonceur) et un affilié (éditeur ou webmaster). L'affilié met en avant une offre, diffuse des contenus (bannières, liens,

catalogues) redirigeant vers le site marchand, et une plateforme d'affiliation peut jouer un rôle d'intermédiation technique et de tiers de confiance (Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. 2019) L'affiliation correspond ainsi au relais des communications des annonceurs sur des sites partenaires (Mercanti-Guérin & Vincent, 2016, p. 2).

Son efficacité dépend de la capacité à recruter des affiliés performants (“tops affiliés”) et à proposer des campagnes suffisamment attractives pour générer des clics, des leads (formulaires) et des achats (commissions). La logique multicanale est soulignée : une campagne digitale gagne en performances lorsqu'elle suit les comportements des consommateurs à travers plusieurs points de contact.

1.6.2.5 Le marketing mobile

Le marketing mobile regroupe les actions menées sur smartphones et tablettes pour servir des objectifs de notoriété, d'acquisition et de fidélisation. Il est présenté comme un domaine prometteur qui contribue à reconfigurer les comportements et, par conséquent, à réviser les politiques marketing (Scheid, Vaillant, & Fontugne, 2012). Parmi les techniques évoquées figurent : l'e-mail mobile (nécessité d'adapter les contenus au responsive), le search mobile (optimisation des versions mobiles des sites et visibilité des applications), le display mobile (bannières sur versions mobiles ou applications), les QR codes (accès direct à des contenus optimisés mobiles, enrichissement informationnel, jeux-concours, achats) (Kotler, P, Kartajaya, H., & Setiawan, I. 2017) la réalité augmentée (superposition d'éléments 2D/3D pour enrichir l'expérience), le NFC (échange d'informations en champ proche, expériences interactives), les SMS (messages courts intégrés aux campagnes), et le cloud (stockage distant accessible multi-terminaux).

1.6.2.6 Le social marketing

Le social marketing renvoie aux pratiques d'identification, d'analyse et de participation aux conversations au sein des communautés, afin de déclencher ou d'entretenir des interactions sociales (Frédéric CAVAZZA, consultant en social media et e-commerce). L'enjeu est d'optimiser la présence de l'entreprise sur les réseaux et de soutenir notoriété, e-réputation et trafic.

Les techniques mentionnées incluent : le social listening (écoute, quantification et interprétation des discussions, extraction d'information utile et exploitation stratégique), le brand content (contenus produits par la marque pour renforcer image et relation) (Cavazza, F. 2016) ainsi que l'animation des médias sociaux (services favorisant conversations et interactions en ligne et en mobilité, selon Frédéric CAVAZZA). Les réseaux sociaux peuvent être définis comme des plateformes permettant de constituer un profil, de nouer des relations et d'échanger au sein de groupes d'intérêt, rendant possible un dialogue au-delà des contraintes physiques (PONCIER, 2011, p. 24). Le texte souligne leur essor dans les années 2000 avec l'ADSL et évoque le cas de Facebook et de Twitter, la structuration par profil et la centralisation des flux d'information.

1.6.3 Les méthodes stratégiques

Les méthodes de marketing digital se sont diversifiées : brand content, marketing de contenu, inbound marketing, marketing d'influence, etc. Cette diversification contraint les entreprises à opérer des choix cohérents, adaptés à leur environnement, tout en maintenant une capacité d'innovation face aux évolutions technologiques et aux changements de comportement.

1.6.3.1 La communication commerciale en ligne

Dans une logique commerciale, la communication en ligne vise à soutenir la progression du prospect tout au long du parcours : exposition, intérêt, considération, puis action. Elle combine généralement des contenus, des dispositifs publicitaires et des mécanismes de conversion (sites, landing pages, formulaires), en cherchant à aligner le message, le canal et l'intention de l'utilisateur.

1.6.3.2 Les relations publiques en ligne

Les relations publiques regroupent des fonctions orientées vers la construction de relations avec les parties prenantes, échangeant de valeur avec l'organisation. Elles contribuent à la création d'une perception positive, à l'ancrage du positionnement et au développement de l'e-réputation. Les relations publiques en ligne permettent un contact direct et potentiellement illimité avec la cible, alors que les relations publiques traditionnelles reposent davantage sur un nombre restreint d'intermédiaires (journalistes) sélectionnés.

1.6.3.3 La publicité en ligne

Comme les effets du référencement naturel peuvent prendre du temps, la publicité en ligne constitue un levier de soutien pour promouvoir un site, une offre ou un service. La convergence entre les capacités de ciblage et les techniques d'analyse comportementale oriente la publicité digitale vers des objectifs opérationnels tels que le trafic et les ventes. Le texte distingue la publicité display (images, bandeaux, vidéos sur des sites web), utile pour la notoriété et l'engagement, et la publicité search, associée aux requêtes sur les moteurs de recherche (Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. 2019)

1.6.3.4 La promotion en ligne

La promotion en ligne est conçue comme un prolongement des actions offline, dans le cadre d'une stratégie intégrée. Internet offre une traçabilité et des possibilités de mesure plus fines que celles de certains dispositifs traditionnels. Il élargit également l'éventail des formats, au-delà des contraintes classiques (spot 30 secondes, insertion presse), permettant des formes plus créatives (miniséries, bandes dessinées, etc.).

1.6.4 Le processus d'une stratégie digitale

L'élaboration d'une stratégie digitale structurée repose sur des étapes récurrentes dans la littérature : planification, conception des idées, design et mise en place de la plateforme, engagement de la cible, puis évaluation et optimisation. Le processus est plutôt itératif que linéaire : les enseignements d'une phase peuvent conduire à réviser des choix opérés en amont.

1.6.4.1 Définition de la démarche stratégique de communication

- **Planification** : étape fondatrice, centrée sur l'analyse de l'audience et de la marque, ainsi que sur la clarification des objectifs poursuivis.
- **Analyse de l'audience** : la logique digitale place les individus au cœur des décisions. Connaître la cible suppose d'identifier des dimensions sociodémographiques, géographiques et psychosociologiques, ainsi que des rôles (ambassadeurs, influenceurs, leaders d'opinion) ; l'audience peut inclure, au-delà des consommateurs, des partenaires de l'entreprise.

- **Gestion de la réputation en ligne** : il s'agit de surveiller, mesurer et gérer les discussions sur Internet. Ce processus contribue à l'acquisition, à l'engagement et à la participation, tout en améliorant le service en répondant aux requêtes et aux réclamations. L'analyse des retours permet également de produire des insights exploitables pour optimiser la stratégie (Scheid, Vaillant, & Fontugne, 2012, p. 35).
- **Analyse de la marque** : communiquer efficacement exige une compréhension approfondie de la marque : marché, concurrence, forces et faiblesses, positionnement, identité, communication passée et perception par l'audience (Heilbrun, 2003, p. 133). Le texte ajoute que les entreprises renforcent leur socle technologique face à un environnement plus concurrentiel, et que leurs stratégies se structurent autour d'exigences accrues des clients, d'enjeux de sécurité (piratage, fuites de données) et de défis technologiques liés à l'automatisation, aux données et à l'IA. Dans un contexte de ralentissement économique mondial, l'enjeu passe par la capacité d'adaptation.
- **Définition des objectifs** : après les analyses d'audience et de marque, le marketeur digital formalise des objectifs encore relativement génériques. Une proposition de regroupement distingue quatre catégories : notoriété et création de la demande ; orientation vers les points de vente et génération des ventes ; éducation du consommateur et offres spéciales ; amélioration des processus via une communication raisonnée (Mortimer, Dan, & al, 2010, p. 8). Ces objectifs doivent rester cohérents avec la stratégie globale et la stratégie marketing/communication de l'entreprise.

1.6.4.2 Objectifs d'une stratégie digitale

La présence sur des outils digitaux renvoie à des objectifs qui combinent généralement la performance et l'image de marque, et qui doivent être équilibrés. Le texte rappelle que les médias traditionnels (télévision, affichage) ont historiquement contribué à la notoriété et à l'image (Mémoire Stratégie Digitale Comte Jonathan Promotion 2012), tandis que le digital exige un effort continu de veille et de gestion du contenu.

L'identité numérique d'une marque ne se limite pas à ce que l'entreprise déclare : elle intègre ce que d'autres disent d'elle (internauts, leaders d'opinion, la concurrence, les

partenaires). Le texte indique qu'une part importante des contenus relatifs aux grandes marques peut être générée par les internautes, ce qui impose aux organisations de démontrer leur engagement afin de maintenir la crédibilité et la confiance.

1.6.5 Mesurer l'efficacité de la stratégie digitale

Internet fournit un volume important de données permettant d'évaluer l'impact des médias numériques. Toutefois, il n'est ni nécessaire ni pertinent d'exploiter exhaustivement l'ensemble des indicateurs disponibles. En outre, l'efficacité ne se réduit pas aux données "en ligne" : elle doit être intégrée à des études de consommateurs, tant quantitatives que qualitatives. Les marques étant présentes sur des espaces interconnectés, il est souvent préférable d'adopter une lecture globale, attentive à la contribution des canaux entre eux, et à leurs effets dans le temps.

1.7 Section 06 : Le marketing digital : vers un nouvel ADN du marketing

La rapidité avec laquelle Internet s'est diffusé auprès des utilisateurs algériens, notamment à la faveur de l'Internet mobile introduit avec la 3G (2016) et de l'atteinte de plusieurs millions d'abonnés, signale un potentiel économique et social considérable. Cette dynamique modifie simultanément les attentes des consommateurs, leurs routines d'information et d'achat, ainsi que les réponses organisationnelles mises en œuvre par les entreprises pour capter, servir et fidéliser des clientèles devenues plus connectées.

Dans la continuité de notre premier chapitre, l'activité marketing apparaît engagée dans une mutation profonde, marquée par l'émergence d'un ensemble de pratiques regroupées sous des appellations proches : e-marketing, marketing en ligne, marketing électronique, ou encore marketing digital. Dans le cadre de cette thèse, nous retenons le terme **marketing digital**, en cohérence avec trois orientations de croissance mises en avant par Kotler P. et Kotler M. (2013) : (i) développer l'engagement des clients, (ii) construire une marque forte, et (iii) innover en matière de produits, de services et d'expériences.

Ce chapitre vise dès lors à expliciter les formes, les applications et la logique de cette transformation : le passage d'un marketing principalement ancré dans des mécanismes

“traditionnels” vers un marketing dont les variables structurantes deviennent l'information et la technologie, à travers des canaux numériques capables de reconfigurer la communication, la distribution et la relation client.

1.7.1 Le nouvel écosystème du marketing

Le terme **écosystème**, initialement mobilisé en biologie pour décrire des communautés d'organismes en interaction, a été transposé en stratégie d'entreprise pour rendre compte de configurations économiques interconnectées. Moore (1993) définit ainsi l'écosystème comme une communauté d'acteurs (organisations et individus) dont les interactions tendent à s'aligner sur des orientations définies par une ou plusieurs entreprises leaders.

Dans cette perspective, la stratégie ne peut plus se réduire à une lecture sectorielle étroite : l'entreprise ne se comprend pas seulement comme membre d'une “industrie”, mais aussi comme partie prenante d'un ensemble plus vaste d'activités et d'interdépendances (Moore, 1993). Appliquée au marketing, cette logique éclaire l'émergence d'un écosystème marketing digital dont la trajectoire dépend de la convergence entre l'écosystème marketing et les technologies de l'information et de la communication. En pratique, cette évolution accroît la capacité des organisations à identifier et à atteindre plus rapidement leurs marchés cibles, de manière plus fine et potentiellement plus efficiente, tout en soutenant la fidélisation (Stone, 2014).

1.7.1.1 Les réalités opérationnelles du marketing

La digitalisation introduit des contraintes et des opportunités opérationnelles qui transforment les conditions d'exercice du marketing. À partir d'une revue de littérature, Lipiäinen (2014) met en évidence des propriétés récurrentes des environnements numériques : interactivité élevée, accessibilité, présence quasi-ubiquitaire, intégration accrue aux communications, aux transactions et aux prestations, transparence renforcée, traçabilité et “mémoire” des interactions, logique de réseaux, et mesurabilité des actions (Rowley, 2004 ; Gurau, 2008 ; Winer, 2009 ; Van Bruggen et al., 2010 ; Hennig-Thurau et al., 2010 ; Fournier & Avery, 2011 ; Wymbs, 2011, cités dans Lipiäinen, 2014).

Sur la base de ces caractéristiques, Lipiäinen (2014) propose une lecture en cinq thèmes décrivant la réalité des opérations marketing à l'ère digitale :

- **un monde “resserré”**, où l'accès à l'information et aux offres réduit les frictions temporelles et géographiques ;
- **un monde partiellement “incontrôlé”**, dans lequel les conversations et évaluations circulent au-delà des frontières organisationnelles ;
- **un monde “co-créé”**, où les clients contribuent au contenu, à la valeur et parfois à l'innovation ;
- **un monde “interactif”**, reposant sur des échanges continus plutôt que sur une communication unidirectionnelle ;
- **un monde “transparent”**, où la visibilité des actions et la comparabilité des offres s'accroissent.

Ces transformations imposent un ajustement des processus (pilotage, mesure, expérimentation), des compétences (contenu, données, technologie) et des modes de coordination (intégration des canaux, articulation interne-externe) afin de maintenir la cohérence de l'expérience et de la performance marketing.

1.7.1.2 La profondeur de l'écosystème marketing

Sur le plan de la profondeur, Stone (2014) souligne plusieurs évolutions structurantes. D'abord, la relation commerciale se recompose autour d'une diminution relative du contact physique, au profit de canaux à distance et de dispositifs médiés (appels, centres de contact, web et supports numériques). Ensuite, l'entrée de nouveaux concurrents, y compris dans des secteurs fortement réglementés, intensifie la pression sur l'innovation marketing (ex. télécommunications, services financiers, voyages). Enfin, l'essor des technologies et des processus marketing, notamment la gestion de bases de données clients et l'activation de nouveaux canaux digitaux, conduit des secteurs historiquement moins « marketing-driven » à mobiliser plus activement le marketing (Stone, 2014).

1.7.1.3 Les composantes du nouvel écosystème marketing

Au-delà des dynamiques, l'écosystème se caractérise par la diversité de ses acteurs. Lipiäinen (2014) identifie notamment : les entreprises clientes ; les agences spécialisées en communication digitale et campagnes ciblées ; les instituts d'études ; les opérateurs et réseaux télécoms ; les prestataires de services (centres de contact, logiciels) ; les gestionnaires et courtiers de données ; les fournisseurs d'applications mobiles ; les consultants en analytique avancée ; les éditeurs de solutions CRM ; les consultants en marketing/management ; et les organismes de formation (Lipiäinen, 2014). L'ensemble constitue une structure cohérente de compétences réparties, dans laquelle l'efficacité repose sur la coordination des acteurs, l'articulation des outils et la qualité de la gouvernance des données.

. Qu'est-ce que (le marketing digital)?

La révolution numérique constitue une force structurante pour le marketing : elle ne se limite pas à l'ajout de canaux, mais engage une manière renouvelée de concevoir la commercialisation (Simpson, 2007). Dès le début des années 2000, l'intégration d'Internet par les organisations a profondément transformé les modalités d'échange et redéfini les relations entre les entreprises et leurs consommateurs (Dubois et Verneffe). (2001) décrivent, à cet égard, un changement profond du marketing traditionnel, rendu possible par de nouvelles modalités de formulation, de communication et de distribution de l'offre, qui se traduisent par l'apparition de comportements d'achat différents.

Sur le plan terminologique, la littérature traite fréquemment du marketing interactif, du marketing Internet, du marketing électronique, du marketing en ligne et du marketing digital (Varadarajan & Yadav, 2009). Nous retenons ici l'expression « marketing digital » comme la dénomination la plus stabilisée et la plus englobante dans notre cadrage. Historiquement, ses premières formes se diffusent dès les années 1990, avec des entreprises pionnières proposant des produits et des services via Internet.

Conceptuellement, l'adoption d'Internet par le marketing transforme la relation entre l'entreprise et le client en introduisant de nouveaux modes de distribution et d'interaction, ce qui influence les comportements d'achat et les mécanismes de création de valeur. Le marketing digital

s'est développé et continue de se développer à un rythme soutenu, en influant sur les interactions entre clients et marchés. Varadarajan et Yadav (2009) Dès le début des années 2000, l'adoption d'Internet par les organisations a profondément transformé la nature des échanges, redéfinissant les modalités de la relation entre les entreprises et les consommateurs. Dans ce contexte, Dubois et Verette mobilisent la notion d'« interaction » pour désigner l'ensemble des communications, des transactions et des points de contact reliant une organisation à ses clients, qu'ils soient finaux ou intermédiaires.

Dans une perspective fonctionnelle, le marketing digital peut être compris comme l'ensemble des activités de communication, de distribution et de vente mobilisant des canaux digitaux, en particulier Internet, ainsi que les applications mobiles et les réseaux sociaux. Dans l'extrait étudié, cette définition est présentée comme une adaptation d'une formulation issue de l'« Observatoire français du marketing digital (SAS/IDC) » et insiste sur l'intégration des supports mobiles et sociaux. Le marketing digital se distingue ainsi par l'exploitation systématique du potentiel technologique d'Internet afin de renouveler l'approche des marchés, ce qui conduit à reconsidérer la manière de délivrer de la valeur au client.

Dans cette lignée, Trainor, Rapp, Skinner, Beitelspacher et Schillewaert (2011) analysent le marketing digital comme une forme d'innovation susceptible de renforcer la satisfaction et la rétention. De manière complémentaire, Otlacan (2005) propose une lecture opérationnelle centrée sur la recherche, l'attraction, l'acquisition et la conservation des clients via Internet, tandis que Strauss et Frost (2014) décrivent plus largement le marketing digital comme l'application des technologies de l'information aux logiques du marketing.

1.7.1.4 La mutation du marketing vers un marketing digital

L'émergence du marketing digital s'inscrit dans une évolution graduelle : d'un marketing centré sur l'offre vers des approches davantage orientées vers la demande, puis vers un management marketing de la distribution, avant de converger, au début du XXI^e siècle, vers un marketing interactif correspondant au marketing digital. Azzam (2012) souligne que cette trajectoire, relativement rapide à l'échelle historique, est portée par trois conditions : la diffusion et la démocratisation des usages des TIC, la facilité d'usage et l'adoption par les clients, ainsi que

la capacité d'adaptation des ressources humaines aux technologies de l'information et de la communication.

Dans une lecture plus récente, Jackson et Ahuja (2016) relient la mutation du paysage marketing à plusieurs inflexions majeures : rôle intégrateur d'Internet entre fournisseurs, clients et organisation ; apparition d'indicateurs plus fins pour évaluer la performance ; essor des réseaux sans fil et multiplication des usages numériques (streaming, jeux en ligne) ; potentiel du Big Data pour traiter de grands volumes de données disponibles en ligne et soutenir la segmentation, la prévision et la décision ; développement de paramètres spécifiques à l'expérience en ligne (navigation, durée de connexion, pages vues) ; diffusion du commerce électronique ; et montée en puissance des influenceurs (blogueurs, médias sociaux) dans la recommandation et la visibilité des marques.

1.7.1.5 Le marketing digital : une pratique indépendante ?

Au début des années 2000, le marketing digital pouvait apparaître comme une activité relativement séparée, faiblement intégrée aux processus centraux, dans la mesure où de nombreuses entreprises demeuraient dominées par des approches traditionnelles (Coviello, Milley & Marcolin, 2001). L'accélération technologique et la diffusion des canaux numériques ont toutefois favorisé son intégration progressive en tant qu'extension constitutive de la fonction marketing (Brodie et al., 2007 ; Trainor et al., 2011).

Brodie et al. (2007) montrent ainsi que le marketing digital tend à s'articuler avec des pratiques déjà établies (marketing direct, marketing de réseaux), ce qui nourrit l'idée d'une pratique à la fois émergente et spécifique. Cette perspective rejoint les travaux de Day et Bens (2005), selon lesquels le marketing digital complète les canaux traditionnels plutôt qu'il ne s'y substitue mécaniquement. Strauss et Frost (2014) soutiennent, pour leur part, que le digital accroît l'efficacité et l'efficience du marketing traditionnel, en favorisant l'émergence de modèles d'affaires capables de délivrer davantage de valeur et d'améliorer la rentabilité.

À l'inverse, Dussart (2012) insiste sur la complémentarité d'usage, tout en considérant que marketing traditionnel et marketing digital reposent sur des fondements et des principes de fonctionnement distincts. Dans une argumentation plus radicale, l'auteur évoque la possibilité

d'un marketing digital s'affranchissant partiellement des cadres classiques, sous l'effet de relations plus horizontales et de circuits d'influence décentralisés. Enfin, Adam, Vocino et Bednall (2009) distinguent les effets des deux approches sur la performance : le marketing traditionnel serait davantage associé à la performance financière, tandis que le marketing digital exercerait un effet plus direct sur la performance marketing.

1.7.1.6 Les bénéfices du marketing digital

Selon Jackson et Ahuja (2016), le marketing digital apporte simultanément des bénéfices aux consommateurs et aux organisations. Du côté des marchés, il améliore l'accès à l'information et élargit les possibilités de comparaison, de transactions en ligne et, dans certains cas, de mécanismes d'enchères. Pour les entreprises, il ouvre un vaste champ de construction de marque en ligne, favorisant la notoriété, l'identité et, potentiellement, la fidélité.

Sur le plan relationnel, le digital permet une personnalisation et une communication individualisée à grande échelle, en activant des messages et des offres adaptés au fil des points de contact (Jackson & Ahuja, 2016), l'exemple de la personnalisation publicitaire de type Google AdSense étant fréquemment cité dans la littérature managériale. En outre, les environnements numériques encouragent la production de contenus par les utilisateurs, ce qui alimente des boucles d'ajustement des communications et peut favoriser la création de revenus.

Sur le plan économique, l'un des apports majeurs réside dans la capacité à atteindre des audiences larges avec un ratio coût/portée souvent plus favorable que certains médias traditionnels, tout en réduisant les contraintes de temps et de géographie. Enfin, la mesurabilité est centrale : les actions peuvent être suivies, testées et optimisées à faible coût relatif, ce qui soutient la logique d'expérimentation continue, bien que cette immédiateté et l'interactivité qu'elle engendre introduisent également de nouveaux défis pour les annonceurs (Jackson & Ahuja, 2016). Le marketing digital s'appuie ainsi sur plusieurs plateformes (courrier électronique, messagerie instantanée, bannières, dispositifs interactifs), combinant la logique de masse et la logique d'interaction.

1.7.2 Les quatre modèles du marketing digital

La technologie a profondément reconfiguré la manière dont les consommateurs se relient aux marques avant, pendant et après l'achat. Les expériences sont désormais partagées au sein de communautés en ligne, au moment et sur la plateforme choisies par l'utilisateur, ce qui réduit la capacité des entreprises à contrôler l'ensemble des interactions et rend le pilotage plus complexe.

L'usage simultané de multiples canaux par les consommateurs intensifie la demande de messages et d'offres personnalisés, pertinents et ciblés. Dans ce contexte, le marketing digital offre un accès accru aux données et à des analyses fines des comportements, ainsi qu'à des retours plus précis sur les programmes marketing. Toutefois, cette promesse de précision suppose un changement organisationnel et le développement de capacités adaptées (Matt, Peterson & Stroh, 2014).

Matt, Peterson et Stroh (2014) expliquent que les organisations doivent (i) clarifier le type d'organisation marketing compatible avec leur stratégie, (ii) sélectionner un modèle de marketing digital aligné avec leurs objectifs, et (iii) investir dans les fonctionnalités marketing susceptibles de générer de la performance. Les auteurs distinguent quatre modèles combinables :

1.7.2.1 Les modèles créateurs de marques digitales

Ce modèle est typique d'entreprises de produits de grande consommation qui mettent l'accent sur la construction et l'entretien de la marque, afin d'accroître l'engagement. L'investissement se déplace de la publicité traditionnelle vers des expériences numériques plus immersives, destinées à recruter, fidéliser et consolider le lien avec la marque (Matt, Peterson & Stroh, 2014).

1.7.2.2 Le modèle concepteurs d'expérience client

Ce modèle concerne souvent des entreprises de services (services financiers, compagnies aériennes, hôtellerie, commerce) dont le modèle économique est fortement structuré par le service. L'objectif est d'exploiter les données et les insights clients pour concevoir une expérience de marque supérieure. En multipliant les points de contact et en organisant un dialogue continu, l'entreprise vise la qualité relationnelle et la fidélité (Matt, Peterson & Stroh, 2014).

1.7.2.3 Le modèle générateur de demande

Fréquent chez les détaillants, ce modèle met l'accent sur la gestion du trafic, l'optimisation de la conversion sur les canaux et, in fine, l'efficacité marketing et la croissance du portefeuille de clients. Les dispositifs (site web, optimisation pour les moteurs de recherche, applications connectées, engagement social) sont structurés pour stimuler les ventes et soutenir la fidélisation. À la différence des créateurs de marques digitales, l'enjeu principal porte davantage sur le volume et l'efficacité des traitements que sur l'immersion expérientielle (Matt, Peterson & Stroh, 2014).

1.7.2.4 Le modèle innovateur de produits

Dès le début des années 2000, l'intégration d'Internet par les organisations transforme en profondeur la nature des échanges et redéfinit les modalités de la relation entre les entreprises et les consommateurs. Dans cette perspective, Dubois et Vermette mobilisent la notion d'« interaction » pour englober l'ensemble des communications, des transactions et des points de contact reliant une organisation à ses clients, qu'ils soient finaux ou intermédiaires. Le marketing digital est alors envisagé comme un levier d'identification, de conception et de diffusion de produits et de services numériques, tandis que les interactions digitales s'imposent comme une source stratégique d'idées

et de feedbacks, venant alimenter en continu le « pipeline » de l'innovation. (Matt, Peterson & Stroh, 2014).

1.7.3 Les capacités nécessaires au déploiement du marketing digital

Le déploiement du marketing digital ne relève pas uniquement d'outils : il suppose une combinaison structurée de processus, de connaissances, de compétences, d'organisation et de gouvernance. L'entreprise doit développer en interne certaines capacités critiques, tout en recourant, le cas échéant, à des partenaires capables d'apporter des ressources complémentaires.

1.7.3.1 4.1. Le modèle de maturité du marketing digital

Chaffey (2010) propose un cadre de maturité fondé sur six capacités clés : (i) stratégie de canal numérique, (ii) acquisition de clients en ligne, (iii) conversion et expérience client en ligne, (iv) développement et croissance des clients, (v) intégration cross-canal et développement de la marque, et (vi) gouvernance de la chaîne numérique incluant la gestion du changement.

1.7.3.2 Les fonctionnalités du déploiement du marketing digital

Matt, Peterson et Stroh (2014) présentent un ensemble de fonctionnalités structurant le déploiement du marketing digital, en distinguant des capacités orientées vers “insights” et “activation”. Dans cette logique, l'entreprise doit notamment : mieux segmenter et comprendre les besoins à partir de données transactionnelles et sociales ; concevoir des dispositifs de mesure couvrant le cycle de vie d'achat et l'engagement (médias payés, médias possédés, médias partagés) afin d'estimer le retour sur investissement ; ajuster la décision en temps réel grâce à un suivi régulier de la marque et de l'activité sociale ; personnaliser et cibler via une intégration multi-sources offrant une vision client plus complète ; diffuser des contenus optimisés sur différentes plateformes pour transformer les intentions en actes ; stimuler l'innovation via les retours des consommateurs ; activer l'influence sociale via les contenus générés et partagés ; et enfin orchestrer une expérience multicanale continue (Matt, Peterson & Stroh, 2014).

Quel que soit le modèle organisationnel choisi, l'entreprise doit donc arbitrer entre (i) une centralisation des capacités stratégiques (données, architecture, standards, gouvernance) et (ii) une distribution opérationnelle de certaines capacités au sein des unités commerciales, afin de préserver l'agilité et la proximité avec les réalités quotidiennes (Matt, Peterson & Stroh, 2014).

1.7.3.3 Les éléments facilitateurs de la maturité du marketing digital

Dans une étude menée conjointement par Boston Consulting Group (BCG) et Google, Field, Patel et Leon (2018) proposent une feuille de route visant à guider la progression des organisations le long d'une courbe de maturité. Les auteurs identifient six facilitateurs essentiels, dont trois à dominante technique et trois à dominante organisationnelle : (1) données connectées, condition d'une vision complète de l'expérience client en reliant sources en ligne et hors ligne ; (2) automatisation et technologie intégrée, via une panoplie d'outils (analyse web, CRM, personnalisation) permettant de déployer données et contenus à grande échelle ; (3) indicateurs mesurables, afin d'estimer la valeur des points de contact et de relier l'engagement aux résultats (dont ventes), tout en améliorant segmentation et ciblage ; (4) partenariats stratégiques, pour gagner en agilité et compétences, sans abandonner la maîtrise des données et de la technologie ; (5) **compétences spécialisées**, notamment à travers des équipes transversales articulées au marketing ; (6) **agilité et culture de test-apprentissage**, favorisant la détection précoce des échecs et l'adaptation des structures internes (Field, Patel & Leon, 2018).

1.7.4 Les quatre leviers du marketing digital

Dans cette section, nous retenons quatre leviers mobilisés de manière récurrente dans les stratégies digitales et susceptibles d'améliorer le service et sa qualité perçue : le marketing de l'Internet, le marketing mobile, l'email marketing et le marketing des réseaux sociaux (Vij & Singh, 2017).

1.7.4.1 Le marketing de l'Internet

Le marketing de l'Internet repose sur la conception et l'animation de sites web et d'environnements digitaux visant à générer du trafic, promouvoir des produits et services, et soutenir la relation commerciale. L'Internet peut être appréhendé comme (i) un canal de communication, (ii) un support transactionnel, et (iii) un canal de distribution.

En transformant les méthodes de commercialisation, ce levier affecte le comportement des clients, notamment via une meilleure compréhension des besoins et une réduction de certains coûts de transaction. Scheid, Vaillant et Fontugne (2012) soulignent toutefois que le marketing en ligne

s'apparente, dans ses logiques, à un marketing des services : il devient donc pertinent de transposer des concepts issus du marketing des services pour comprendre la relation numérique, les modes de production de la prestation et la co-participation du client. Dans cette logique, les dispositifs typiques comprennent le référencement naturel et payant, les liens sponsorisés (SEM) et la publicité en ligne.

1.7.4.2 Le marketing mobile

La diffusion massive des smartphones a ouvert un canal supplémentaire, à la fois de communication et de distribution. Les premières pratiques se sont souvent appuyées sur les SMS pour proposer des offres, avant de s'élargir à des applications et à des usages plus riches rendus possibles par les terminaux mobiles (navigation, contenus multimédias, interaction).

Tasner (2014) caractérise le marketing mobile par l'envoi de messages incitatifs (notamment des textes) par un fournisseur, afin d'orienter le client potentiel vers l'achat. Au-delà des SMS, l'auteur évoque des formes complémentaires : MMS (messages multimédias), publicité intégrée dans les jeux mobiles, et marketing sur le web mobile (Tasner, 2014). Dans une perspective similaire de formalisation des pratiques, la Mobile Marketing Association énonce un ensemble de principes directeurs fondés sur le respect du droit à la désinscription, la priorité accordée à la protection de la vie privée, la sécurisation des données collectées dans le cadre légal en vigueur, ainsi qu'une exigence éthique accrue lorsque les actions de communication ciblent des publics particulièrement jeunes (Mobile Marketing Association).

1.7.4.3 L'email marketing

L'email s'est imposé comme un usage quotidien chez une large part des internautes, tant à des fins personnelles que professionnelles. Pour les organisations, il constitue un outil souvent présenté comme rentable et relativement peu coûteux pour maintenir un dialogue régulier avec des segments ciblés.

Dans l'extrait étudié, plusieurs indicateurs et résultats d'enquêtes sont mobilisés pour illustrer l'efficacité économique potentielle du levier. Sont notamment évoqués : (i) une affirmation attribuée à "Ogilvy" selon laquelle les abonnés à des messages marketing achèteraient sensiblement plus que les non exposés ; (ii) une enquête Jupiter Research/Ipsos Insight (juillet

2006) indiquant que le courrier électronique représente une raison majeure de connexion à Internet pour des consommateurs américains ; (iii) des estimations d'une association de marketing direct (édition 2011–2012) sur le retour sur investissement de l'email marketing ; (iv) un sondage iContact fin 2012 sur l'intention d'augmenter les dépenses email en 2013 ; et (v) l'argument selon lequel les PME considèrent l'email comme critique pour leur stratégie (Hayes, 2013). L'ensemble de ces éléments soutient l'idée que l'email marketing est profondément inscrit dans les pratiques contemporaines, même si certaines stratégies peuvent l'aborder principalement comme un instrument de réduction des coûts plutôt que comme un générateur direct de revenus (Hayes, 2013).

1.7.4.4 Le marketing des réseaux sociaux

Scheid, Vaillant et Fontugne (2012) considèrent que le marketing des réseaux sociaux introduit une double inflexion par rapport au marketing online "classique" : le passage d'une logique d'action à une logique d'interaction (l'utilisateur devient central) et le déplacement de la création de valeur du site vers un réseau de sites. Dans cet univers, le nombre de plateformes est très élevé ; l'extrait retient six réseaux majeurs (Tasner, 2014) et illustre leurs intérêts marketing.

- **YouTube** : plateforme vidéo associée à Google, offrant un potentiel important grâce à la recherche, à la diffusion de contenus et à la mesure des performances, d'autant plus que les smartphones facilitent la production et la circulation des vidéos (Tasner, 2014).
- **Google+** : présenté dans l'extrait comme un réseau axé sur la diffusion de contenu et le ciblage, avec des fonctionnalités de communautés et de conversations audio et vidéo.
- **LinkedIn** : réseau professionnel mondial, mobilisé pour le réseautage, la diffusion de contenus professionnels et l'animation de communautés ; l'extrait mentionne des chiffres de membres et de recherches pour en situer l'ampleur (James, 2012).
- **Facebook** : Il s'agit d'une plateforme à forte audience offrant aux entreprises la possibilité de créer des pages, de déployer des campagnes sponsorisées et d'analyser les performances à travers des indicateurs tels que les impressions et les clics, tout en mettant l'accent sur les capacités de ciblage précis et de maîtrise budgétaire. (Martin, 2010).

- **Twitter** : réseau centré sur des messages courts, conçu comme un outil de communication et d'interaction avec des prospects et des clients, particulièrement utile pour l'écoute et la réactivité.
- **Instagram** : réseau orienté image/vidéo, rattaché à Facebook, appuyé sur des usages mobiles.

1.8 Conclusion du chapitre

Ce chapitre met en évidence que les activités marketing mobilisant des outils numériques peuvent contribuer à créer et renforcer la position d'une entreprise sur son marché, dans la mesure où ces outils structurent désormais une part importante de la vie des consommateurs modernes. En conséquence, ils doivent être intégrés à la planification des activités de communication marketing. Toutefois, la performance ne résulte pas d'une simple adoption technologique : elle suppose des compétences, des connaissances et une créativité adaptée, ou le recours à des professionnels spécialisés (agences, prestataires). Cette exigence prépare la transition vers le chapitre suivant, consacré à la production des services bancaires.

Chapitre 02 : La digitalisation révolutionne la production des services bancaires

2 Chapitre 02 : La digitalisation révolutionne la production des services bancaires

2.1 Introduction du chapitre

Depuis plusieurs années, le secteur bancaire, et, plus largement, l'industrie financière, connaît une transformation rapide sous l'effet combiné de la diffusion d'Internet, de la généralisation des technologies mobiles (smartphones, tablettes) et de l'évolution des comportements des consommateurs. En l'espace d'une décennie, l'accès quasi universel au numérique a favorisé la digitalisation de l'économie, modifiant en profondeur les modes de production, de distribution et de consommation des services. Dans cet environnement, des activités historiquement concentrées au sein des banques s'engagent à leur tour dans une logique de digitalisation, tandis que le marché se reconfigure par une dynamique de désintermédiation de plus en plus marquée.

Cette mutation conduit les banques à repenser leur positionnement. Le digital abaisse certaines barrières à l'entrée, rend possible l'émergence de nouveaux acteurs et intensifie la concurrence à l'encontre des établissements financiers traditionnels. Ce mouvement s'est notamment accéléré avec l'essor des FinTech : ces start-up spécialisées dans les technologies financières ciblent fréquemment des segments de produits et de services soumis à une réglementation plus légère et à des marges potentiellement élevées, ce qui leur permet d'innover rapidement et de capter des usages.

À l'ère du digital, la banque figure parmi les secteurs ayant connu une reconfiguration particulièrement visible. Le déploiement de services fondés sur des technologies numériques entraîne des restructurations profondes, touchant l'ensemble des prestations historiquement assurées par les intermédiaires financiers : paiements, crédit, conseil, tenue et enregistrement des transactions. Les banques proposent désormais, de manière croissante, des services accessibles exclusivement en ligne, s'appuyant sur Internet, des applications mobiles dédiées et une clientèle plus familiarisée avec ces usages numériques. Ce déplacement progressif des interactions vers des

dispositifs numériques modifie simultanément la relation de service, l'organisation interne et les sources d'avantage concurrentiel.

2.2 Section 1 : Bref rappel sur la banque traditionnelle

Une banque peut être appréhendée comme une institution financière qui collecte des ressources monétaires et de l'épargne, et contribue au financement de l'économie par l'octroi de crédit ainsi que par l'acquisition de titres (Echaudemaison, 2006, p. 40). Au plan juridique, les banques relèvent d'un statut de personnes morales exerçant, à titre habituel et principal, les opérations définies par les articles 110 à 113 de la loi n° 90-10 du 10 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit.

2.2.1 Le rôle de la banque dans l'économie

2.2.1.1 Les banques reçoivent et gèrent les ressources des agents économiques

La banque joue un rôle d'intermédiation entre les offreurs et les demandeurs de capitaux. Cette médiation peut être comprise à travers deux mécanismes distincts (Garsnault P. & Priami S., 1997, p. 28). D'une part, l'établissement bancaire peut intercaler son bilan entre les agents excédentaires et déficitaires, ce qui correspond à l'intermédiation bancaire. D'autre part, il peut faciliter une mise en relation directe entre offreurs et demandeurs de capitaux : ce mouvement relève du phénomène de désintermédiation, qui transforme la circulation des fonds et la structure de financement de l'économie.

2.2.1.2 Les banques refinancent l'économie :

Toute économie se heurte de manière récurrente à des besoins de refinancement, qu'ils concernent les organisations qui cherchent à financer des projets de grande envergure ou les ménages qui recourent au crédit pour lisser leur consommation. Parallèlement, une partie de la population parvient à épargner (Goux, J.-F. 2016) Cette épargne, une fois déposée dans les banques, constitue une base de ressources mobilisables pour financer d'autres agents économiques en demande de liquidité. La banque apparaît ainsi comme un acteur structurant de la transformation de l'épargne en financement.

2.2.1.3 La création de la monnaie scripturale :

Le rôle bancaire s'étend à la création de monnaie scripturale, c'est-à-dire à la capacité de générer des moyens de paiement par le jeu du crédit et de l'inscription comptable. Cette dimension monétaire influence l'équilibre macroéconomique, notamment par l'injection de liquidités dans le circuit économique et par l'effet multiplicateur de l'activité de crédit. À ce titre, les décisions de création monétaire et de gestion des dettes ont des implications essentielles pour l'économie nationale.

2.2.1.4 L'intervention des banques pour combler les déficits budgétaires

Les banques peuvent également contribuer au financement des déficits budgétaires de l'État, notamment par l'octroi de prêts relevant de la dette publique. Ce financement vise à permettre à l'État d'honorer ses engagements et d'assurer la continuité de son fonctionnement.

2.2.2 Les activités principales des banques

2.2.2.1 La collecte des dépôts

Les dépôts correspondent aux fonds reçus du public, que la banque peut utiliser pour son propre compte dans le cadre de son activité. Ils se déclinent notamment en dépôts à vue (comptes chèques, comptes courants, livrets d'épargne) et en dépôts à terme (comptes à terme, bons de caisse). Ces ressources constituent une part déterminante du passif bancaire et conditionnent la capacité de financement.

2.2.2.2 La distribution des crédits

Les fonds collectés ne peuvent pas demeurer durablement immobilisés : la banque transforme une partie de ces ressources en crédits accordés aux agents en besoin de financement. La distribution de crédits constitue ainsi un mécanisme central de la fonction d'intermédiation, tout en exposant l'établissement à des risques qu'il doit évaluer et maîtriser.

2.2.2.3 La gestion des moyens de paiement

Parmi les fonctions structurantes de la banque figure la gestion des moyens de paiement, qui permet aux clients d'utiliser les ressources disponibles sur leurs comptes via des instruments

Chapitre 02 : La digitalisation révolutionne la production des services bancaires

et des opérations variées : retrait d'espèces, carte bancaire, virement, autorisations de prélèvement, titres interbancaires de paiement, ou encore chèque. Cette activité soutient la fluidité des échanges et matérialise la dimension « service » de la banque au quotidien.

2.2.3 Classification des banques

2.2.3.1 Selon leurs types d'activité

- **Banque de dépôts** : établissements dont l'activité principale consiste à recevoir des dépôts (à vue et à terme) et à réaliser des opérations de crédit (Goux, J.-F. 2016)
- **Banque d'investissement** : également qualifiée de banque à moyen et long terme, elle se spécialise dans l'octroi de crédits dont l'échéance excède généralement deux ans.
- **Banque d'affaires** : elle intervient notamment dans l'octroi de crédit, la prise et la gestion de participations, et des opérations de financement immobilisant des capitaux sur des horizons plus longs ; ses dépôts stables sont mobilisables sur une durée pouvant être égale ou inférieure à deux ans.

2.2.3.2 Selon le critère juridique

- **La banque publique** : établissement dont la propriété relève de l'État et d'acteurs publics.
- **La banque privée** : établissement détenu par des acteurs privés (entreprises ou particuliers).
- **La banque mixte** : structure dont l'actionnariat associe des acteurs publics et privés.

2.2.4 Les clients de la banque

2.2.4.1 Les particuliers

Le particulier est une personne physique qui exprime des besoins bancaires en dehors de son activité professionnelle. Il peut être identifié par des informations relatives à l'état civil (nom, prénom, date et lieu de naissance, nationalité, adresse...), au patrimoine (actif/passif) et à la capacité civile (majeur, mineur, incapable) (Descamp.C & Soichot.J, 1979). Ses besoins se déclinent souvent selon les projets et les horizons temporels : dépenses exceptionnelles, achats d'équipement, investissements immobiliers.

2.2.4.2 Les entreprises

L'entreprise est un agent économique dont la fonction essentielle consiste à produire des biens et des services. Dans ce cadre, elle mobilise la banque pour déposer des fonds, sécuriser des flux de paiement, ou accéder à des crédits destinés à financer l'exploitation et l'investissement.

2.2.4.3 L'État

À l'instar des autres clientèles, l'État peut déposer des fonds auprès des banques et solliciter des financements, notamment via la dette publique, afin de couvrir ses engagements.

2.3 Section 2 : Les banques classiques face au défi technologique

2.3.1 Concepts de la digitalisation

2.3.1.1 Définition de la transformation digitale

La transformation numérique, souvent désignée par le terme de digitalisation, demeure un concept pluriel, dont les acceptions varient selon les communautés académiques et professionnelles. Certains auteurs la définissent comme l'ensemble des changements induits par les technologies numériques dans les différents domaines de la vie humaine (Stolterman & Fors, 2004). D'autres approches, plus centrées sur la stratégie, insistent sur l'exploitation intensive des potentialités d'Internet et sur l'usage des technologies afin d'améliorer radicalement la performance ou l'étendue d'action des entreprises.

Chapitre 02 : La digitalisation révolutionne la production des services bancaires

La digitalisation n'est pas entièrement récente : l'expression digital transformation apparaît dès 2000. Dans une perspective organisationnelle, elle peut aussi être comprise comme un processus visant à identifier, mobiliser et organiser des ressources pour passer d'un état à un autre (Ettien, Peron, 2018). Par ailleurs, le « digital » peut être rattaché à l'adoption de compétences technologiques aisément accessibles qui accroissent la réactivité de l'organisation face aux évolutions du marché (Bos, 2018) (JAOUAD & OUCHEKKIR, 2023).

2.3.1.2 Les trois composantes de la transformation numérique :

Le développement du numérique s'accompagne d'une orientation plus marquée vers le client, notamment par la dématérialisation des documents, l'apparition d'outils nouveaux et, dans certains cas, une recomposition des ressources humaines dédiées à la relation de service. Dans cette logique, La transformation numérique s'appréhende comme l'articulation conjointe de l'automatisation des processus, de la dématérialisation des opérations et de la recomposition des modes d'intermédiation. Ces dynamiques, étroitement liées, se renforcent mutuellement et contribuent à accélérer la refonte globale du modèle bancaire.

- **L'automatisation des processus** représente une opportunité de productivité et de croissance : elle simplifie les démarches, réduit certains délais, et libère du temps pour des activités à plus forte valeur ajoutée, notamment en back office. Elle contribue également à l'agilité organisationnelle, en dotant la banque de capacités renforcées d'anticipation, d'évaluation et de maîtrise des risques.
- **La dématérialisation** s'inscrit dans une dynamique plus longue d'informatisation, amorcée dès les années 1950, et renvoie au remplacement du document physique par un document numérique. Au-delà du support, elle transforme les canaux de communication et de distribution en substituant partiellement des interfaces numériques aux réseaux d'agences et de guichets, tout en influençant les coûts marginaux de production et les coûts de transaction. Elle améliore aussi la traçabilité des opérations et peut renforcer la sécurisation des processus (ex. coffre-fort électronique : gains de temps, stockage et partage de documents sécurisés, réduction de certains coûts).

- **La désintermédiation**, parfois rapprochée de formes de réintermédiation, renvoie à la recomposition des chaînes de valeur sous l'effet de nouveaux acteurs s'insérant entre l'entreprise et ses clients. Cette dynamique oblige à repenser les modèles d'affaires et d'intermédiation, notamment en s'inspirant du rôle des individus et de la valorisation d'actifs informationnels issus des données (Lemoine, 2014).

2.3.1.3 L'objectif de la digitalisation dans les banques

Dans le secteur bancaire, la transformation digitale poursuit un objectif général de modernisation, mais se décline en finalités opérationnelles et relationnelles plus spécifiques.

D'abord, elle vise l'amélioration de l'expérience client en rendant les services plus accessibles, simples et rapides : applications mobiles, sites web transactionnels, dispositifs conversationnels (chatbots), et interfaces permettant de consulter, gérer et exécuter des opérations à distance, en continu. À ce niveau, la performance ne relève pas seulement de la disponibilité ; elle repose aussi sur la cohérence des parcours, la personnalisation et la réduction des efforts imposés au client (Laukkanen, T., 2016)

Ensuite, la digitalisation soutient l'automatisation de processus répétitifs (ouverture de compte, traitement de dossiers de prêt, demandes de crédit), ce qui peut réduire les erreurs, accélérer les décisions et diminuer les coûts de traitement. Elle s'accompagne, plus largement, d'un objectif de réduction des coûts par la dématérialisation et une moindre dépendance à certaines infrastructures physiques (papier, archivage, logistique, opérations de guichet).

Parallèlement, un enjeu déterminant concerne le renforcement de la sécurité et, au-delà, la consolidation de la confiance dans les canaux digitaux : cryptage, authentification renforcée, biométrie, et dispositifs de cybersécurité répondent à la montée des cybermenaces. Dans une perspective comportementale, la sécurité perçue contribue à limiter le risque perçu, ce qui conditionne l'acceptation et la continuité d'usage des services numériques (Belkacem, A., & Boughzala, I. 2021)

La transformation digitale permet aussi d'offrir des services innovants, tels que la banque mobile, les paiements sans contact, des formes de conseil automatisé (robo-advisors) ou encore de

Chapitre 02 : La digitalisation révolutionne la production des services bancaires

nouvelles solutions de financement. Dans un marché concurrentiel, cette capacité d'innovation nourrit des objectifs de fidélisation : l'exploitation des données clients peut améliorer la pertinence des offres et la qualité de la relation, à condition de préserver la transparence et la protection des données (Vives, X. 2019)

Enfin, la digitalisation vise l'agilité et la compétitivité, en réduisant les délais d'adaptation et en permettant de rivaliser avec des acteurs émergents, notamment les FinTech. Elle renforce aussi l'optimisation de la gestion des données (analyse, pilotage des risques, décisions), et peut soutenir des objectifs d'inclusion financière en touchant des publics éloignés des agences via des canaux numériques à moindre coût.

2.3.2 Les avancées technologiques dans le secteur bancaire

Le mouvement de digitalisation s'appuie sur des technologies structurantes, Big Data, intelligence artificielle, blockchain, qui redéfinissent les capacités d'analyse, d'automatisation et de sécurisation des opérations bancaires.

2.3.2.1 Big Data

La montée en puissance des usages numériques a transformé les habitudes des consommateurs et, par conséquent, la capacité des organisations à collecter et à exploiter de grands volumes de données. Le Big Data, ou mégadonnées, désigne l'accumulation et le traitement d'un volume massif de données générées ou acquises dans le cadre des activités. Les banques disposent, à cet égard, d'un stock informationnel considérable construit sur des périodes longues : elles observent des régularités de dépenses, des habitudes de consommation et des changements de situation de vie. Toutefois, cette valeur informationnelle s'accompagne d'exigences fortes en matière de conformité et de protection des données, ce qui fait du Big Data un champ à la fois porteur d'opportunités et générateur de risques (Boukef Charki, N., & Josserand, E. 2017)

L'intelligence artificielle (IA)

L'IA regroupe un ensemble d'approches, méthodes et techniques visant à résoudre des problèmes complexes en s'inspirant, selon certains courants, de mécanismes observés dans le vivant. Dans le secteur bancaire, elle est mobilisée pour optimiser des processus et améliorer le

Chapitre 02 : La digitalisation révolutionne la production des services bancaires

pilotage des risques : détection de fraude, dispositifs d'aide à la décision (systèmes d'experts), amélioration de la connaissance du client et de certains déterminants de satisfaction. Son potentiel réside notamment dans sa capacité à apprendre à partir des données, à ajuster ses réponses et à contribuer à une personnalisation en temps réel. Dans cette trajectoire, le développement d'assistants virtuels capables d'interagir en langage naturel peut transformer l'accès aux services (exécution de virements, orientation vers des produits d'épargne, accompagnement de démarches), tout en posant des enjeux de transparence, de responsabilité et de **sécurité** (Bensoussan, A., & Delaye, J. 2019)

La technologie Blockchain

La blockchain est une technologie de stockage et de transmission d'information conçue pour fonctionner de manière distribuée, transparente et sécurisée, sans organe central de contrôle. Elle peut être comprise comme une base de données enregistrant l'historique des échanges entre utilisateurs depuis sa création. Grealish (2018) souligne son potentiel transformateur pour les marchés. De Filippi, Wright, (2018) mettent en avant la possibilité de créer des programmes autonomes, les « contrats intelligents », et indiquent que la blockchain peut accélérer certains paiements, soutenir la création d'instruments financiers, organiser l'échange de données et faciliter des interactions entre humains et machines, tout en ouvrant la voie à des configurations organisationnelles plus participatives.

Le texte source indique qu'à partir de 2016, la blockchain, comme technologie distribuée sous-jacente au « Bitcoin », a suscité un intérêt marqué d'institutions bancaires, et mentionne des expérimentations de paiements instantanés transfrontaliers, ainsi que l'intégration progressive de solutions blockchain dans des systèmes d'information bancaires existants. Ces éléments illustrent un point important : la mise en œuvre opérationnelle ne relève pas uniquement de la technologie, mais aussi du choix de gouvernance, du contrôle et de l'intégration aux procédures (Boucher, P., Nascimento, S., & Kritikos, M. 2017)

La digitalisation bancaire repose sur plusieurs leviers technologiques, chacun pouvant impacter la production de services, les risques associés et les indicateurs de pilotage. Afin de mieux comprendre les effets attendus et les limites potentielles de ces transformations, le **Tableau 9**

Chapitre 02 : La digitalisation révolutionne la production des services bancaires

synthétise les principaux leviers identifiés dans la littérature et leurs implications opérationnelles dans le secteur bancaire.

Tableau 9: Leviers de digitalisation bancaire: effets attendus, risques et indicateurs de pilotage.

Levier	Effets attendus sur la production de service	Risques/limites à anticiper	Indicateurs (exemples)
Automatisation	Réduction des délais, standardisation, baisse des erreurs, libération de temps	Opacité des décisions, rigidité, dépendance aux SI	Temps de traitement, taux d'erreur, coût/transaction
Dématérialisation	Traçabilité, réduction papier, nouveaux canaux, baisse coûts de transaction	Risques cyber, exclusion numérique, conformité archivage	Taux de démat., incidents sécurité, satisfaction parcours
Désintermédiation / ré-intermédiation (Lemoine, 2014)	Nouveaux partenaires, nouveaux services, extension écosystème	Perte de relation directe, dépendance plateformes	Part de services via partenaires, churn, NPS/recommandation
IA	Détection fraude, personnalisation, assistance	Biais, explicabilité, confiance	Taux fraude détectée, adoption assistant, plaintes
Blockchain	Sécurisation/traçabilité, automatisation via smart contracts	Interopérabilité, gouvernance, cadre legal	Temps règlement, coûts transfrontaliers, incidents

2.3.3 Un nouveau modèle bancaire à l'ère du digital

L'arrivée du digital s'accompagne de l'émergence d'un modèle bancaire en cours de structuration, appelé à évoluer. Le texte source évoque des projets regroupant quatre axes, C.I.A.S : Connecté, Intelligent, Agile et Social, dans lesquels l'agence traditionnelle et le conseiller conservent un rôle, mais se redéfinissent dans la relation de service.

2.3.3.1 Connecté

Le digital permet de passer d'une logique multicanale à une logique plus intégrée, souvent qualifiée d'omnicanales. Le client peut se connecter à sa banque à tout moment, depuis divers appareils, via une application, ce qui accroît l'accessibilité des services (Lamirault & Collectif, 2017, p. 14). En donnant davantage d'autonomie sur certaines opérations en ligne, la banque réduit

Chapitre 02 : La digitalisation révolutionne la production des services bancaires

des temps de traitement coûteux et peut réallouer les ressources vers des activités à plus forte valeur ajoutée.

2.3.3.2 Intelligente

La figure du client hyperconnecté et mieux informé transforme la relation bancaire. Cette situation peut être interprétée comme une contrainte pour les banques, mais aussi comme une opportunité, dans la mesure où celles-ci disposent d'un volume important d'informations sur leurs clients. L'enjeu consiste alors à convertir cette masse d'information (Big Data) en capacités d'analyse, de personnalisation et de décision, sans compromettre la confiance ni la conformité.

2.3.3.3 Agile

La digitalisation des processus se traduit par des gains de productivité et une baisse de certains coûts, notamment grâce à des moyens de paiement entièrement digitaux et à la dématérialisation des documents. L'expérience client et l'expérience collaborateur peuvent s'en trouver transformées : des démarches autrefois longues et fortement « papier » deviennent plus rapides, parfois réduites à des étapes de validation simplifiées, ce qui modifie le rythme de production du service et les attentes en matière de réactivité.

2.3.3.4 Sociale

Les banques ont rapidement investi les réseaux sociaux, avec un objectif d'image, de proximité et de relation. L'enjeu consiste à mieux dialoguer avec les clientèles actuelles et futures, y compris les collaborateurs de demain, dans des espaces où se forment la réputation, la recommandation et, plus largement, la perception de la modernité et de la fiabilité.

L'évaluation de la digitalisation bancaire nécessite également de prendre en compte les perceptions et comportements des clients vis-à-vis des services numériques. Les construits présentés dans le **Tableau 10** permettent d'identifier les dimensions clés susceptibles d'influencer l'adoption et la satisfaction des utilisateurs : utilité perçue, facilité d'usage, sécurité et risque perçu. Ces indicateurs constituent des bases méthodologiques pour des enquêtes ou études empiriques sur les services bancaires digitaux.

Chapitre 02 : La digitalisation révolutionne la production des services bancaires

Tableau 10: Construits clés à mobiliser dans une étude sur une banque digitale (définitions opérationnelle & exemples d'items).

Construit	Rôle attend	Définition opérationnelle	Exemples d'items (formulation illustrative)
Utilité perçue	Augmentation de l'adoption et de la continuité d'usage	Degré auquel l'utilisation des services bancaires digitaux améliore l'efficacité, la rapidité et la qualité de la gestion bancaire	« L'utilisation des services bancaires en ligne me fait gagner du temps. »
Facilité d'usage perçue	Augmentation de l'adoption	Degré de simplicité perçue et d'effort réduit requis pour utiliser les canaux bancaires digitaux	« L'application bancaire est facile à utiliser. »
Sécurité perçue	Renforcement de la confiance et réduction du risque perçu	Perception du niveau de protection des données personnelles et des transactions financières lors de l'usage des services digitaux	« Je me sens en sécurité lors de mes transactions bancaires en ligne. »
Risque perçu	Diminution de l'adoption	Perception des pertes potentielles liées à l'utilisation des services bancaires digitaux (financières, techniques ou liées à la confidentialité)	« J'ai peur que mes données soient compromises lors de mes transactions. »

2.4 Section 3 : L'impact de la digitalisation sur la banque et ses clients

2.4.1 L'amélioration du parcours client

Le système bancaire s'inscrit désormais dans une transformation profonde de sa relation au marché : le client y est appréhendé comme un « consommateur » au sens où l'entendent (Prendergast & Marr, 1994). Dans cette perspective, la banque apparaît à la fois comme l'un des secteurs ayant mobilisé précocement une logique relationnelle et comme l'un des plus exposés aux effets des technologies numériques (Prendergast & Marr, 1994). L'intensification des usages digitaux reconfigure, de manière visible, les attentes et les comportements : baisse progressive de la fréquentation des agences, recours accru aux canaux à distance et aux dispositifs automatisés, montée en puissance des applications mobiles et des services accessibles via Internet.

Cette évolution renvoie à une figure de consommateur davantage orientée vers l'immédiateté, la fluidité et la participation. En effet, le « consommateur digital » ne se contente plus d'accéder à un service ; il attend que la relation soit interactive, qu'elle s'inscrive dans la

Chapitre 02 : La digitalisation révolutionne la production des services bancaires

continuité et qu'elle intègre ses retours. Dans cette logique, l'idée de co-crédation prend une place structurante : le client souhaite être considéré comme un acteur contributif de l'offre et de l'expérience, plutôt qu'un simple récepteur de produits standardisés (Beziade & Assayag, 2014).

Les travaux de (Béziade & Assayag, 2014) mettent en évidence plusieurs transformations majeures des attentes face à la digitalisation bancaire :

- **Interactivité et continuité de service.** Dans un environnement où les services numériques sont disponibles en continu, l'ajustement aux horaires d'agence devient, pour de nombreux clients, un coût d'organisation difficilement acceptable. Le besoin d'interaction a d'abord favorisé, dès les années 1990, la mise en place de centres d'appels et de services clients ; il se prolonge aujourd'hui par la consultation en ligne des sites bancaires, puis par la généralisation des smartphones et des applications mobiles, qui renforcent l'accès « à la demande » aux informations et opérations (Béziade & Assayag, 2014).
- **Recherche de simplicité.** La digitalisation s'adosse à une demande croissante de parcours réduisant les frictions : moins d'étapes, moins de complexité perçue, et une exécution plus rapide. À ce titre, (Béziade & Assayag, 2014) rapportent les résultats d'une étude menée en 2010 auprès de 6 000 consommateurs (Europe, Amérique du Nord, Asie, Moyen-Orient), suggérant qu'une proportion non négligeable (de 7 % à 23 % selon les régions) accepterait de payer davantage (en moyenne 6 %) pour des offres jugées plus simples. Cette quête de simplicité favorise le développement d'applications mobiles et de gammes « easy », généralement associées à une distribution multicanale et à une communication moins désintermédiée.
- **Services adaptés, sans délais ni procédures lourdes : désintermédiation et self-service.** L'exigence d'efficacité conduit certains clients à contourner les circuits institutionnels habituels afin de négocier ou résoudre plus directement un problème, ce qui renvoie au phénomène de désintermédiation. Dans le même mouvement, le self-service participe à une autonomisation des opérations courantes : retrait d'espèces, consultation

du solde, remise de chèques, virements, réalisées depuis le domicile, via ordinateur, mobile ou automates, au profit d'un gain de temps et d'un contrôle perçu comme plus élevé (Béziade & Assayag, 2014).

- **Conseil personnalisé et valeur ajoutée.** Les enquêtes de satisfaction soulignent fréquemment une faible différenciation perçue entre les établissements, en raison d'approches encore centrées sur des segmentations classiques et sur des logiques de produit relativement homogènes. Or, l'évolution des comportements pousse vers la co-construction d'offres ajustées aux besoins individuels, ce qui s'inscrit dans l'orientation « one to one » : écouter, diagnostiquer et proposer une recommandation pertinente plutôt qu'un produit standard (Béziade & Assayag, 2014).

Ainsi, la digitalisation ne se limite pas à l'ouverture de nouveaux canaux : elle modifie la structure même du parcours, redistribue les points de contact et impose une cohérence de l'expérience, quel que soit le mode d'interaction mobilisé.

2.4.2 L'essor de la FinTech

La convergence des mutations de la consommation et des capacités technologiques a facilité l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché bancaire. Le Centre national de recherche numérique à Dublin définit la FinTech comme une innovation dans les services financiers, et plus précisément comme des entreprises mobilisant la technologie pour « perturber » (to disrupt) les systèmes financiers établis. Elle renvoie notamment à des start-ups qui s'appuient sur les technologies de l'information, le numérique et l'intelligence artificielle pour transformer les services financiers et bancaires.

Ces acteurs se caractérisent par leur agilité organisationnelle et leur capacité à concevoir des propositions de valeur centrées sur l'expérience, la personnalisation et la rapidité de déploiement. Leur logique n'est pas nécessairement de reproduire le modèle bancaire traditionnel, mais d'ajuster les modes de consommation des services financiers aux attentes contemporaines (fluidité, autonomie, interfaces simples, réactivité).

Chapitre 02 : La digitalisation révolutionne la production des services bancaires

L'émergence des FinTech ne signifie pas nécessairement l'effacement des banques historiques. Elle peut, au contraire, constituer une opportunité stratégique pour les institutions capables d'intégrer ces innovations et d'orchestrer des complémentarités. Dans cette perspective, les banques et les FinTech peuvent apparaître comme des partenaires naturels pour l'amélioration de l'expérience client plutôt que comme des concurrents stricts (Eonnet & Manceron, 2018, p. 2). La modernisation de l'industrie bancaire dépend alors de la capacité à articuler solidité institutionnelle, maîtrise du risque et innovation orientée client.

2.4.3 L'émergence de nouveaux moyens de paiement dans la sphère bancaire

La digitalisation s'observe également dans l'évolution des paiements : paiement en ligne, paiement sans contact, et, plus récemment, paiements associés aux cryptomonnaies. La diversification des supports (smartphones, montres connectées, voire des dispositifs portables) accompagne l'expansion du commerce en ligne et la reconfiguration des routines d'achat. Face à ces transformations, les institutions financières développent des offres visant à fluidifier l'acte de paiement tout en maintenant un niveau de sécurité jugé acceptable par les utilisateurs.

2.4.3.1 L'essor des cryptomonnaies

Le progrès technologique a contribué à l'apparition d'une nouvelle forme de monnaie : la monnaie virtuelle ou digitale, souvent désignée comme cryptomonnaie, ou encore « monnaie marchandise synthétique » (Jean-Marcfiguet, 2015).

2.4.3.2 Définition et origine

La cryptomonnaie désigne une monnaie virtuelle n'existant que sur un réseau informatique, généralement de type pair-à-pair, et reposant sur une logique décentralisée : elle n'est pas émise par un gouvernement ni par une banque centrale ou une institution monétaire classique. En ce sens, elle se distingue des monnaies dotées d'un cours légal et d'un cadre institutionnel explicite.

Ces monnaies sont dites numériques et électroniques en raison de l'absence de support physique (ni pièces ni billets). Elles s'inscrivent dans le registre des monnaies alternatives : elles ne disposent, selon le texte source, pas d'un cours légal dans les pays, et leur valeur n'est pas

Chapitre 02 : La digitalisation révolutionne la production des services bancaires

indexée sur l'or ni sur une devise nationale (Alaoui, 2018). Elles peuvent toutefois servir d'instrument d'échange de biens et de services, en s'appuyant sur des dispositifs mettant en avant la sécurité et la transparence (Alaoui, 2018).

La création monétaire et la circulation s'appuient sur la technologie blockchain, combinée à des mécanismes cryptographiques. Dans cette logique, les risques fréquemment évoqués (escroqueries, fraudes) concernent souvent les infrastructures périphériques de détention et d'accès (portefeuilles, identifiants, plateformes), plutôt que le principe monétaire en tant que tel, tel qu'il est présenté dans le texte source.

La première cryptomonnaie emblématique demeure le Bitcoin. Le protocole Bitcoin (au sens du système) et le jeton monétaire (Bitcoin) s'inscrivent dans une logique d'échange pair-à-pair sur Internet, en dehors des circuits bancaires classiques. Le système est apparu le 3 janvier 2009, sous le pseudonyme « Satoshi Nakamoto », associé à la conception du protocole et du logiciel mentionné dans le texte source.

Dans la mesure où ces monnaies échappent en partie aux mécanismes bancaires traditionnels, elles font néanmoins l'objet d'une attention des autorités monétaires, notamment concernant la légalité des transactions et la conversion en devises légales, afin de détecter des opérations de blanchiment. Plus largement, l'enjeu central souligné est la possibilité, pour les utilisateurs, de détenir et de transférer de la valeur sans recourir à un tiers de confiance traditionnel (souvent la banque), ce rôle étant partiellement remplacé par le réseau. Le Bitcoin est ainsi associé, dans le texte source, à des promesses de réduction des coûts et des délais de transaction, ainsi qu'à une circulation transfrontalière facilitée par des transactions chiffrées validées par des acteurs du réseau (mineurs).

Enfin, le texte souligne que certaines entreprises peuvent percevoir un intérêt à utiliser les cryptomonnaies pour fluidifier les paiements et réduire leur dépendance vis-à-vis des banques traditionnelles. Dans ce contexte, les banques peuvent être incitées à intégrer certains services associés, afin de ne pas rester en marge des évolutions en cours.

2.4.3.3 PayPal

Parmi les innovations de paiement à dominante virtuelle, le texte source évoque le cas d'eBay et, plus particulièrement, PayPal, filiale d'eBay, présentée comme un intermédiaire majeur du paiement en ligne (Sherif, s. d.). PayPal bénéficie du statut d'établissement de crédit depuis 2007, et sa banque européenne est située au Luxembourg selon le texte.

PayPal est décrit comme un service en ligne sécurisé permettant à des particuliers et des entreprises d'envoyer et de recevoir de la monnaie électronique (Peyrat-Guillard, D, 2013)

Pour les commerçants, l'intérêt réside notamment dans la capacité à accepter des moyens de paiement courants du Web, à ajouter PayPal aux instruments déjà proposés, à encaisser des paiements à distance et à offrir davantage de souplesse dans les modalités de règlement. Le dispositif est soumis à la surveillance prudentielle de l'autorité luxembourgeoise compétente, la CSSF, conformément au texte.

Le texte source présente PayPal comme gratuit pour l'utilisateur dans son principe, la rémunération étant associée à des commissions sur certaines opérations (notamment lors de virements vers un compte bancaire). Plusieurs avantages sont mis en avant : protection des coordonnées bancaires, rapidité des transactions, simplicité d'usage (adresse e-mail), dimension internationale et capacité d'innovation (Peyrat-Guillard, D. 2013).

Toutefois, l'existence de risques est également rappelée : PayPal constitue une cible fréquente d'escroqueries, et une vulnérabilité majeure provient de la réutilisation de mots de passe ou d'identifiants sur plusieurs sites ; si un service tiers est compromis, l'accès au compte peut être facilité. Cette remarque réinscrit l'enjeu de sécurité dans une approche plus large de l'hygiène numérique et de la gestion des identifiants.

2.4.4 L'évolution des métiers bancaires

Dans un environnement instable et fortement concurrentiel, la banque de détail ajuste son modèle économique, ses processus et son organisation. En conséquence, les métiers bancaires se transforment sous l'effet combiné de l'automatisation, de la dématérialisation et de l'évolution

Chapitre 02 : La digitalisation révolutionne la production des services bancaires

des attentes des clients. Les technologies récentes peuvent entraîner des ruptures rapides dans certains pans du modèle, même si leur mise en œuvre demeure longue et complexe et que les résultats ne coïncident pas toujours avec les objectifs initiaux (Pastre, 2005, p. 89).

Au-delà des indicateurs quantitatifs, la transformation se traduit par une recomposition des rôles en agence : baisse des effectifs d'accueil, montée de l'accueil partagé, davantage d'expertise et, parfois, spécialisation des conseillers ; les fonctions d'encadrement évoluent également. Les trois métiers ci-dessous apparaissent particulièrement exposés à ces mutations.

Pour mieux visualiser l'impact de la digitalisation sur les métiers bancaires, le **Tableau 11** synthétise les activités en recul, les nouvelles activités émergentes ainsi que les compétences critiques requises pour chaque poste. Cette synthèse met en évidence la transformation des rôles et des responsabilités au sein des agences et des fonctions de support.

Tableau 11: Mutation des métiers bancaires sous l'effet de la digitalisation (synthèse opérationnelle).

Métier	Activités en recul (dématérialisation/automatisation)	Nouvelles activités / montée en valeur	Compétences critiques
Gestionnaire back-office	Traitement papier, manipulations physiques	Coordination, interaction accrue, middle office	Relationnel, rigueur, gestion du stress
Chargé de clientèle particulière	Opérations simples en face-à-face	Conseil, personnalisation, accompagnement	Maîtrise outils digitaux, expertise, réactivité
Directeur d'agence	Contrôles manuels, pilotage limité	Pilotage data/automatisé, orchestration des canaux	Management, autonomie, vision omnicanale

2.4.4.1 Évolution du métier de gestionnaire de back-office

Le back-office regroupe des activités de support, de contrôle et d'administration. Souvent standardisées, ces activités se prêtent davantage à l'automatisation. Une première transformation majeure tient à la dématérialisation des instruments de paiement, qui réduit les manipulations physiques. Le texte source souligne la progression d'une « image-chèque » en remplacement du chèque papier, par la lecture d'un code, ainsi que le développement des environnements « sans papier » reposant sur la numérisation des documents, puis sur leur traitement informatique.

Chapitre 02 : La digitalisation révolutionne la production des services bancaires

Cette évolution déplace progressivement la valeur du métier : d'un traitement essentiellement documentaire vers des interactions plus transversales, parfois plus proches d'un middle office, avec un besoin accru de coordination et de relation client. Dans cette configuration, l'efficacité dépend davantage de compétences relationnelles, de l'aisance dans les échanges et de la capacité à gérer la pression opérationnelle (notamment en contexte d'urgence ou d'erreur à corriger).

2.4.4.2 Évolution du métier de chargé de clientèle particulière

Le chargé de clientèle particulière demeure l'interlocuteur central du client. Il écoute, conseille et oriente vers des produits et services adaptés. Or, la digitalisation modifie la manière dont cette relation se déroule : la baisse des visites en agence et l'essor des canaux à distance redéfinissent les moments où l'humain intervient et la nature des demandes formulées.

Le rôle tend alors à se déplacer vers davantage de conseil et de construction relationnelle. Dans un contexte technologique renforcé, les banques sont incitées à améliorer la personnalisation et la pertinence de leurs services, en s'appuyant sur des outils rendus possibles par Internet. Le texte insiste aussi sur l'enjeu d'information : le conseiller doit pouvoir accéder à un niveau d'information au moins équivalent à celui du client, dans un délai très court, afin d'éviter les ruptures de crédibilité et de fluidifier la prise de décision.

Enfin, l'évolution des usages implique une adaptation organisationnelle : horaires d'ouverture repensés, amplitude élargie, et montée de la flexibilité pour répondre à des clients qui alternent canaux et moments de contact.

2.4.4.3 Évolution du métier de directeur d'agence

Le directeur d'agence joue un rôle clé dans la performance de la distribution de proximité. Il cumule des fonctions de pilotage financier, commercial et managérial, tout en développant l'activité sur son périmètre géographique. Le numérique affecte fortement cette fonction, notamment en reconfigurant la place de l'agence au sein de l'écosystème omnicanal.

Le texte source souligne que la digitalisation peut accroître l'autonomie et le pouvoir d'action du directeur, en facilitant certaines tâches de contrôle et de suivi grâce à l'automatisation.

Chapitre 02 : La digitalisation révolutionne la production des services bancaires

Dans cette perspective, l'enjeu n'est pas seulement de « digitaliser » l'agence, mais d'en redéfinir la contribution : accueil à valeur ajoutée, conseil, résolution de situations complexes, et coordination des canaux.

2.4.5 Qu'est-ce qu'un consommateur ?

Un consommateur peut être défini comme un individu capable d'acheter des biens et services pour satisfaire des besoins, des souhaits ou des désirs, pour lui-même ou pour son entourage (Vracem & Janssen-umflat, 1994). Dans une formulation proche, un consommateur est un individu qui achète – ou a la capacité d'acheter – des biens et services offerts sur un marché afin de répondre à des besoins personnels ou du ménage (Darpy & Volle, Comportement du consommateur, concepts et outils, 2003, p. 13). Une autre définition insiste sur le fait que la consommation renvoie à un ensemble d'actes, de réflexions et d'influences intervenant avant, pendant et après l'achat, du point de vue des acheteurs et des utilisateurs de produits et services (Pettingnew, Zoutem, & Menville, 2002, p. 17).

Ces approches nuancent l'idée selon laquelle « tout individu est consommateur » de manière uniforme : la consommation varie selon les personnes et les contextes. Il est alors utile de distinguer l'agent d'achat (celui qui réalise la transaction) et l'agent de consommation (celui qui utilise effectivement le produit). Celui qui achète n'est pas nécessairement celui qui consomme.

Dans cette logique, (Vracem & Jansses-umflat, 1994) distinguent plusieurs profils :

- **L'ancien consommateur** : individu s'étant détourné d'un produit, d'une marque ou d'un service après usage.
- **Le non-consommateur absolu** : individu qui, pour des raisons de moyens, de goûts, de caractéristiques culturelles ou de proximité, n'entrera pas en contact avec l'offre et n'achètera pas le produit.
- **Le non-consommateur relatif** : individu susceptible d'acheter si certaines conditions (prix, accessibilité, information, etc.) évoluent.

À ces catégories s'ajoute la notion de **consommateur potentiel**, définie comme une

personne disposant des moyens d'acheter un type de produit mais n'ayant pas encore été touchée par l'information publicitaire ou promotionnelle de l'entreprise (Vracem & Jansses-umflat, 1994, p. 14).

2.4.6 Qu'est-ce qu'un comportement du consommateur ?

Le comportement du consommateur peut être compris comme un processus : l'individu élabore une réponse à un besoin, en combinant des phases cognitives (prise de décision) et des phases d'action (achat et consommation) (Filser, 2006, p. 21). Dans une définition complémentaire, il s'agit de l'ensemble des activités mentales, émotionnelles et physiques mobilisées pour choisir, acheter et utiliser un bien ou un service afin de satisfaire besoins et désirs (Darpy & volle, Comportement du consommateur, concepts et outils, 2003, p. 20).

Plus largement, les chercheurs décrivent ce champ comme l'étude des actes directement liés à l'achat et à l'utilisation des biens et services, en intégrant le processus décisionnel qui précède et détermine ces actes. En ce sens, l'analyse du comportement du consommateur vise à comprendre non seulement ce que fait l'acheteur, mais aussi pourquoi il le fait : influences, déclencheurs, contraintes, et contexte. Elle s'intéresse à la manière dont les particuliers et les entreprises sélectionnent et utilisent des offres, en mettant l'accent sur leurs motivations, leur psychologie et leurs comportements.

Selon une source web citée dans le texte (Kotler, P., & Keller, K. L. 2016), cette étude recouvre notamment : la façon dont les consommateurs pensent et ressentent les alternatives, leurs raisonnements de choix, leurs comportements de recherche et d'achat, l'influence de l'environnement (entourage, culture, médias), ainsi que l'adaptation des campagnes marketing pour mieux influencer les décisions.

2.4.7 Le consommateur classique vs le nouveau consommateur digital

Le comportement du consommateur évolue avec l'avancée des technologies et des outils marketing. Avant l'achat, l'individu est exposé à des influences (stimuli, besoins, motivations) qui structurent un processus, plus ou moins conscient, menant à la décision. Le texte souligne qu'une

Chapitre 02 : La digitalisation révolutionne la production des services bancaires

différence notable apparaît désormais entre le consommateur « traditionnel » et le consommateur « digital » quant à leur manière d'interagir avec ces stimuli et d'intégrer l'information (Lendrevie, J., Lévy, J., & Lindon, D.2016).

2.4.7.1 Le consommateur et le modèle marketing classique

Le modèle classique met l'accent sur trois moments où la marque entre en contact avec le consommateur :

1. **Le stimulus**, via un message publicitaire (TV, radio, presse) déclenchant l'attention ;
2. **Le premier moment de satisfaction**, lorsque le consommateur se rend en magasin pour acheter ;
3. **Le deuxième moment de satisfaction**, correspondant à l'expérience à domicile, pouvant confirmer ou infirmer la qualité perçue.

Ce schéma suppose une communication linéaire et largement unidirectionnelle : l'entreprise diffuse l'information, et le consommateur, convaincu, devient client. Or, la transformation des habitudes de consommation et d'accès à l'information rend cette hypothèse moins robuste.

2.4.7.2 Le nouveau modèle marketing (ZMOT de Google)

Le modèle ZMOT introduit un quatrième moment déterminant : le **Moment Zéro de Vérité**, durant lequel le consommateur s'informe en continu avant (et parfois pendant ou après) l'achat. Les stimuli deviennent multiples (publicité en ligne, contenus, pages d'atterrissage, contenus de marque), puis l'individu compare, consulte des avis, explore des réseaux sociaux, visionne des vidéos, et sollicite ses pairs. L'achat peut ensuite s'effectuer en magasin ou en ligne, et l'expérience post-achat peut être partagée, contribuant à influencer le ZMOT d'autres consommateurs.

Le parcours apparaît ainsi non linéaire : le consommateur peut alterner entre information, exposition, comparaison, achat, puis expression publique de son expérience. Ce mécanisme

renforce l'interdépendance entre individus et rend la maîtrise de l'information – et de la réputation – stratégiquement centrale (Lecinski, J, 2011).

2.4.8 Les facteurs qui influencent le comportement du consommateur

Le comportement d'achat est façonné par des facteurs culturels, sociaux, personnels et psychologiques. Ces dimensions n'agissent pas isolément : elles se combinent et orientent la perception de l'offre, la formation des préférences et, finalement, la décision.

2.4.8.1 Facteurs culturels

La **culture** est définie comme un ensemble de connaissances, croyances, normes, valeurs et traditions acquises par l'homme en tant que membre d'une société (Ladwenin, 1999). Elle peut être comprise comme une « programmation mentale collective » qui se manifeste par des comportements, coutumes et rituels ; elle se traduit donc concrètement dans les pratiques de consommation (Darpy & volle, Comportement du consommateur, concepts et outils, 2003). Cette influence est particulièrement visible dans certains domaines (ex. habitudes alimentaires), mais s'étend aussi aux attentes, aux modes de décision et à la relation au service.

Les **sous-cultures** renvoient à des groupes identifiables au sein d'une société plus large (générations, nationalités, groupes religieux, ethniques, régionaux). Elles offrent des repères d'identification plus fins, tout en restant compatibles avec les valeurs fondamentales de la société d'appartenance (Brée, 2009).

La **classe sociale** désigne des groupes relativement homogènes et durables, hiérarchisés, dont les membres partagent un système de valeurs, un mode de vie et des intérêts communs. Elle se mesure à l'aide d'indicateurs tels que la profession, le revenu, le patrimoine, la zone d'habitat ou le niveau d'instruction. Les appartenances de classe favorisent des comportements plus homogènes (préférences, loisirs, consommation), même si des mobilités ascendantes ou descendantes existent. Dans une perspective marketing, ces différences imposent une vigilance particulière, notamment dans un contexte international (Kotler & Dubois, Marketing Management, 2004, p. 13).

2.4.8.2 Facteurs sociaux

Les facteurs sociaux renvoient aux relations interpersonnelles : **groupes de Référence, famille, statuts et rôles.**

Les groupes influencent l'individu en proposant des modèles de comportement, en façonnant l'image de soi et en exerçant des pressions de conformité susceptibles d'orienter les choix de marques et de produits (Kotler & Dubois, Marketing Management, 2004, p. 14). On distingue des groupes d'appartenance (relations directes) et des groupes de **Référence** (influence sans interaction nécessaire). Dans ces ensembles émergent des **leaders d'opinion**, susceptibles de relayer l'information et d'accélérer la diffusion d'un produit, ce qui justifie l'effort des responsables marketing pour les identifier et les cibler (Kotler & Dubois, Marketing Management, 2004, p. 15).

La **famille** reste un lieu d'influence majeur. Il est utile de distinguer la famille d'orientation (parents) et la famille de procréation (conjoint, enfants). Les décisions d'achat peuvent être dominées par le mari, par la femme, alternées ou conjointes, et cette répartition varie selon l'âge, la composition familiale et l'activité professionnelle (Ladwenin, 1999, p. 88).

Enfin, les **statuts et rôles** structurent les comportements : la position occupée dans un groupe correspond à un statut, et le rôle renvoie aux activités attendues compte tenu de ce statut (Kotler & Dubois, Marketing Management, 2004, p. 215). Les individus tendent à choisir des produits compatibles avec l'image associée à leur statut social.

2.4.8.3 Facteurs personnels

Les décisions d'achat dépendent aussi de caractéristiques individuelles : **âge et cycle de vie, profession et position économique, personnalité et concept de soi, style de vie et valeurs.**

Les besoins et les achats évoluent avec l'âge et les étapes de la vie (mariage, arrivée d'un enfant, changements professionnels, divorce), créant des opportunités pour certaines industries de services (dont la banque). La profession oriente des achats spécifiques, et la position économique

Chapitre 02 : La digitalisation révolutionne la production des services bancaires

dépend du revenu (niveau, régularité), du patrimoine, de la capacité d'endettement et de l'attitude envers l'épargne et le crédit.

La personnalité peut être définie comme un ensemble de caractéristiques psychologiques distinctives produisant des réponses cohérentes et durables à l'environnement (Kotler & Dubois, Marketing Management, 2004, p. 218). Elle s'exprime en traits (confiance en soi, sociabilité, impulsivité, créativité, etc.) et peut influencer la **préférence** de marque, notamment si la « personnalité de marque » perçue est congruente avec celle du consommateur. Le **concept de soi** renvoie à l'image que l'individu a de lui-même, à l'image idéale qu'il vise, et à la manière dont il pense être perçu ; une cohérence est souvent observée entre image de soi et produits préférés (Brée, 2009, p. 73).

Le style de vie décrit le schéma de vie exprimé par des activités, centres d'intérêt et opinions ; des individus proches culturellement peuvent adopter des styles de vie distincts. Les valeurs, plus profondes que les attitudes, orientent durablement les choix : une valeur est une croyance durable selon laquelle certains modes de comportement et buts d'existence sont préférables à d'autres (Kotler & Dubois, Marketing Management, 2004, p. 219).

2.4.8.4 Facteurs psychologiques

Le marketing s'intéresse à ce qui se passe entre le stimulus et la décision : besoins, motivations et freins, perception, apprentissage, mémoire.

Le **besoin** correspond à un manque que l'individu cherche à réduire par la consommation ; il convient de distinguer le besoin du désir. La hiérarchie des besoins de Maslow est citée comme une grille de lecture classique des priorités (Lendrevie, Levy, & Lindon, 2008, p. 125).

Les **motivations** sont des forces qui orientent l'action ; elles traduisent l'écart entre un état d'insatisfaction et un état désiré de satisfaction (Darpy & Volle, Comportement du consommateur, concepts et outils, 2003, p. 67). Elles peuvent être hédonistes, rationnelles ou éthiques. À l'inverse, les **freins** sont des pulsions négatives (peurs, inhibitions) conduisant à

Chapitre 02 : La digitalisation révolutionne la production des services bancaires

différer, à abandonner ou à éviter l'achat ; ils constituent, avec les motivations, un cadre explicatif de l'arbitrage du consommateur (Kotler & Dubois, Marketing Management, 2004, p. 200).

La **perception** est le processus par lequel l'individu sélectionne, organise et interprète l'information pour construire une représentation cohérente du monde (Kotler & Dubois, Marketing Management, 2004, p. 224). Elle est subjective, sélective et parfois déformante. Les **attitudes** constituent une prédisposition apprise à agir favorablement, défavorablement ou de manière neutre envers un objet ; elles sont souvent mobilisées pour anticiper le comportement. Le texte rappelle la structure tripartite de l'attitude : composante cognitive (croyances), affective (évaluation), conative (intention d'agir).

L'**apprentissage** renvoie à un changement de comportement résultant de l'expérience, directe ou indirecte (Lendrevie, Levy, & Lindon, 2008, p. 189). Deux grandes approches sont mentionnées : l'approche béhavioriste (conditionnement classique et instrumental) et l'approche cognitive (traitement et mémorisation de l'information). Enfin, la **mémorisation** (mémoire sensorielle, à court terme, à long terme) soutient la décision : l'individu encode et récupère des informations, construit des croyances et des attitudes, et guide ses choix sur la base de ces contenus (Brée, 2009, pp. 44–45 ; Darpy & Volle, Comportement du consommateur, concepts et outils, 2003, p. 84).

2.4.9 Processus de décision d'achat

Comprendre le comportement du consommateur est crucial pour une entreprise : plus les attitudes, freins et déclencheurs sont identifiés, plus les actions marketing peuvent être ajustées. Le texte rappelle que l'acheteur n'agit pas toujours de façon strictement rationnelle, et que le processus varie selon l'individu, le type de produit et la situation d'achat.

2.4.9.1 La décision d'achat et ses intervenants

Le passage de l'intention à l'achat peut être influencé par l'attitude d'autrui et par des facteurs situationnels imprévus. Les rôles impliqués dans l'achat sont multiples (Vracem & Jansses-umflat, 1994, p. 16). Trois rôles essentiels sont distingués :

- **Prescripteur** : influence le choix par ses pratiques, décisions ou recommandations (Darpy & volle, Comportement du consommateur, concepts et outils, 2003, p. 20).
- **Acheteur** : conclut l'acte d'achat ou achète habituellement (Darpy & volle, Comportement du consommateur, concepts et outils, 2003, p. 20).
- **Consommateur** : utilise le produit pour satisfaire un besoin, jusqu'à son terme (Kotler & Dubois, Marketing Management, 2004, p. 209).

2.4.9.2 Les différents types d'achat

Le texte distingue :

- **Achats routiniers** : décision simple, peu de recherche, faible effort cognitif, parfois automatique.
- **Achats complexes** : forte implication, différenciation perçue entre marques, comparaisons et collecte d'informations, notamment pour des produits « anormaux ».
- **Achats impulsifs** : besoins non planifiés, déclenchés par une situation favorable (promotion, attirance), souvent pour des achats à implication financière limitée.

2.4.9.3 Les étapes du processus d'achat

Le processus est décrit comme une séquence : reconnaissance du besoin, recherche d'information, évaluation des alternatives, décision d'achat, et réactions post-achat. Un besoin peut être déclenché par des stimuli internes ou externes (Kotler & Dubois, Marketing Management, 2004, p. 229). La recherche d'information peut être passive (attention accrue) ou active, et mobilise des sources personnelles, commerciales, publiques et expérientielles (Darpy & volle, Comportement du consommateur, concepts et outils, 2003, p. 124 ; Kotler & Dubois, Marketing Management, 2004, p. 229). L'évaluation vise à réduire l'incertitude, notamment en comparant des attributs jugés importants (Kotler & Dubois, Marketing Management, 2004, p. 22).

Après l'achat, un doute peut survenir (dissonance cognitive), ce qui peut conduire le consommateur à rechercher des informations rassurantes. Le niveau de satisfaction détermine la

suite : rachat, bouche-à-oreille favorable ou, en cas d'insatisfaction, abandon, retour, réclamation ou diffusion d'une opinion défavorable. Dans tous les cas, l'entreprise est incitée à réagir.

2.4.10 Le digital en banque et le comportement du consommateur

2.4.10.1 L'émergence d'un nouveau consommateur : le consommateur digital

Ces dernières années, plusieurs dynamiques (globalisation, intensification concurrentielle, progrès technologique, montée du Web 2.0 et des réseaux sociaux) ont profondément modifié la manière dont les individus s'informent, comparent et consomment. En tant que consommateur, l'individu voit ses habitudes évoluer : il devient plus exigeant en matière de vitesse, d'accessibilité et de qualité perçue des interactions.

Dans ce contexte, le texte décrit un consommateur plus instable, davantage guidé par l'expérience, l'émotion et l'image, parfois structuré en « tribus » moins accessibles qu'un segment classique. Surtout, il souhaite que l'on produise « pour lui » et « avec lui » : la co-création devient une attente, et l'exigence de personnalisation se renforce. Le consommateur digital veut être écouté, obtenir des réponses rapides, être informé, et être traité de manière individualisée (Roman & Tchibozo, 2017).

2.4.10.2 Les évolutions du comportement et des attentes des consommateurs

L'usage accru du numérique influence directement la consommation des services bancaires : diminution de l'attente de disponibilité, montée de l'autonomie, et intolérance plus forte aux frictions (délais, procédures). En cohérence avec les constats attribués à (Béziade & Assayag, 2014), quatre tendances structurent le rapport banque-client dans un environnement digitalisé :

1. **Interactivité et continuité** (service accessible, réponses plus rapides, canaux à distance) ;
2. **Simplicité** (parcours épurés, « offres easy », applications mobiles) ;

Chapitre 02 : La digitalisation révolutionne la production des services bancaires

3. **Désintermédiation et self-service** (autogestion des opérations courantes via ordinateur, mobile ou automates) ;
4. **Conseil personnalisé à valeur ajoutée** (différenciation par l'écoute, la pertinence et la co-construction).

Cette évolution est également renforcée par des espaces d'expression et d'influence (réseaux sociaux), qui permettent au consommateur d'évaluer publiquement l'expérience et d'influencer d'autres décisions d'achat, en résonance avec la logique de parcours non linéaire décrite dans la section ZMOT.

Le **Tableau 12** présente de manière synthétique les principales attentes du client digital et les réponses possibles du design et de l'organisation des services bancaires. Il illustre comment la banque peut adapter ses processus, outils et interactions pour répondre aux nouvelles exigences en matière d'interactivité, de simplicité, de self-service et de conseil personnalisé.

Tableau 12: Attentes du client digital et réponses de design de service bancaire.

Attente client (texte source)	Manifestations observables	Réponses possibles (design / organisation)	Points de vigilance
Interactivité & continuité (Béziade & Assayag, 2014)	Consultation 24/7, demandes rapides	Chat/centre d'appels, FAQ, suivi omnicanal	Ruptures entre canaux, temps de réponse
Simplicité (Béziade & Assayag, 2014)	Abandon si trop d'étapes	Parcours "easy", préremplissage, UX mobile	Sur-simplification, incompréhension contractuelle
Self-service & désintermédiation (Béziade & Assayag, 2014)	Autogestion opérations courantes	Automates, app, notifications, tutoriels	Risques liés aux identifiants, erreurs utilisateur
Conseil personnalisé / one-to-one (Béziade & Assayag, 2014)	Attente d'écoute, co-construction	Outillage conseiller, segmentation plus fine	Standardisation excessive, faible différenciation

2.4.10.3 La nouvelle relation entre la banque et ses clients

Les clients demandent davantage de praticité, de simplicité et de transparence. Ils deviennent plus autonomes, valorisent le libre-service, et attendent une tarification compréhensible et détaillée. L'expérience se structure alors autour d'une logique multicanale : le client veut

Chapitre 02 : La digitalisation révolutionne la production des services bancaires

pouvoir choisir et combiner plusieurs canaux de contact (simultanément ou alternativement), sans rupture de qualité de service.

Selon l'étude citée par le texte (McKinsey, 2013), environ 50 % des clients bancaires français utiliseraient les canaux digitaux pour les opérations du quotidien (consultation, virements, etc.). Néanmoins, pour des produits plus engageants, une **préférence** pour l'interaction physique persisterait, traduisant le maintien d'un besoin de contact humain. Le texte souligne également que seuls 12 % déclareraient utiliser les canaux numériques pour l'ouverture d'un compte, et 10 % pour la recherche d'informations sur des produits complexes (prêts immobiliers, placements), ce qui a favorisé l'émergence d'agences « digitales » hybrides combinant humain et numérique afin de proposer une expérience plus fluide, susceptible d'améliorer satisfaction et fidélisation (McKinsey enquête multicanal 2013).

Dans une perspective de modélisation (à articuler dans le cadre de la thèse), cette reconfiguration multicanale peut être liée à des mécanismes d'adoption et de fidélisation (p. ex. confiance, risque perçu, sécurité perçue, qualité de service électronique, satisfaction, engagement).

2.5 Section 4 : Généralités sur les services

Au cours des dernières décennies, les activités de services ont connu une expansion marquée. Cette progression a rendu plus visibles leurs propriétés propres, qui imposent d'adapter des outils de marketing historiquement élaborés pour des biens de grande consommation. Autrement dit, la compréhension du service comme objet d'échange et comme expérience vécue par le client devient centrale pour concevoir, délivrer et piloter l'offre.

2.5.1 Définitions d'un service

Les services recouvrent une diversité de secteurs (banque, assurance, transport, hôtellerie, location automobile), ainsi que de nombreuses professions libérales (médecine, droit, expertise comptable, etc.). Dans la pratique, une large part des offres combine des éléments tangibles et intangibles : on observe ainsi des “packages” où le client achète simultanément un bien et un

Chapitre 02 : La digitalisation révolutionne la production des services bancaires

ensemble de prestations associées (HABI & LAKBAL, 2015, p. 15). Cette réalité conduit à envisager l'offre sur un continuum plutôt qu'à opposer strictement biens et services.

Sur le plan lexical, le terme « service » dérive du latin servus (esclave). Historiquement, les premières définitions (notamment au XVIII^e siècle) appréhendaient le service de manière résiduelle, comme tout ce qui n'était pas production agricole. Les approches contemporaines s'éloignent de cette définition par défaut pour mettre l'accent sur la nature de l'échange et l'absence de propriété transférée.

Dans cette perspective, un service peut être décrit comme une prestation faisant l'objet d'un échange, sans transfert de propriété (Raimbourg, 2006, p. 150). Le cœur de la transaction ne réside donc pas dans la cession d'un bien tangible, mais dans la réalisation d'une action, d'un processus ou d'une performance au bénéfice du client. La littérature marketing retient également l'idée que l'offre de service est essentiellement intangible, qu'elle peut être liée ou non à un support physique, et qu'elle ne se confond pas nécessairement avec un produit (KOLTER et DUBOIS). D'autres formulations insistent sur l'impossibilité de "poser" le service comme un objet matériel, ce qui illustre sa nature non tangible (Kara Mostefa, s.d). Dans une logique proche, Rathemell (1966) assimile le service à un acte, à une performance ou à un effort.

Une lecture plus opérationnelle décrit le service comme une prestation immatérielle conçue, développée et proposée par une organisation à des clients (Frédéric Dupont, 2000). Enfin, l'idée de continuum bien-service est explicitée par LENDERVIE, LEVY et LINDON : d'une part, les biens sont de plus en plus accompagnés de services (maintenance, assistance, service après-vente) ; d'autre part, nombre de prestations nécessitent un support matériel (par exemple, la location de voiture), ce qui montre que la tangibilité du support n'annule pas l'intangibilité de la prestation rendue.

2.5.2 Les caractéristiques des services

La différenciation entre biens et services s'appuie classiquement sur un ensemble de propriétés qui structurent la production, la distribution et la perception de l'offre. Dumoulin et Flipo (1991) mettent notamment en avant l'immatérialité, la simultanéité, l'hétérogénéité et le rôle

Chapitre 02 : La digitalisation révolutionne la production des services bancaires

déterminant du personnel en contact. Dans une formulation largement diffusée, Kotler et Dubois (1997), cités par Touzi, Alix et Vallespir (2012), retiennent quatre caractéristiques souvent regroupées sous l'acronyme IHIP : intangibilité, hétérogénéité, inséparabilité et périssabilité (Touzi, Alix, & Vallespir, 2012). Ces spécificités influencent directement la manière dont le client évalue la qualité, l'entreprise standardise la prestation et gère la capacité de service.

2.5.2.1 L'intangibilité

Un service ne se laisse pas appréhender comme un bien matériel : il n'est généralement ni observable ni testable de manière complète avant l'achat. Cette situation complique l'évaluation ex ante par le client, qui s'appuie davantage sur des indices (discours du personnel, réputation, signaux de qualité, preuves physiques associées) que sur une inspection directe. L'intangibilité recouvre au moins deux dimensions complémentaires : une dimension physique (impossibilité de voir ou de toucher la prestation en elle-même) et une dimension mentale (difficulté à se représenter précisément le contenu et la valeur du service). Par ailleurs, l'immatérialité rend la protection par brevet plus délicate, ce qui facilite l'imitation et intensifie la concurrence.

2.5.2.2 L'hétérogénéité (variabilité)

À la différence d'un produit manufacturé dont la qualité peut être contrôlée en fin de chaîne, la prestation de service varie selon le contexte de réalisation. Cette variabilité s'explique par l'importance de l'interaction, par le rôle du personnel en contact, mais aussi par la participation du client au processus : celui-ci contribue, directement ou indirectement, à la production du service. Eiglier et Langeard (1975) soulignent ainsi qu'un "même" service peut aboutir à des résultats différents selon la personne qui le délivre, le client qui le reçoit et le moment où l'échange a lieu.

La littérature managériale propose plusieurs leviers pour contenir cette variabilité : investir dans la qualification du personnel et la formation continue ; formaliser des procédures de prestation ; et piloter la qualité via des dispositifs d'écoute client (enquêtes de satisfaction, traitement des réclamations, boîtes à idées, etc (Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. 2018) L'enjeu n'est pas de supprimer toute flexibilité, mais d'assurer un niveau de performance cohérent, compréhensible et reproductible.

2.5.2.3 L'inséparabilité

La production et la consommation d'un service tend à être concomitantes : on ne "fabrique" pas un service pour le stocker puis le vendre ultérieurement comme un bien. La présence du client et celle du personnel (ou du dispositif technique) sont généralement nécessaires au moment de la prestation. Ainsi, là où le produit suit une séquence production–distribution–vente, le service se caractérise par un chevauchement des étapes et par une coproduction plus ou moins marquée (Lovelock, C., & Wirtz, J. 2016)

2.5.2.4 La périssabilité

Un service non consommé au moment où la capacité est disponible se "perd" : il n'existe pas, au sens strict, de stockage de la prestation. Cette logique découle de la simultanéité entre la production et la consommation (Omran, 2006). Un exemple classique est celui d'un actif de location : lorsqu'un véhicule n'est pas loué, la capacité inutilisée représente une perte d'opportunité (marketingservices.centerblog.net, s.d). En pratique, ces caractéristiques convergent vers une implication majeure : la performance de service dépend fortement de l'interface prestataire–client et des conditions de réalisation.

Au total, biens et services relèvent tous deux d'offres commercialisées par des organisations, mais ils se distinguent par la nature de ce qui est échangé (objet vs processus), par le rôle du client (souvent passif dans la production d'un bien, généralement plus impliqué dans le service), par la possibilité de stockage et par l'existence (ou non) d'un transfert de propriété. Grönroos met en évidence ces écarts en soulignant que, dans le service, la valeur se forme principalement au cours de l'interaction entre le prestataire et le bénéficiaire, plutôt qu'au seul stade de fabrication (Gronroos).

2.5.3 Les services bancaires de base

Dans le secteur bancaire, l'offre de base constitue l'infrastructure de la relation client. Elle repose sur des instruments et des services qui permettent l'identification du client, la sécurisation des flux, et l'exécution d'opérations courantes (paiements, transferts, encaissements, etc.). Cette

Chapitre 02 : La digitalisation révolutionne la production des services bancaires

base est d'autant plus stratégique qu'elle conditionne ensuite le développement de la relation commerciale, y compris dans une logique de personnalisation.

2.5.3.1 Le compte bancaire

L'ouverture d'un compte représente un point d'entrée structurant pour la connaissance client et pour l'établissement d'une relation durable, ajustée au cycle de vie des produits et services utilisés. (Benamraoui, A., & Pujol, M. 2015) Dans l'usage courant, le compte bancaire (ou compte à vue) sert à déposer des fonds en sécurité et à effectuer des opérations financières (banque-info.com, s.d). La relation entre la banque et le client se formalise par une convention de compte, qui fixe les modalités de fonctionnement, les droits et obligations, ainsi que les conditions tarifaires. La transparence sur les tarifs des services associés au compte constitue, à ce titre, un élément essentiel d'information pour le client.

2.5.3.2 Les relevés d'Identité bancaire (RIB)

Le RIB est un document associé au compte bancaire qui regroupe les informations d'identification du titulaire et ses coordonnées bancaires. Il facilite les opérations de transfert et de recouvrement, notamment la réception de virements et le règlement de factures via des dispositifs de prélèvement ou des ordres de paiement. Son rôle est donc à la fois pratique (standardisation des coordonnées) et sécuritaire (réduction des erreurs de routage des fonds).

2.5.3.3 La gamme de moyens de paiement scripturaux

Les banques proposent une gamme de moyens de paiement et de transfert conçus pour favoriser l'automatisation du traitement des transactions et la dématérialisation progressive des supports monétaires. Ces instruments, bien que différents dans leur logique juridique et opérationnelle, convergent vers un même objectif : permettre la circulation des fonds de manière efficiente, traçable et sécurisée.

Le chèque. Le chèque correspond à un écrit par lequel un "tireur" ordonne à un "tiré" de payer une somme déterminée au bénéficiaire, dans la limite des fonds disponibles (Bernet-Rollande, 2008, p. 63). En Algérie, le cadre juridique précise que le chèque ne peut être tiré que sur certaines institutions (banques, établissements financiers, services publics habilités, etc.),

Chapitre 02 : La digitalisation révolutionne la production des services bancaires

conformément à l'article n° 474 du Code du commerce algérien (Article n°474 Du code du commerce Algérien). Le mécanisme met classiquement en jeu trois parties : le tireur (émetteur), le tiré (détenteur des fonds, souvent la banque) et le bénéficiaire (destinataire du paiement). Le chèque peut être nominatif, au porteur dans certaines configurations, ou encore établi au profit du tireur lui-même.

Le virement. Le virement est une opération de transfert de fonds entre comptes : un donneur d'ordre mandate sa banque pour débiter son compte et créditer celui du bénéficiaire, que ce dernier soit dans le même établissement ou dans une autre banque. Rambure le décrit comme un ordre adressé à la banque du débiteur afin d'exécuter un transfert vers un autre compte (Dominique, 2005). Cet instrument se distingue par sa forte automatisabilité, sa simplicité d'usage, son coût généralement maîtrisé, l'absence de risque d'impayé « par défaut de provision » au moment de l'exécution, ainsi que par un contenu informationnel utile au suivi.

Les avis de prélèvement. Le prélèvement est un moyen automatisé de recouvrement, particulièrement adapté aux créances récurrentes. Il permet à des organismes (fournisseurs d'électricité, opérateurs télécoms, établissements de crédit, etc.) de collecter périodiquement des paiements auprès d'un grand nombre de débiteurs, par exemple pour des factures ou des échéances de crédit (Leila & Djamila, 2017). Son intérêt opérationnel tient à la régularité, à la réduction des coûts de traitement et à la sécurisation du recouvrement.

Les effets de commerce. Les effets de commerce sont des titres négociables représentant une créance de somme d'argent à court terme (Jeantin & Cannu, 1999, p. 138). Ils peuvent agir comme instruments de paiement ou comme instruments de crédit. Parmi les plus importants figurent la lettre de change et le billet à ordre.

- **La lettre de change (traite).** La lettre de change confère au bénéficiaire (ou à son ordre) le droit d'obtenir du tiré le paiement d'une somme déterminée à une échéance fixée (Jeantin & Cannu, 1999, p. 159). Elle est souvent établie par le tireur, puis transmise au débiteur pour acceptation/avalisation, ou remise à la banque pour encaissement ou

escompte. La banque peut également intervenir pour organiser l'acceptation (Béguin & Bernard, 2008, p. 59).

- **Le billet à ordre.** Le billet à ordre est un écrit par lequel un souscripteur s'engage à payer une somme déterminée à un bénéficiaire, à une échéance convenue. Il s'apparente à un effet de commerce au sens où il formalise une obligation de paiement, tout en se distinguant de la lettre de change : il n'est pas nécessairement un acte de commerce et peut être utilisé entre diverses catégories d'acteurs, y compris des particuliers, même si cet usage demeure relativement moins fréquent.

2.6 Section 5 : De la dématérialisation au digital

Depuis plusieurs années, la notion de « dématérialisation » s'est installée dans les discours managériaux, notamment lorsqu'il est question d'efficacité opérationnelle. Elle est souvent associée à des objectifs environnementaux (réduction du papier, "zéro papier"), mais son périmètre dépasse la seule dimension écologique : il s'agit plus largement d'une transformation des supports, des processus et des modes de circulation de l'information.

Avec le temps, la dématérialisation a pris des formes variées : elle peut être comprise comme un mouvement continu vers des échanges moins dépendants de supports matériels, allant de l'évolution des pratiques d'échange (du troc à la monnaie), à la virtualisation de la valeur, puis à la diffusion d'outils de communication et de traitement de l'information (télégraphe, fax, minitel, informatique, internet). Cette trajectoire met en évidence une dynamique commune : réduire les frictions liées au support physique et accélérer la transmission, la conservation et l'exploitation de l'information.

2.6.1 Concept de dématérialisation

Selon Larousse, dématérialiser revient à « rendre immatériel quelqu'un ou quelque chose, le dépouiller de sa matière concrète » (partages.insa-rennes, s.d). Dans une acception organisationnelle, la dématérialisation consiste à substituer au papier un support numérique : numériser un document avec un scanner, remplacer des courriers par des courriels, ou créer et

Chapitre 02 : La digitalisation révolutionne la production des services bancaires

gérer des données directement au format électronique. On peut ainsi la définir comme l'ensemble des processus qui permettent de créer, transformer, conserver et exploiter des données en format électronique, autrement dit l'ensemble des mécanismes qui structurent la "vie électronique" des documents.

De manière générale, elle correspond à une modalité d'échange et/ou d'archivage de l'information sans support physique (courrier papier, bordereaux préimprimés, chèques, dossiers). Cette définition implique de raisonner non seulement en termes de conversion de support, mais aussi en termes de gouvernance documentaire (droits d'accès, traçabilité, sécurité, conformité).

2.6.1.1 Types et phases de dématérialisation

La transformation vers le numérique peut suivre deux logiques principales.

- **La dématérialisation native** : les documents sont créés directement au format numérique. Dans ce cas, la question de la conformité et de la valeur probatoire suppose des mécanismes de certification/scellément afin que le document soit reconnu comme conforme.
- **La dématérialisation a posteriori** : elle concerne des documents entrants initialement sur papier. Elle s'organise généralement autour de plusieurs phases :
 - **numérisation**, pour obtenir une version électronique du support papier ;
 - **archivage**, afin de définir le stockage, les droits d'accès et les dispositifs de sauvegarde ;
 - **versionnage**, pour gérer l'historique des modifications d'un même document ;
 - **certification**, visant à garantir la conformité de la copie numérique à l'original papier (AFNOR. 2013) Les enjeux de la dématérialisation

Dans l'entreprise, la dématérialisation correspond à un basculement du papier vers le numérique modifiable, pouvant aller jusqu'à une politique de « zéro papier » lorsque la substitution est totale. Cette transition requiert souvent la mise en place d'une solution de gestion électronique

Chapitre 02 : La digitalisation révolutionne la production des services bancaires

des documents (GED), afin de stocker, classer, retrouver, partager et, le cas échéant, modifier les documents. L'objectif affiché est une efficacité accrue : réduction des délais, fluidification des circuits, diminution des coûts de manipulation, amélioration de la traçabilité. Toutefois, même si les bénéfices sont significatifs, la généralisation de ces solutions se heurte encore à des contraintes financières, techniques, humaines et sécuritaires.

2.6.1.1.1 Avantages de la dématérialisation

Les avantages peuvent être regroupés autour de plusieurs dimensions, souvent concomitantes :

- **Économies financières** : diminution des coûts d'impression et d'achat de papier ; baisse des frais d'envoi postal au profit des échanges via Internet (Mouhaid & Fetheddin, 2018).
- **Gains de temps et de productivité : communication et circulation documentaire plus rapides, en interne comme vis-à-vis des clients ; réduction des temps de traitement ; capacité à automatiser** certaines opérations répétitives, ce qui améliore la qualité de service et la compétitivité.
- **Renforcement de la traçabilité et de la sécurité** : possibilité de conserver la trace des opérations, de sécuriser les données et de lutter contre la fraude via des mécanismes tels que la signature électronique . (ANSSI.2021)
- **Dimension écologique** : réduction du papier et de l'encre, contribution à une démarche de développement durable (ADEME.2020)
- **Accessibilité et continuité de service** : accès aux comptes et exécution d'opérations à tout moment et depuis n'importe quel lieu via des plateformes en ligne ou mobiles ; effet potentiellement positif pour les zones rurales ou éloignées, lorsque l'accès aux agences est limité.

- **Optimisation des processus internes** : standardisation, réduction des erreurs humaines, accélération des vérifications et des workflows (contrôle documentaire, traitement des données, notifications), avec une meilleure coordination entre fonctions.

2.6.1.1.2 Inconvénients de la dématérialisation

En contrepartie, plusieurs limites doivent être anticipées et gérées :

- **Effets sur l'emploi et la main-d'œuvre** : l'automatisation peut réduire certains besoins en personnel et contribuer à des tensions sur l'emploi, notamment sur des tâches administratives.
- **Investissements initiaux et coûts de déploiement** : passage au numérique et mise en œuvre d'une GED impliquent des dépenses techniques, de maintenance, d'hébergement et de formation ; un projet robuste suppose une analyse des moyens et de la capacité du réseau à interconnecter les applications métier (OCDE.2019).
- **Risques liés à la sécurité des données** : exposition à des attaques malveillantes, risques de perte ou d'altération des documents ; d'où la nécessité de dispositifs d'archivage électronique interdisant modification/suppression non autorisées et garantissant l'intégrité (Dion, 2018).
- **Compétences numériques et conduite du changement** : une maîtrise insuffisante des outils peut générer des usages inadéquats ; des formations spécifiques sont nécessaires pour employés et utilisateurs.
- **Exclusion numérique** : certaines catégories (personnes âgées, publics faiblement connectés) peuvent être défavorisées, ce qui risque d'accentuer les inégalités d'accès aux services bancaires dématérialisés.
- **Perte de contact humain** : réduction de l'interaction avec les conseillers, potentiellement défavorable à la résolution de situations complexes et à la fidélisation de clients attachés à la relation personnalisée.

- **Dépendance technologique** : vulnérabilité aux pannes, aux bugs, aux interruptions de service et aux dysfonctionnements des infrastructures (serveurs, réseaux, systèmes d'information).

2.6.2 Le passage de la dématérialisation au digital

Avant de transformer leur marketing, leurs ventes, leur relation client, leur recrutement ou leur ingénierie, les organisations commencent souvent par dématérialiser leurs processus afin de fluidifier la circulation de l'information. Le développement d'internet a amplifié cette dynamique dans l'ensemble des domaines économiques, renforçant l'idée d'un basculement progressif vers une économie où l'immatériel (données, accès, services) joue un rôle structurant.

2.6.2.1 La dématérialisation des moyens de paiement

Les moyens de paiement dématérialisés désignent les solutions permettant d'effectuer des transactions sans recourir à l'argent liquide. L'enjeu est double : limiter la manipulation des espèces et rendre les transactions plus rapides, plus fluides et plus traçables (Romain, s.d). Dans ce cadre, la dématérialisation peut porter sur des instruments encore utilisés au format papier, comme le chèque, dont le traitement nécessite des manipulations importantes. La dématérialisation des chèques vise alors à optimiser le traitement et l'encaissement, tout en accélérant et en sécurisant le processus. (Banque de France.2018)

2.6.2.2 La dématérialisation des chèques : bénéfices opérationnels

Les bénéfices attendus se situent principalement dans l'efficacité et l'allocation des ressources : réduction des temps de saisie, diminution des opérations de classement/archivage, accélération des traitements, amélioration de la gestion de trésorerie, et recentrage des équipes sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Par extension, d'autres moyens de paiement s'inscrivent dans une logique de dématérialisation plus avancée. La carte bancaire constitue un ancien instrument de paiement "dématérialisé", en ce sens qu'elle permet de payer en magasin et en ligne, ainsi que de retirer des espèces via des dispositifs automatiques. L'essor du commerce électronique a renforcé les

Chapitre 02 : La digitalisation révolutionne la production des services bancaires

paiements en ligne, effectuels avec ou sans carte bancaire, selon les solutions proposées. De même, le paiement mobile repose sur l'usage de smartphones ou de tablettes pour effectuer des transactions. Enfin, certains dispositifs permettent de régler sans insérer la carte dans un terminal, via des applications comme Apple Pay, présenté comme un service de paiement "sans contrat" dans le texte source. (Banque centrale européenne.2020).

2.6.2.3 Avantages de la dématérialisation des moyens de paiement

Sur le plan utilisateur, les avantages généralement mis en avant sont la disponibilité des services (à tout moment et en tout lieu), le gain de temps dans la réalisation des opérations, et un sentiment de sécurité accru lié à la réduction de la manipulation d'espèces. Sur le plan organisationnel, ces dispositifs favorisent la traçabilité et l'automatisation, tout en ouvrant la voie à une expérience plus fluide.

2.7 Section 6 : La banque à distance

Le numérique et les technologies de l'information ont profondément modifié les usages, et le secteur bancaire n'échappe pas à cette dynamique. La consultation des comptes, l'exécution d'opérations, la commande de moyens de paiement ou certaines demandes de services peuvent désormais s'effectuer en ligne. La banque à distance étend ainsi, via des dispositifs techniques, des services historiquement délivrés en agence.

On entend par banque à distance l'ensemble des solutions numériques proposées par les banques traditionnelles, permettant aux clients d'interagir et de réaliser des opérations sans présence physique systématique.

2.7.1 Définition de la banque à distance

Les terminologies se recoupent partiellement : banque digitale, e-banking, m-banking, banque en ligne ou banque à distance. Dans le texte source, la banque à distance est définie comme une offre permettant au client de réaliser des opérations bancaires depuis un "lieu électronique" (ordinateur, smartphone, DAB, télévision, GAB, etc.) (Gouverneur, B., & Dayan, A.2014).. Dans une formulation équivalente, elle renvoie à toute activité bancaire destinée à des clients/prospects

Chapitre 02 : La digitalisation révolutionne la production des services bancaires

reposant exclusivement sur des systèmes de télécommunication (réseaux téléphoniques, télévision par satellite, Minitel, Internet). Elle vise notamment la gestion de compte (consultation, virements), ainsi que l'accès à des crédits et à des produits d'investissement.

2.7.2 Les composantes de la banque à distance

La banque à distance se structure aujourd'hui autour de deux sous-modèles dominants : la banque en ligne (internet banking) et la banque/paiement mobile (mobile banking ou mobile money) (Sidibe, 2017, pp. 17-18). Ces composantes coexistent, se complètent et répondent à des besoins variés en matière d'accessibilité, de rapidité et de continuité d'usage.

2.7.2.1 La banque en ligne : internet banking

La banque en ligne constitue une dimension essentielle du modèle bancaire contemporain : elle met en tension le fonctionnement des banques traditionnelles, soit en les incitant à s'adapter, soit en introduisant de nouveaux acteurs plus agiles. Les clients privilégient souvent les canaux directs qui assurent un accès à distance permanent (24/7), ce qui contribue à réduire la fréquentation des agences pour les opérations courantes.

Les services accessibles via internet banking recouvrent généralement :

- **Consultation et pilotage du compte** : solde en temps réel, historique des opérations, téléchargement des relevés ;
- **Virements** : entre comptes propres et vers des tiers, au sein de la même banque ou vers d'autres établissements, y compris pour des opérations nationales ou internationales ;
- **Paiement de factures** : règlement de services (électricité, eau, téléphonie, etc.) et mise en place de paiements récurrents ;
- **Gestion des cartes** : activation/désactivation, modification de plafonds, blocage en cas de perte/vol, parfois gestion de cartes virtuelles ;
- **Commandes de chèquiers** : commande en ligne et choix du mode de réception ;

Chapitre 02 : La digitalisation révolutionne la production des services bancaires

- **Alertes et notifications** : information par e-mail ou SMS sur certains événements (seuil de solde, opérations importantes) ;
- **Recharges et services associés** : recharges de téléphonie, cartes prépayées, selon les banques.

Du point de vue du client, plusieurs bénéfices sont mis en avant : accessibilité permanente, réduction des déplacements et des files d'attente, simplicité d'usage des interfaces, diminution potentielle des frais, rapidité de traitement (parfois en temps réel), outils de suivi budgétaire, et renforcement des dispositifs de sécurité (chiffrement, authentification à deux facteurs, etc.). La banque en ligne facilite également l'ouverture de compte à distance via la transmission de documents numériques et peut soutenir une personnalisation fondée sur l'analyse des données.

Le marché est décrit comme concurrentiel et distingue, selon le texte source, trois catégories :

- **Pure players** : banques opérant uniquement en ligne, sans agences physiques, avec des tarifs très compétitifs ;
- **Agences virtuelles** : offres en ligne de banques traditionnelles, proches des tarifs de la maison mère, avec une gestion majoritairement à distance ;
- **Banc-assureurs** : assureurs disposant d'agréments bancaires et s'appuyant sur leur réseau pour proposer des services bancaires du quotidien (De Coussergues, S., & Bourdeaux, G.2019).

2.7.2.2 Les paiements mobiles : (M-banking)

Le mobile banking est présenté comme un phénomène en forte expansion, le smartphone devenant un point d'accès central à des biens et services, tant physiques que numériques. Dans le texte source, il regroupe les techniques permettant d'effectuer des opérations bancaires et financières à partir d'un téléphone, d'une tablette ou d'un smartphone (Ponsignon, F., & Evrard, Y. 2016). Il s'agit d'une mise en relation technique, souvent sans fil, facilitant échanges d'information et transactions entre le client et l'établissement.

Chapitre 02 : La digitalisation révolutionne la production des services bancaires

Au sens strict, le mobile banking désigne les services financiers fournis par téléphone par des établissements de crédit (consultation des soldes, paiement de factures, émission de cartes prépayées, transferts d'argent). Au sens large, il englobe des services financiers rendus possibles avec ou sans compte bancaire, selon les architectures retenues.

2.7.3 Les services de la banque à distance

Afin de tirer parti des évolutions technologiques, les services de banque à distance se sont progressivement étendus. Ces dispositifs, parfois qualifiés de banque en ligne, donnent accès à un espace transactionnel sécurisé via une plateforme internet, permettant d'exécuter des opérations sans se déplacer. Parmi les canaux et dispositifs cités figurent notamment : les automates bancaires, le mobile banking et le net/e-banking.

2.7.3.1 Les automates bancaires (DAB, GAB, TPE et PME)

Les automates fournissent des prestations « libre-service » associées aux opérations courantes. Ils constituent un maillon important de l'optimisation des processus transactionnels, en déchargeant l'agence des tâches standardisées et en améliorant l'accessibilité.

- **Distributeurs automatiques de billets (DAB)** : appareils installés par les agences, permettant notamment des retraits d'espèces et la consultation du solde pour les détenteurs de cartes (SAM, s.d, p. 75).
- **Guichets automatiques de banque (GAB)** : dispositifs aménagés en agence, autorisant retraits, consultation de solde, consultation des dernières opérations, obtention de RIB, commande de chéquier, virements, versements d'espèces, remises de chèques et opérations sur livret d'épargne électronique, selon un guide interne cité (Guide interne de la banque BNA «Guide de la monétique » Circulaire n° 2063 DU 15/04/2014).
- **Terminaux de Paiement Électroniques (TPE)** : équipements utilisés par les commerçants pour effectuer des paiements par carte rapidement et en toute sécurité ; le texte source mentionne également des fonctionnalités “libre-service” plus avancées selon

Chapitre 02 : La digitalisation révolutionne la production des services bancaires

les configurations (édition d'extraits, édition de RIB, exécution de virements, remise de chèques avec capture d'image, etc.).

- **Porte-monnaie électronique (PME)** : moyen de paiement prenant la forme d'une carte alimentée par des unités correspondant à une somme déposée ; il permet de transporter de la valeur en mémoire interne (Banque de France. 2013). Lafitte M le présente comme un système portatif qui stocke des unités électroniques de paiement. Le PME est associé, dans le texte source, à des usages variés : automates, services de télécommunication, distribution de certains services urbains, et paiements de petites sommes à distance.

2.7.3.2 Le mobile banking (M-banking)

Dans la continuité des composantes présentées, le mobile banking correspond à l'utilisation du téléphone mobile pour accéder à des services bancaires. Il couvre les transactions financières et les échanges d'information entre le client et l'établissement financier, en favorisant la proximité d'usage, l'instantanéité et la continuité de service.

2.8 Conclusion du chapitre

Le domaine financier, et particulièrement le secteur bancaire, connaît des transformations importantes sous l'effet des technologies de l'information et de la communication et de l'essor du digital. Les banques font face à des défis technologiques majeurs, tant pour préserver leur compétitivité vis-à-vis de concurrents bancaires et non bancaires que pour sécuriser et fiabiliser les services offerts.

L'introduction des technologies numériques, à la fois en interne (évolution des processus) et en externe (interfaces client), apparaît comme une nécessité : c'est ce que le texte source qualifie de stratégie de digitalisation.

Ces dernières années, les banques ont connu des changements profonds, affectant la gamme de services proposée, avec une montée en puissance des exigences en matière de sécurité et de fiabilité. La continuité et le développement d'une banque sont ainsi liés à la satisfaction de

Chapitre 02 : La digitalisation révolutionne la production des services bancaires

la clientèle à l'égard des services rendus, ce qui explique l'intégration croissante de services numériques dans les programmes bancaires.

Enfin, le mouvement de dématérialisation se poursuit par l'émergence d'une monnaie entièrement virtuelle : la monnaie électronique. Encore en phase de développement, celle-ci s'appuie sur des dispositifs variés (porte-monnaie électronique, téléphone mobile, internet) pour circuler. Toutefois, l'apparition de nouvelles formes monétaires n'implique pas nécessairement la disparition des instruments antérieurs (comme le chèque), qui demeurent, dans certains contextes, utiles au fonctionnement bancaire. Dans ces conditions, la création et la généralisation d'une banque à distance ne relèvent pas d'un simple ajout de canal : elles exigent une organisation robuste, puisque la quasi-totalité des opérations sont réalisées à distance et reposent sur la fiabilité des systèmes, la sécurité et l'accompagnement des utilisateurs.

Chapitre 03 : La digitalisation bancaire et clientèle

3 Chapitre 03 : La digitalisation bancaire et la clientèle

3.1 Introduction du chapitre

Les établissements bancaires se trouvent aujourd'hui dans l'obligation d'engager une transformation digitale, non seulement en modernisant leurs processus internes, mais aussi en valorisant les données au service du marketing client et de la maîtrise des risques. Cette dynamique ne renvoie pas à une simple informatisation : elle implique une reconfiguration des modes d'organisation, des dispositifs de production du service, et des canaux de distribution, afin d'aligner la banque sur des usages devenus massivement numériques.

La réussite de cette transformation dépend largement de la capacité des équipes dirigeantes à impulser et piloter le changement. Concrètement, il s'agit de mobiliser les collaborateurs autour d'attentes des clients qui se concentrent désormais sur deux exigences centrales : l'excellence dans l'entretien de la relation et un conseil perçu comme plus pertinent et à plus forte valeur. Cet objectif suppose de revisiter les métiers, les trajectoires de carrière et les compétences, tout en mettant en place des mécanismes de reconversion et d'accompagnement au changement, adaptés à un environnement « digital-first ».

Dans ce contexte, le secteur bancaire a connu des mutations profondes sous l'effet d'évolutions technologiques qui ont transformé les politiques de distribution au sein de l'industrie financière. La digitalisation contraint les banques classiques et participatives à réviser leurs modèles de service afin de toucher une clientèle habituée à des standards digitaux exigeants : disponibilité étendue, rapidité d'exécution, évolutivité des solutions, et personnalisation accrue.

Parallèlement, l'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché financier pousse les banques à rechercher des leviers de différenciation, pour consolider une identité spécifique et défendable au cœur de cette dynamique digitale. Le présent chapitre vise ainsi à préciser les notions clés de la digitalisation, à analyser les transformations de la banque induites par ces technologies, et à discuter de l'émergence, puis de l'évolution, de nouveaux acteurs de la finance fondés sur la technologie financière.

3.2 Section 01 : les pratiques digitalisées de la banque

3.2.1 Le changement dans le métier bancaire

Face au tournant numérique, les banques ont été conduites à s'adapter à une digitalisation plus généralisée de la consommation. Dans la sphère privée comme dans l'univers professionnel, les clients ont acquis des habitudes de service fortement influencées par le digital, ce qui façonne durablement les comportements des nouvelles générations. Dans un environnement d'hyperconnectivité, le consommateur devient simultanément plus autonome dans ses démarches, plus impatient dans ses attentes et plus exigeant quant à l'expérience de service (Article publié dans RB par François Laffond, « Les impacts humains de la transformation numérique de la banque »). www.revue-banque.fr

Cette évolution s'accompagne de la montée d'une logique d'instantanéité : le client souhaite accéder aux services « maintenant », sans friction, et avec un effort minimal. L'évaluation de la qualité perçue du service se recompose également : elle passe davantage par la comparaison des prix, la consultation d'avis et le partage d'expériences sur des espaces numériques. Dans ce cadre, la fidélisation devient plus difficile : le changement d'établissement bancaire est perçu comme moins coûteux et moins contraignant qu'auparavant.

Ce déplacement des critères de choix accentue l'affaiblissement du lien personnel à l'agence. Le client recherche prioritairement un meilleur rapport qualité-prix, parfois au détriment du relationnel et du service en face-à-face. Les agences physiques peinent alors à rivaliser avec une disponibilité de service rendue quasi continue par les smartphones et tablettes, qui permettent d'exécuter un grand nombre de démarches rapidement, à toute heure.

Les données évoquées dans le texte source illustrent ce basculement : selon des statistiques attribuées à une étude de McKinsey, l'usage de la banque en ligne aurait été multiplié par trois sur trois ans, tandis que la fréquentation des agences aurait reculé d'environ 30 %. Le texte indique également une baisse progressive de la proportion de clients se rendant en agence au moins une fois par mois (de 40 % en 2006, à 26 % en 2011, puis 17 % en 2018). Dans la même logique, l'Observatoire 2013 de l'opinion sur l'image de la banque (IFOP / Fédération bancaire française)

Chapitre 03 : La digitalisation bancaire et la clientèle

met en évidence l'essor des pratiques en ligne et leur effet sur la visite en agence : 17 % des clients déclarent s'y rendre plus d'une fois par mois, contre 62 % en 2007, signalant une baisse marquée de la fréquentation. Fédération bancaire française

Ces tendances ont des implications organisationnelles directes : baisse de rentabilité des agences, rationalisation des réseaux et ajustement des effectifs. Plus largement, elles obligent les banques à redéfinir leurs métiers et leurs modalités d'interaction avec la clientèle. Les attentes évoluent à mesure que le digital s'intègre au fonctionnement et à l'organisation bancaires, et que la concurrence s'intensifie dans un univers de services plus automatisés, plus distants, mais recherchant simultanément davantage de personnalisation. (Accenture.2018)

Dans cette configuration, l'activité commerciale doit être repensée : reconquête des clients via de nouveaux modèles relationnels, développement de dispositifs d'agence innovante, diversification des canaux et outils d'aide à la vente, afin de recréer une proximité, non plus seulement géographique, mais expérientielle. Ainsi, le rôle du chargé de clientèle se transforme à mesure que les points de contact se digitalisent : le texte source indique que 86 % des contacts client-banque se feraient désormais via le numérique (D'après l'Observatoire 2013 sur l'image de la banque, réalisée par l'IFOP et Fédération bancaire française).

Le conseiller est alors amené à évoluer vers deux figures complémentaires : un profil « généraliste » gérant un portefeuille et répondant à des demandes variées, et un profil « spécialisé » concentré sur des demandes complexes et engageantes, peu adaptées aux interfaces web (Article paru dans Revue Banque n°783 « Les impacts humains de la transformation numérique de la banque » par François Laffond). www.revue-banque.fr+1

Le passage à une banque digitalisée modifie profondément les métiers et les points de contact avec la clientèle. Le **Tableau 13** synthétise ces évolutions en comparant les pratiques avant et après la digitalisation, tout en mettant en évidence les implications pour la gestion de la relation client.

Tableau 13: Reconfiguration des métiers et des points de contact dans la banque digitalisée.

Dimension	Avant (dominante agence)	Après (dominante digitale)	Implications relation	CRM /
-----------	--------------------------------	----------------------------------	--------------------------	-------

Chapitre 03 : La digitalisation bancaire et la clientèle

Accès au service	Horaires/presence	24/7 via web/mobile	Attentes d'instantanéité, gestion des volumes
Opérations courantes	Traitées au guichet	Automatisées/self-service	Libérer du temps conseiller, réduire coûts
Rôle du conseiller	Relation de proximité, opérations	Conseil, expertise, cas complexes	Prioriser valeur, segmentation des demandes
Collecte d'information	Déclaratif en agence	Traces digitales + demandes en ligne	Profilage, personnalisation, scénarios de relance
Fidélisation	Relation interpersonnelle	Expérience + continuité omnicanale	Piloter satisfaction, cohérence des parcours

3.2.2 Le web au cœur de la relation client :

Avec l'essor de la digitalisation, Internet s'est imposé comme un levier de productivité, mais surtout comme un facteur de réorganisation interne et de transformation de la relation client. Cette évolution s'est traduite par la montée en puissance d'un service devenu central : le site web bancaire, conçu à la fois comme interface informationnelle et comme point d'entrée transactionnel.

Selon Ali El Idrissi, les banques sont incitées à déployer une stratégie multicanale afin de maintenir leur compétitivité tout en satisfaisant des clients plus exigeants. Dans cette perspective, le site web de l'enseigne soutient la conquête de nouveaux marchés, stimule la demande et renforce la relation client. L'objectif d'un service en ligne est alors d'accroître la réactivité : réduire les délais de réponse, élargir les options de service, et permettre au client de sélectionner le canal le plus cohérent avec ses préférences. Cette logique rend possibles des parcours hybrides (par exemple, suivre son compte sur un smartphone tout en déclenchant certaines opérations sans passage physique). Cairn.info

Les banques ont ainsi cherché à s'adapter à l'expansion des canaux liés au web ; le texte source rappelle à ce titre que 8 millions de Français utilisaient déjà des services bancaires via Internet (Banque Magazine, 2002). Dans la continuité, le site web joue un rôle de maintien du lien, notamment auprès des clients qui fréquentent peu l'agence. Il constitue également un mécanisme de collecte d'informations à l'initiative du client (données déclaratives, traces de navigation, demandes), ouvrant la voie à une meilleure compréhension des besoins et à une activation marketing plus ciblée.

Cette configuration contribue à inverser partiellement la relation : le client « libère » des informations et la banque est attendue en retour d'une proposition de valeur plus personnalisée, à forte valeur ajoutée, dans une logique de satisfaction et de fidélisation. Dans cette optique, la personnalisation s'appuie sur des dispositifs de profiling et l'orchestration de la relation dans le temps.

Enfin, le site web devient un outil commercial à part entière : il facilite l'entrée en relation, étend la portée géographique, et renforce la communication institutionnelle. Il soutient le positionnement de la banque (innovation, identité de marque) et la promotion de l'offre via différents formats publicitaires (bannières, bandeaux, fonds de page), tout en contribuant au transfert de certaines activités vers des segments à plus forte valeur (conseil, négociation de crédit), rendus possibles par l'automatisation des opérations courantes.

3.2.3 La digitalisation facteur de concurrence dans le secteur bancaire :

3.2.3.1 Une nouvelle concurrence

La transformation digitale s'inscrit aussi dans un environnement où s'additionnent des pressions réglementaires et une recomposition concurrentielle. Dans le prolongement de cette dynamique, et dans un cadre marqué à la fois par les exigences de Bâle III et par des réformes nationales ou régionales (par exemple la règle de Volker aux États-Unis, ou l'approche Liikanen au niveau européen) visant à mieux distinguer certaines activités « spéculatives » des activités « commerciales », de nouveaux entrants ont trouvé des opportunités pour accéder au marché.

C'est dans ce contexte que se développent les « Fin Tech », ensemble hétérogène d'entreprises, souvent des start-up, positionnées sur des projets variés mais unifiées par un même principe : combiner technologies digitales et services financiers, au bénéfice des particuliers comme des organisations. Les innovations mentionnées dans le texte source incluent notamment : crypto-monnaies, chaîne de blocs, systèmes numériques de conseil et de négociation, intelligence artificielle et apprentissage automatique, prêt entre particuliers, financement participatif, paiements mobiles (« Les nouveaux acteurs de la finance » publié par Hubert De Vauplane, dans la Revue d'économie financière). IDEAS/RePEc

Le projet des FinTech ne se limite pas à une offre alternative : il vise fréquemment à rompre avec des modèles organisationnels historiquement verticaux (production–distribution intégrées) pour privilégier une logique davantage horizontale, structurée autour du client plutôt que du produit. Autrement dit, l’offre se construit à partir de l’écoute des besoins, puis se déploie via des parcours digitaux conçus pour maximiser simplicité, rapidité et transparence. Les FinTech exploitent ici leur agilité pour entrer sur le marché en satisfaisant d’abord des attentes, avant de « pousser » un produit ; l’objectif affiché est souvent de renforcer la proximité relationnelle par une expérience plus personnalisée.

Dans cette famille, les plateformes de crowdlending constituent une illustration structurante. HAVRYLCHYK et Verdier (2015) indiquent qu’une part significative des nouveaux crédits accordés aux petites entreprises a transité par ces plateformes. Pour Philippon, elles peuvent représenter une opportunité de réduire les coûts d’intermédiation. Elles mobilisent des données de type Big Data et des algorithmes d’évaluation du risque de crédit, offrant ainsi une voie de financement alternative (Zhang et al., 2015). En rapprochant emprunteurs et prêteurs, ces dispositifs contribuent à une forme d’« ubérisation » de l’emprunt, associée à une réduction de certains coûts de transaction.

Néanmoins, malgré l’engouement autour des FinTech, le texte souligne les limites actuelles de leur capacité à concurrencer pleinement les banques sur l’ensemble de la chaîne de valeur. De nombreuses FinTech s’adossent encore aux banques pour accéder au marché (Thomas, s.d). À terme, De Vauplane (2015) anticipe le développement de « banques FinTech » s’appuyant sur des fonctions comme les API (Application Programming Interface) pour se connecter à des tiers, sur des processus innovants d’identification client, voire sur des licences bancaires de base permettant une plus grande autonomie, y compris la détention de fonds. IDEAS/RePEc+1

Parallèlement à la transformation des métiers traditionnels, de nouveaux acteurs redéfinissent la concurrence sur le marché bancaire. Le **Tableau 14** présente la typologie de ces entrants (FinTech, plateformes de financement alternatif, banques 100 % en ligne), leurs propositions de valeur, les technologies exploitées et les limites identifiées.

Tableau 14: Typologie des nouveaux entrants et logique de valeur (FinTech / plateformes / banques en ligne).

Type d'acteur	Proposition de valeur mise en avant	Technologie/levier cité	Exemple d'usage côté client	Limite/condition évoquée
FinTech "paiement"	Rapidité, simplicité	Mobile / digital	Paieement et transfert en mobilité	Dépendance à infrastructures/partenariats
Plateformes de crowdlending	Financement alternatif, coût réduit	Big Data / algorithmes risqués	Mise en relation prêteurs–emprunteurs	Accès au marché souvent via adossement
FinTech "conseil/IA"	Personnalisation	IA / machine learning	Aide à la décision, conseil digital	Encadrement, confiance, transparence
Banque 100% en ligne	Prix, simplicité, rapidité	Web/mobile	Compte au quotidien à distance	Frein : absence d'agence/interlocuteur

3.2.3.2 L'essor des banques 100% en ligne

Dans le prolongement de l'attractivité croissante des services en ligne des banques traditionnelles, et d'une demande accrue de transparence, un format spécifique s'est développé : les banques 100 % en ligne.

Le texte source situe leurs origines en Grande-Bretagne dans les années 1980, avec une première logique de diffusion d'informations à distance via le réseau téléphonique (De Coussergues, S., & Bourdeaux, G. 2018). En France, l'apparition est présentée comme plus tardive, avec une diffusion surtout à partir des années 2000 : les consommateurs auraient d'abord manifesté une réticence à confier leur argent à un service jugé « virtuel », avant que la démocratisation d'Internet n'accroisse l'usage de ces offres.

Ces nouveaux acteurs valorisent des promesses centrées sur la simplicité, la rapidité et l'avantage économique, avec des positionnements publicitaires explicites, tels que « arrêtez de banquer » (Fortuneo) ou « élue la banque la moins chère » (Boursorama Banque). MoneyVox

Le texte source mobilise ensuite une étude réalisée par Toluna pour Affiliation International . (Touzet, J.-M., & Ben Dahmane Mouelhi, N. 2015) et publiée début août 2016 : 22 % des Français déclareraient détenir au moins un compte dans une banque 100 % en ligne,

contre 8,3 % en 2015 (Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR).2016) et 28 % supplémentaires déclareraient envisager d'en ouvrir un. Cette dynamique serait soutenue par des politiques tarifaires préférentielles (carte gratuite, épargne mieux rémunérée) et par des primes de bienvenue, illustrées par une prime de 80 € mentionnée pour BforBank (Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR). 2017). BforBank

Pour rester compétitives, les banques commerciales ont renforcé leurs services à distance (consultation, virement, etc.), et certaines ont développé des filiales 100 % en ligne. Le texte cite notamment : Crédit Agricole (BforBank), Crédit Mutuel (Fortuneo ; Mona banque), BNP Paribas (Hello Bank) et Société Générale (Boursorama).

Parmi les acteurs, le texte mentionne également ING Direct, présenté comme non affilié à une autre banque et disposant de son propre réseau d'agences en France. Il évoque enfin le compte-Nickel (lancé en 2014 par la Financière de paiements électroniques), fondé sur l'accès à un compte « sans banque » via l'achat d'une carte chez un buraliste, avec la possibilité d'alimenter le compte et d'effectuer des retraits.

Malgré cette progression, une ambivalence persiste. D'après une étude réalisée par Simon Kucher & Partners en 2015, un paradoxe demeure : bien que toujours plus connectés, les Français resteraient sceptiques quant au transfert de leur argent vers une banque en ligne. Le principal frein évoqué tient à l'absence d'agence physique et à la difficulté à disposer d'un interlocuteur en face à face, mentionnée par 45 % des répondants.

Sur le plan conceptuel, ce frein peut être lu comme l'expression d'un **risque perçu** et d'un enjeu de **confiance et de sécurité perçus, qui conditionnent l'adoption puis la fidélisation, au-delà des seuls avantages de prix et de commodité.**

3.3 Section 02 : les TIC utilisées dans les services bancaires

Au XXI^e siècle, la « révolution de l'information » s'est traduite par une capacité accrue à produire, capter, stocker et traiter des données à grande échelle, rendant possibles des interactions plus directes entre l'entreprise et l'utilisateur, souvent indépendamment des contraintes de temps et de lieu. Dans le secteur bancaire, cette évolution a un impact particulièrement marqué : l'activité

repose structurellement sur la circulation sécurisée d'informations (comptes, paiements, crédit, conformité, conseil). La banque se trouve ainsi conduite à ajuster ses choix managériaux, à la fois au plan stratégique (positionnement, architecture de canaux, gouvernance des données) et au plan opérationnel (processus, compétences, dispositifs relationnels), afin de maintenir sa performance dans un environnement plus digitalisé et concurrentiel.

3.3.1 Le marketing bancaire face au défi technologique :

Le marketing, en tant que discipline axée sur la compréhension des clients et la création de valeur durable, vise à réduire la distance entre l'organisation et sa clientèle. Dans ce contexte, l'approche traditionnelle centrée sur la coordination des « 4P » devient insuffisante pour appréhender des services bancaires de plus en plus immatériels, interactifs et pilotés par les données. Une extension du raisonnement marketing consiste alors à intégrer explicitement trois dimensions complémentaires, **l'information, les ressources humaines et la logistique/distribution**, afin de mieux rendre compte des conditions de création de valeur dans un univers technologisé (Azzam e., s.d).

Concrètement, cela suppose que les banques se dotent de systèmes d'information capables d'aboutir à une connaissance client plus fine, plus réactive et plus exploitable. L'enjeu n'est pas seulement de « collecter » de la donnée, mais de la transformer en intelligence relationnelle : compréhension des comportements, anticipation des besoins, personnalisation des interactions, et capacité à déployer rapidement des recommandations et des conseils ajustés. Dans cette perspective, les technologies de l'information et de la communication (TIC) , et en particulier l'Internet , soutiennent l'émergence d'approches individualisées, souvent associées au **marketing one-to-one**, où l'offre de services tend à s'aligner sur les préférences et situations du client.

Cette logique se matérialise institutionnellement par la **gestion de la relation client (CRM/GRC)**, dont la finalité est d'établir une relation durable afin de mieux connaître les attentes, de segmenter efficacement et de concevoir des propositions ciblées. En retour, ce nouvel enjeu pousse les banques à rechercher des solutions distinctives (différenciation, identité de marque, expérience de service) et à construire un « néo-marketing » intégrant les TIC au cœur des démarches et des pratiques commerciales.

3.3.1.1 L'évolution technologique et le marketing bancaire

Le progrès technologique a profondément reconfiguré les pratiques managériales, notamment parce qu'il facilite l'échange d'informations et permet une différenciation accrue des offres. Cette transformation peut être appréhendée à travers plusieurs critères structurants :

- **l'avènement numérique**, qui déplace une part croissante de la valeur vers les systèmes d'information et les interfaces ;
- **la réduction du rôle des intermédiaires traditionnels** et, parallèlement, l'essor d'intermédiations numériques (plateformes, comparateurs, acteurs en ligne) ;
- **la personnalisation de l'approche marketing**, rendue possible par des outils de collecte et d'analyse plus performants ;
- **la convergence intersectorielle**, qui expose les banques à de nouveaux entrants et à des logiques concurrentielles élargies (Azzam e., s.d, p. 67).

Au-delà de ces traits généraux, plusieurs facteurs accélèrent le développement du marché dans un environnement numérique : des clients plus exigeants, en attente de services personnalisés ; une concurrence plus intense ; et l'essoufflement relatif des approches commerciales strictement traditionnelles, ce qui incite à investir davantage dans les TIC. Ces mutations ont contribué à repositionner le marketing autour de thématiques désormais centrales : le **marketing relationnel**, le **ciblage** et la **segmentation** plus intelligents, ainsi que le rôle stratégique des **bases de données** dans la formulation de politiques commerciales pertinentes.

3.3.1.2 LE E -MARKETING

Le secteur bancaire, particulièrement actif à l'échelle mondiale, se heurte à des défis majeurs dans un contexte de bouleversement technologique. L'intensification concurrentielle et la montée des attentes de service conduisent les banques à reconnaître qu'une présence durable sur le marché dépend d'une compréhension approfondie des besoins, d'une segmentation opérante et d'un ciblage réellement personnalisé.

Dans cette trajectoire, le marketing bancaire s'est progressivement déplacé : d'une logique dominée par l'offre vers une orientation davantage fondée sur la demande, puis vers des enjeux de distribution, avant d'évoluer vers un **marketing interactif** correspondant au **e-marketing**. Trois facteurs ressortent comme moteurs de cette évolution : (i) l'apparition et la diffusion des TIC ; (ii) la facilité d'usage de ces technologies et leur acceptation par les clients ; (iii) l'adaptation des ressources humaines aux nouveaux dispositifs informationnels et communicationnels.

Ainsi, sans renier les fondamentaux du marketing mix, le e-marketing met l'accent sur la capacité à satisfaire des besoins plus « intimes » et contextualisés, en s'appuyant sur des interactions médiatisées par la technologie. Dans cette logique, quatre piliers apparaissent interdépendants : **l'information, la technologie, la distribution/logistique et les hommes**.

- **L'information** (notamment via les bases de données) devient une ressource centrale pour concevoir, ajuster et personnaliser les services.
- **La distribution/logistique** renvoie à l'orchestration des canaux et à l'interactivité des parcours, afin d'améliorer la communication et la proximité.
- **Les ressources humaines** restent déterminantes : elles portent la qualité relationnelle, la maîtrise des outils et la cohérence des démarches.
- **La technologie** agit comme moteur du changement, en rendant possibles la rapidité, la traçabilité, et l'industrialisation de certaines interactions.

Dès lors, le passage du marketing mix traditionnel vers un e-marketing plus intégré exige une cohérence opérationnelle : articulation entre informaticiens et mercaticiens, formation et accompagnement des équipes, et pilotage des réseaux/canaux. Sous réserve de cette harmonisation, le e-marketing peut contribuer à maximiser la performance globale et à consolider, dans la durée, la relation client (GRC) (GRC).

Point à étayer si mobilisé dans le cadre théorique : l'explication des mécanismes d'adoption et d'usage récurrent sur les canaux digitaux (utilité perçue, facilité d'usage, confiance, risque perçu, sécurité perçue, qualité de service électronique, engagement) nécessiterait

normalement des ancrages théoriques et des mesures validées (Lendrevie, J., Lévy, J., & Lindon, D.2019)

3.3.1.3 Rôle de la gestion de la relation client dans la banque (grc)

L'introduction des TIC dans les banques a accru l'intérêt pour les logiciels et dispositifs de gestion de la relation client, dans l'objectif d'assurer une cohérence entre production du service, collecte d'information et distribution. Dans ce cadre, la GRC peut être comprise comme la capacité à relier correctement les moyens technologiques (TIC) et la gestion commerciale afin de concevoir des produits et services alignés sur les exigences de la clientèle, tout en soutenant l'identification, l'acquisition et la fidélisation des clients les plus porteurs.

Pour opérationnaliser ces objectifs, divers outils sont mobilisés (Internet, Extranet, data warehouse, data mining, EDI, etc.), permettant de structurer la donnée, d'analyser les comportements et de soutenir des actions commerciales plus sélectives, voire individualisées. Cette approche implique également que la fonction marketing soit intégrée en amont avec les fonctions de production, et en aval dans le suivi de la commercialisation, en s'appuyant sur les systèmes d'information.

Le bouleversement technologique évoqué s'inscrit, selon le texte source, dans huit tendances (1) :

- la modernisation du processus d'information favorisant le partage inter-canaux ;
- le dynamisme du système d'offre facilitant la collaboration inter-départements ;
- la personnalisation des services via les logiciels de GRC pour mieux cibler l'offre ;
- l'essor du marketing relationnel et la facilitation des échanges banque–client ;
- la contribution de la GRC à l'amélioration continue de la satisfaction ;
- l'émergence du e-marketing mix en substitution du mix traditionnel ;
- le développement de l'individualisation (collecte et diffusion d'informations comportementales, one-to-one) ;
- L'accès élargi à l'actualité permet une diffusion plus large de l'information utile aux acteurs de l'offre bancaire.

3.3.2 L'adoption des tics dans l'offre bancaire :

Les TIC ne se limitent pas à Internet : elles regroupent l'ensemble des techniques permettant d'exécuter des opérations à distance et/ou en self-service (téléphones, automates, plateformes en ligne, etc.). Leur intérêt, dans l'offre bancaire, tient notamment à la rapidité de traitement, à la capacité de stockage et à l'amélioration de l'accessibilité des services. Historiquement, les banques s'appuyaient principalement sur des réseaux d'agences, parfois complétés par des dispositifs de banque à domicile ou à distance. Avec l'évolution des techniques, des configurations plus digitalisées se sont imposées, allant jusqu'à des modèles de « banques sans guichet » (e-bank) où le client devient davantage acteur de ses opérations.

Dans cette dynamique, l'adoption des TIC transforme la relation banque–client et les modalités de production du service. Elle se manifeste généralement par :

- **la digitalisation** d'opérations auparavant réalisées en agence (virements, consultation et pilotage de comptes, paiements) via des plateformes web et mobiles ;
- **l'accès à distance 24/7**, qui réduit la dépendance aux horaires et aux lieux ;
- **l'automatisation** d'une partie des processus (traitement transactionnel, back-office, assistance), améliorant l'efficacité et limitant certaines erreurs ;
- **l'essor du mobile**, qui reconfigure l'expérience utilisateur et l'accès aux services ;
- **le renforcement des dispositifs de sécurité**, via des mécanismes d'authentification, de chiffrement et d'alertes ;
- **la personnalisation**, rendue possible par l'exploitation des données clients pour proposer des offres plus ajustées ;
- **l'innovation produit**, avec l'apparition de solutions digitales (paiements, portefeuilles, dispositifs de gestion) ;
- **le self-service et la réduction des coûts**, par transfert d'une partie des opérations vers des interfaces et automates ;
- **la réactivité face au marché**, via l'intégration plus rapide de nouvelles fonctionnalités ou technologies.

Chapitre 03 : La digitalisation bancaire et la clientèle

Ces bénéfices restent toutefois conditionnés par des exigences fortes en cybersécurité, en formation des employés et en conformité réglementaire ; sans ces garde-fous, la valeur perçue peut être affectée par des craintes de risque et d'insécurité (Bédué, P., & Colson, A. 2018)

Afin de mieux comprendre la diversité des services bancaires offerts via les TIC, il est pertinent de classer ces prestations selon leur finalité et les canaux mobilisés. Cette typologie permet d'identifier non seulement les différentes opérations accessibles à distance, mais également les enjeux spécifiques associés à chaque type de service, qu'il s'agisse de la sécurité perçue, de la rapidité ou de l'utilité pour le client. Le tableau ci-dessous synthétise cette classification et illustre les interactions possibles entre les prestations et les canaux technologiques.

Tableau 15: Typologie analytique des prestations bancaires à distance et canaux mobilisés.

Finalité de service	Exemples d'opérations	Canaux typiques	Enjeu principal
Accès à l'information (générale)	infos produits, cours devises, cotations	Web, téléphone	clarté, actualisation
Accès à l'information (individualisée)	consultation compte, opérations carte	Web, automates	sécurité perçue, simplicité
Simulation / aide à la décision	simulation prêt, budget, portefeuille	Web	utilité perçue
Transaction (de base)	virements, dépôts, remises	Web, automates	fiabilité, rapidité
Transaction (évoluee)	ordres de bourse, certaines demandes de crédit	Web, téléphone	accompagnement, contrôle
Communication & SAV	réclamations, RDV, opposition	téléphone, e-mail, agence	réactivité, résolution

3.3.2.1 L'utilisation d'internet comme outil d'accès à l'offre bancaire

Internet occupe une place structurante dans l'évolution des prestations bancaires à distance. En pratique, il permet aux banques traditionnelles de renforcer leur compétitivité face aux acteurs spécialisés, en combinant une portée plus large, des coûts potentiellement plus faibles et une diffusion plus rapide de l'information. Le texte source signale qu'à la fin des années 1990, en France, on observait environ une centaine de sites bancaires, majoritairement institutionnels et

principalement orientés vers la promotion des établissements et de leurs services (Plihon, D.2003) pour documenter précisément cette statistique).

Au-delà des services « classiques » de banque à distance (consultation de comptes, commandes d'outils de paiement, etc.), l'extension des fonctionnalités en ligne a ouvert l'accès à des services plus élaborés (par exemple, certaines formes d'octroi de prêts ou d'achats de titres). Cette évolution a progressivement déplacé une partie des opérations auparavant réalisées en agence vers des environnements numériques, rendant l'expérience plus flexible pour le client.

Dans cette perspective, une typologie des prestations de banque à distance distingue notamment : l'accès à l'information (générale ou individualisée), les fonctions de simulation, les opérations transactionnelles (de base ou plus évoluées) et la communication à distance (immédiate ou différée) (Source : revue horizons bancaires numéro:316 février 2003 "Banque et nouvelles technologies"). Les nouveaux canaux permettent ainsi de dépasser les contraintes liées aux horaires d'ouverture, tout en restant complémentaires des moyens traditionnels (courrier, brochures, publicité, échanges avec le personnel d'agence).

3.3.2.2 Implication des tic pour les prestations bancaires

Les implications des TIC sur les services bancaires peuvent être analysées à deux niveaux principaux.

(i) Implications en matière d'accès à l'information.

Du point de vue du client, les TIC améliorent l'accès à l'information (rapidité, facilité, disponibilité). Toutefois, la perception des risques, notamment ceux liés à la sécurité, peut constituer une limite à l'usage. Du point de vue de la banque, la diffusion des canaux automatisés et en ligne favorise également la collecte d'informations sur les clients ; ces données, stockées dans le système d'information, peuvent ensuite soutenir des actions de marketing direct plus sélectives, voire individualisées. Ainsi, l'accroissement de la disponibilité informationnelle tend à améliorer l'accessibilité et, potentiellement, l'efficacité du service pour le client.

(ii) Implications sur l'organisation du travail.

L'implantation de nouvelles technologies de traitement et de commercialisation contribue à mieux répondre aux besoins, mais modifie également l'organisation interne. Une part des opérations routinières et standardisées est reportée aux automates et aux services en ligne, ce qui peut réduire la charge traditionnelle des agences et amener à redéployer le personnel vers de nouvelles missions (conseil, accompagnement, traitement de situations complexes). Pour autant, la substitution n'épuise pas la demande : les clients combinent fréquemment plusieurs canaux selon la nature de l'opération, ce qui oblige la banque à piloter la complémentarité plutôt que de raisonner en canal unique.

L'adoption et l'usage récurrent des services bancaires digitalisés reposent sur des perceptions et attentes variées des clients, telles que l'utilité perçue, la confiance ou la qualité de service électronique. Pour analyser ces mécanismes, il est utile de structurer les relations entre les déterminants psychologiques, les comportements attendus et les effets observables. La matrice suivante présente cette articulation et permet de mettre en évidence les facteurs clés influençant la continuité et l'efficacité de l'usage des services numériques (**Tableau 16**).

Tableau 16: Matrice " déterminants - mécanismes - résultats " pour l'usage des services bancaires digitalisés

Déterminants (perceptions client)	Mécanismes attendus	Indicateurs/effets	Remarque méthodologique
Utilité perçue	gain de temps, meilleure maîtrise	intention/usage	Référence à ajouter
Facilité d'usage	réduction de l'effort cognitive	usage récurrent	Référence à ajouter
Confiance	acceptation de l'interaction à distance	adoption & continuité	Référence à ajouter
Risque perçu / Sécurité perçue	arbitrage bénéfices–craintes	résistance ou conversion	Référence à ajouter
Qualité de service	fiabilité, disponibilité,	Satisfaction	Référence à ajouter

électronique (e-SQ)	assistance		
Satisfaction → Engagement	attachement, recommandation	Fidélisation	Référence à ajouter

3.3.3 La distribution des services bancaires à travers les tic

D'après (ISAAC HENRI, VOLLE PIERRE) (Pieree, 2007), la distribution fondée sur les TIC s'organise autour de canaux pouvant être appréhendés comme des dispositifs « en live », au sens où ils structurent une relation d'échange entre l'organisation et ses consommateurs en créant de la valeur. Dans cette perspective, le **multi-canal** consiste à intégrer plusieurs canaux de contact au sein d'un même système, capable de gérer les interactions avec les clients, en articulant des sites physiques et des sites virtuels.

3.3.3.1 Les canaux virtuels

Les automates bancaires.

Les distributeurs automatiques (DAB), apparus dès les années 1970 en France, étaient initialement centrés sur le retrait de billets via des systèmes électromécaniques. Leur évolution vers des guichets automatiques bancaires (GAB) a élargi le spectre des opérations possibles : commande de chèquiers, dépôts et retraits, consultation de compte, et information sur les produits et services.

Le téléphone.

Le canal téléphonique est fréquemment mobilisé pour gérer des opérations et demandes associées à une clientèle segmentée, via des chargés de clientèle. L'intérêt réside notamment dans la rapidité de traitement pour des besoins simples. À ce sujet, Fournel souligne qu'un client peut accepter un interlocuteur différent de son contact habituel lorsque la demande est standardisée et que la vitesse de réponse prime, par exemple dans certains cas de crédit à la consommation (fournel, mai 2003).

Le canal Web. Le Web est devenu un canal central pour la distribution et l'obtention d'informations du et pour le client. Il peut contribuer à réduire certains coûts, à soutenir la vente de produits et services, à stimuler des achats, à attirer de nouveaux clients, à promouvoir la marque et à renforcer la fidélisation. Dans cette logique, l'Internet apparaît comme un modèle de distribution privilégié car il met en relation plus directe le client et sa banque, tout en permettant un enrichissement continu de l'information et des services.

Le canal e-mail.

Le courrier électronique s'est imposé comme un outil de communication directe, relativement performant et rentable, facilitant la personnalisation des messages. Il peut soutenir la gestion de la clientèle, le ciblage des communications en fonction des besoins, et le maintien d'un contact relationnel continu.

3.3.3.2 Les canaux physiques

Les canaux physiques demeurent structurants dans l'offre bancaire et se déclinent notamment en :

- **les agences**, lieux d'accueil et d'accès à des opérations, où l'interaction humaine (guichet, conseil) reste importante ;
- **le canal papier**, constitué des supports tangibles (catalogues, prospectus, dépliants, documents institutionnels) représentant l'établissement ;
- **la force de vente**, rassemblant le personnel en contact et les acteurs commerciaux mobilisés pour développer et accompagner la clientèle.

3.3.3.3 Les avantages des différents types du multi canal

La distribution multicanale répond à plusieurs objectifs marketing : informer, attirer, fidéliser, mais aussi , et surtout , améliorer la relation client en recherchant une efficacité accrue de la communication grâce aux synergies entre canaux.

Amélioration de la relation client.

Le multi-canal s'inscrit dans une politique de management de la relation client visant une diffusion plus cohérente des messages et un ciblage plus précis. Dans ce cadre, la banque recherche : (i) la **durabilité** (relation tout au long de la vie du client) ; (ii) la **continuité** (disponibilité étendue, idéalement 24/7 selon les services) ; (iii) la **personnalisation** (du temps et des réponses ajustées) ; (iv) l'**interactivité** (capacité à rester aligné avec l'évolution des besoins). Cette logique suppose un pilotage progressif combinant gains rapides et investissements de long terme, afin d'atteindre une relation client multicanale plus mature (christophe, 2008).

Efficiences des actions de communication.

Le multi-canal peut améliorer l'efficacité/coût des interactions, à condition d'organiser la complémentarité : par exemple, calibrer les coûts d'un centre d'appels, optimiser la disponibilité d'un automate, et orienter le client vers le canal le plus pertinent selon la demande (information, opération, conseil).

Une logique de coût dominante.

Dans une perspective de performance, l'entreprise cherche à maximiser les bénéfices en maîtrisant les coûts. Cela conduit souvent à favoriser, lorsque cela est compatible avec la demande, l'orientation du client vers les canaux les moins coûteux, sans dégrader la qualité de service ni la satisfaction.

3.4 Section 03 : l'émergence des fintech et leur impact sur les consommateurs

3.4.1 Définition et origine des Fin Tech

3.4.1.1 Définition des Fin Tech

Le terme **FinTech** résulte de la contraction de finance et technologie et renvoie, dans son acception la plus courante, à des organisations dont l'activité consiste à mobiliser des technologies numériques afin d'innover dans les services financiers. Les **fintechs** – souvent structurées sous forme de start-up, mais pas exclusivement – cherchent à reconfigurer des modèles historiquement dominés par les établissements bancaires, en proposant des solutions orientées expérience

utilisateur, automatisation et réduction des frictions (accès, délai, coût). Leur dynamique concurrentielle peut s'exprimer par une opposition directe aux offres traditionnelles ou, au contraire, par une logique de complémentarité (partenariats, fourniture de briques technologiques, plateformes).

Dans cette perspective, l'innovation FinTech déborde fréquemment les périmètres classiques de l'intermédiation bancaire et peut s'inscrire, au moins dans ses phases initiales, dans des zones où l'encadrement réglementaire apparaît moins stabilisé, ce qui contribue à bousculer l'écosystème financier. Le cas français illustre cette tension entre compétition et coopération, les fintechs y ayant levé des montants importants ces dernières années (Autorité des marchés financiers (AMF). 2017) Origines et évolution des Fin Tech

L'idée selon laquelle la FinTech serait une réalité strictement récente mérite d'être nuancée. Schueffel (2016) rappelle qu'en **1972**, le terme FinTech est défini dans un article présentant des cas d'usage pour la banque **Manufacturers Hanover Trust**. Abraham Bettinger y décrit la fintech comme un acronyme signifiant technologie financière, combinant l'expertise bancaire, des techniques issues des sciences de gestion et l'informatique (schueffel, 2016).

Si le vocabulaire paraît contemporain, c'est aussi parce que la technologie – et les usages qu'elle rend possibles – se renouvelle en continu, donnant l'impression d'une nouveauté permanente. Dans cette logique, Arner et al. (2015) montrent que l'« essence » de la FinTech excède sa première formalisation terminologique : l'articulation entre la finance et l'innovation technique constitue un processus long, inscrit dans une trajectoire historique.

3.4.1.2 Les trois grandes périodes de la Fin Tech

3.4.1.2.1 La Fin Tech 1.0 de 1866 à 1987 : du monde analogique à la numérisation

La période FinTech 1.0 peut être lue comme une phase d'**infrastructure** : la finance se mondialise au rythme des innovations en matière de communication. L'introduction du télégraphe commercial (1838), puis la mise en place du premier câble transatlantique (1866), ont constitué des supports déterminants pour intensifier les échanges financiers à l'échelle internationale. Dans le prolongement, l'histoire financière montre un renforcement mutuel entre pratiques

financières et instruments techniques : formalisation des archives écrites, diffusion de la monnaie fiduciaire et des valeurs transférables, développement du commerce soutenu par la finance, et adoption progressive de la comptabilité en partie double, issue de l'évolution conjointe de la finance et du commerce à la fin du Moyen Âge et durant la Renaissance. Plusieurs historiens considèrent d'ailleurs que la révolution financière européenne de la fin des années 1600 a contribué de manière décisive à la révolution industrielle, via les sociétés par actions, l'assurance et le rôle des banques (more, 2002). Cette lecture historique invite à s'interroger sur les liens de causalité entre les révolutions industrielles, les crises financières et les cycles d'innovation financière : analyser ces enchaînements peut, à terme, éclairer les conditions d'émergence de risques systémiques et d'opportunités d'innovation.

Sur le plan technologique, FinTech 1.0 comprend une longue période analogique (1866–1967), suivie d'une transition vers le **numérique** (1967–1987). Parmi les jalons structurants de la première séquence figurent notamment : l'extension du réseau télex mondial (1930), l'apparition des cartes de crédit (Diners Club, 1950), le lancement d'American Express (1958), la diffusion du télécopieur par Xerox sous l'appellation « Long Distance Xerography (LDX) » (1964), la création de l'Interbank Card Association (MasterCard) (1966) et, surtout, l'introduction du guichet automatique bancaire (ATM) par Barclays (1967), souvent considérée comme un tournant emblématique. À partir de la fin des années 1960, la finance bascule progressivement d'une industrie principalement analogique vers une industrie intégrant des processus numériques et des échanges électroniques : création de dispositifs de compensation automatisée (Royaume-Uni, 1968), mise en place de systèmes interbancaires de compensation aux États-Unis (CHIPS, 1970), institutionnalisation de places de marché électroniques (NASDAQ, 1971), création de SWIFT (1973) pour l'interconnexion des systèmes de paiement au niveau international, puis mise en évidence des risques nouveaux liés à l'intensification des transactions transfrontalières (faillite Herstatt, 1974). La période comprend également des tentatives précoces de banque en ligne (États-Unis, 1980, puis abandon en 1983 ; Royaume-Uni, 1983 via Nottingham Building Society).

3.4.1.2.2 La Fin Tech 2.0 de 1987 à 2008 : l'ère des services financiers numériques

À la fin des années 1980, les services financiers deviennent largement **numériques**, s'appuyant sur des transactions électroniques entre institutions et clients, à l'échelle mondiale. Le fax complète alors des dispositifs plus anciens (télex), tandis que la densification des interconnexions financières internationalise les risques et impose une attention réglementaire accrue à partir de 1987. L'émergence d'Internet, à partir du milieu des années 1990, accélère la diffusion de services bancaires à distance : vérification de comptes via le Web (ex. Wells Fargo) et croissance rapide du nombre de clients en ligne (huit banques américaines atteignant au moins un million de clients en ligne dès 2001). La période voit aussi apparaître des banques directes sans réseau d'agences physiques (ex. ING Direct, HSBC Direct) au Royaume-Uni vers 2005.

Dans ce contexte, la régulation se transforme, non sans décalages. David Carse, directeur général adjoint de l'Autorité monétaire de Hong Kong, souligne en 1999 la nécessité d'un cadre réglementaire adapté à la banque en ligne, près de deux décennies après ses premières mises en œuvre. Ce décalage illustre la difficulté d'une régulation « au bon rythme » face à l'innovation : une régulation trop anticipatrice peut alourdir la charge des autorités et ralentir l'innovation, tandis qu'une régulation trop tardive expose à des risques mal maîtrisés. Les risques mis en évidence dans cette phase concernent notamment :

- **Le risque de liquidité**, car l'accès direct et quasi illimité aux comptes, couplé à la facilité des interfaces, peut accélérer des retraits massifs en période de stress bancaire.
- **Le risque de crédit**, dans la mesure où la désintermédiation des canaux physiques, censée intensifier la concurrence et améliorer l'expérience, peut aussi fragiliser certaines étapes d'identification et d'évaluation du risque. La période souligne ainsi l'importance d'une organisation de la donnée permettant une meilleure connaissance du profil d'emprunteur et une offre plus ajustée au risque. Enfin, un trait distinctif majeur de FinTech 2.0 réside dans le fait que les fournisseurs de banque en ligne sont, dans l'ensemble, des institutions financières supervisées, le terme «

banque » demeurant juridiquement protégé dans de nombreuses juridictions. Cette caractéristique prépare la compréhension de la rupture ultérieure avec FinTech 3.0.

3.4.1.2.3 La Fin Tech 3.0 de 2009 jusqu'à aujourd'hui : démocratisation et reconfiguration concurrentielle

La crise financière mondiale de 2008 constitue un **point d'inflexion** : elle catalyse l'entrée dans l'ère FinTech 3.0. Du point de vue des particuliers, la crise provoque une remise en question de la légitimité des institutions financières et une plus grande sensibilité aux enjeux de protection du consommateur, de transparence et d'éthique des pratiques. L'alignement des conditions de marché après 2008 facilite l'émergence d'acteurs innovants proposant des alternatives, plus lisibles et souvent plus centrées sur l'utilisateur. Deux effets structurants sont mis en avant. D'une part, une défiance croissante des clients envers les banques, liée à la perception de certaines méthodes de prêt et au sentiment d'insuffisance en matière de protection des droits du consommateur, contribuant à une dégradation de la réputation des établissements traditionnels. D'autre part, un choc sur le marché du travail : environ **8,7 millions** de travailleurs américains auraient perdu leur emploi au cours de la crise, laquelle s'est muée en crise économique (Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR). 2018) Au-delà des États-Unis, de nombreux professionnels de la finance ont connu pertes d'emploi ou dégradation de rémunération, tandis qu'une génération de diplômés très qualifiés devient disponible.

L'interaction de ces facteurs – la disponibilité de ressources humaines spécialisées et l'existence d'un marché en quête d'alternatives – alimente l'accélération de FinTech 3.0, marquée par la multiplication des solutions numériques, la montée des plateformes et l'intensification des coopérations et des compétitions entre fintechs et banques.

ANT Financial (Chine), GRAB (Singapour), JD Digits (Chine), GOJEK (Indonésie), PAYTM (Inde), XAOMAN FINANCIAL (Chine), COMPASS (États-Unis), Ola (Inde), OPENDOOR (États-Unis), OAKNORTH (Royaume-Uni) (contrôle prudentiel et de résolution (ACPR). 2019).

3.4.2 Solutions développées par les fintechs

Les fintechs déclinent leur innovation en solutions orientées besoins spécifiques, souvent sur des segments où l'expérience utilisateur, le temps de traitement et le coût sont déterminants :

- **Lendix** : plateforme de financement participatif dédiée aux PME, offrant une alternative au financement bancaire en mettant en relation entreprises et particuliers financeurs ; elle vise simultanément l'accès au financement pour l'entreprise et la diversification de l'épargne pour les particuliers.
- **Lydia** : application mobile facilitant les paiements, notamment via l'envoi et la réception d'argent au sein d'une communauté d'utilisateurs.
- **Linxo** : solution Web et mobile de gestion financière personnelle, proposant une vision consolidée, la catégorisation automatique des dépenses et des représentations synthétiques pour mieux piloter budget et épargne ; cette logique illustre des usages associés à l'open banking.
- **Revolut** : plateforme de gestion de compte et de carte de débit, accessible via application, avec des services modulaires.
- **TransferWise** : plateforme de transferts internationaux visant à réduire les coûts et améliorer le suivi des opérations.
- **Younited Crédit** : plateforme de prêt en ligne.
- **Qonto** : offre de services bancaires numériques orientés vers les petites entreprises et les auto-entrepreneurs.

Pour structurer l'ensemble de ces offres et mieux comprendre les bénéfices attendus et les risques perçus, il est utile de dresser une cartographie analytique des principaux domaines FinTech (**Tableau 17**):

Tableau 17: Typologie des offres FinTech et proposition de valeur (vision analytique).

Domaine d'offre	Cible principale	Proposition de valeur	Technologies/leviers typiques	Bénéfices attendus	Risques/perceptions à surveiller
 Paiement (e-commerce / proximité)	Entreprises	Acceptation simplifiée, baisse des coûts	Mobile, API, automatization	Conversion, fluidité, pilotage	Fraude, disponibilité, conformité
 Paiement (wallet, P2P)	Particuliers	Paiement/partage instantané, UX	Wallet, authentification forte	Gain de temps, simplicité	Risque perçu, protection données
 Transfert international	Particuliers/PME	Coûts réduits, traçabilité	Plateforme, change, automatization	Économie, transparence	Confiance, réglementation
 Néo-banque	Particuliers/segments	Parcours 100% mobile, freemium	App, alertes, carte	Autonomie, rapidité	Confiance, continuité service
 Agrégation / PFM	Multi-bancarisés	Vision globale, pilotage	DSP2, agrégation,	Contrôle, personnalisation	Données, consentement, sécurité

Chapitre 03 : La digitalisation bancaire et la clientèle

		budget	catégorisation		
Finance ment participatif prêt	PME / particuliers	Alternativ e au crédit bancaire	Plateforme, scoring	Accès financement, diversification	Risque de crédit, transparence

3.4.3 Les différents types de services proposés par les Fin Tech

Les services FinTech se caractérisent par la combinaison de la technologie et de la finance au service d'une expérience centrée sur l'utilisateur. Cette orientation implique des parcours simplifiés, des interfaces pilotées par les données et, souvent, une promesse de rapidité et de maîtrise des coûts.

3.4.3.1 Le paiement

Le **paiement** constitue un pilier historique de l'innovation FinTech. Les régulateurs ont pu adopter initialement une posture opportuniste face à l'innovation, avant d'identifier la nécessité de cadres spécifiques, compte tenu des enjeux de sécurité, de protection des données et de stabilité des systèmes de paiement. Les services de paiement peuvent être distingués selon leur cible : entreprises versus particuliers.

a) Services dédiés aux entreprises

Les offres de paiement pour les entreprises se structurent autour de trois sous-catégories : solutions pour e-commerçants, solutions pour commerces de proximité (paiement mobile) et solutions **business-to-business (B2B)** (bouyala, 2018).

- **E-commerce** : porté par la diffusion des usages numériques au XXI^e siècle, il permet l'achat en ligne avec livraison, réduisant la dépendance au magasin physique.
- **Paiement mobile (commerces de proximité)** : il vise à permettre l'acceptation de paiements via smartphone et application, notamment pour répondre à la concurrence du e-commerce, tout en limitant les commissions et les coûts d'équipement associés aux terminaux traditionnels.
- **Offres B2B** : elles regroupent des solutions variées adressant la centralisation de trésorerie, l'allocation virtuelle de fonds, la catégorisation de dépenses, l'accès à l'information et l'analyse, avec des bénéfices attendus en réduction des coûts, sécurisation des processus et disponibilité des données.

b) Services dédiés aux clients particuliers

Du côté des particuliers, les innovations s'organisent notamment autour :

- des **e-wallets**, permettant de numériser et stocker cartes (bancaires, fidélité) et d'effectuer des paiements en magasin ou en ligne ; l'enjeu est aussi de réduire l'exposition des données sensibles lors des paiements sur Internet ;
- des solutions de **paiement pair-à-pair (P2P)** et de transfert international ;
- de produits plus spécialisés (cagnottes, monnaies digitales/crypto-actifs), dont l'adoption dépend fortement des perceptions de sécurité, de confiance et de valeur d'usage.

Sur les **transferts internationaux**, l'argument concurrentiel des fintechs est particulièrement visible : les banques sont perçues comme coûteuses sur ce segment, alors que des acteurs comme TransferWise mettent en avant des frais plus faibles et une traçabilité accrue des opérations. Le texte d'origine compare des coûts bancaires moyens de 6–7% à une offre autour de 0,5% (Bouyala, A. 2018). Enfin, certaines solutions illustrent la créativité des « produits de niche ». À titre d'exemple, **Sharepay** permet de répartir un paiement sur plusieurs comptes (colocation, restaurant, etc.) en définissant une clé de partage au moment de la transaction (bouyala, 2018). Les **cagnottes** numériques poursuivent un objectif proche : organiser des dépenses collectives (événements, cadeaux, entraide) via une participation en ligne simplifiée.

Le tableau ci-dessous illustre cette évolution en mettant en correspondance les attentes des consommateurs renforcées par les fintechs, les mécanismes qui les soutiennent et les implications managériales pour les banques (**Tableau 18**) :

Tableau 18: évolutions des attentes du consommateur et implications managériales pour les banques.

Attentes qui se renforcent	Ce qui les alimente (logique FinTech)	Indicateurs observables	Implications pour la banque
Instantanéité	Parcours courts, automatization	Temps de traitement, taux d'abandon	Simplifier processus, automatiser opérations simples
Simplicité	UX orientée mobile	Effort client,	Refonte parcours, réduction

		réclamations	des étapes
Transparence des frais	Tarification lisible	Compréhension, perception de justice	Clarté tarifaire, pédagogie, comparabilité
Personnalisation	Exploitation de la donnée	Taux d'acceptation offres, usage	CRM/GRC data-driven, segmentation fine
Sécurité & confiance	Authentification, traçabilité	incidents, perception sécurité	Renforcer sécurité + communication rassurante
Autonomie (self-service)	Outils de pilotage budgétaire	usage des fonctionnalités	Déployer SST, réorienter le conseiller sur le complexe

3.4.4 Les offres de gestion de comptes

La **gestion de comptes** est l'un des champs les plus disruptifs, car elle se situe au cœur de la relation banque–client. Les initiatives FinTech y visent fréquemment à substituer, partiellement ou totalement, des parcours digitaux à faible friction aux dispositifs classiques, avec une promesse de simplicité, d'autonomie et de coûts réduits.

3.4.4.1 Les néo-banques

Les **néo-banques** (ou banques mobiles) sont des banques numériques dont les services sont principalement accessibles via application. Elles se distinguent par des fonctionnalités « complémentaires » peu consommatrices de temps pour l'utilisateur (notifications, catégorisation, paramétrage), et par un ciblage souvent fondé sur des **niches**. Parmi les exemples cités : Compte-Nickel (racheté par BNP Paribas), N26, Soon (AXA Banque), Revolut et Qonto (orientée entrepreneurs) (fayon, 2019).

Leur modèle économique s'appuie fréquemment sur une logique **freemium** :

- une offre de base gratuite (tenue de compte, souvent carte bancaire) ;
 - une offre premium payante donnant accès à une gamme élargie (selon les acteurs : crédit, découvert, épargne, assistance, change, assurance).
- Par ailleurs, les néo-banques tendent à nouer des partenariats avec d'autres fintechs, faisant de l'interface client une plateforme de services financiers modulaires.

3.4.4.2 Les agrégateurs de comptes

Les **agrégateurs** répondent au besoin des clients multi-bancarisés de disposer d'une vision consolidée de leurs comptes. En contexte européen, leur proposition de valeur est renforcée par la directive sur les services de paiement **DSP2**, qui oblige les banques à ouvrir l'accès aux données de comptes (avec consentement) à des tiers agréés. Au-delà de l'agrégation, ces acteurs proposent des services de gestion financière personnelle : classification des dépenses, budgétisation, alertes, notifications de seuil, et parfois recommandations. La logique sous-jacente est celle d'une intermédiation par la donnée, où la valeur provient de la capacité à transformer des informations dispersées en décisions et actions utiles.

3.4.5 Rôle des fintechs dans l'évolution des comportements et des attentes des consommateurs

Dans un environnement digital, les clients – souvent structurés en communautés – disposent d'un pouvoir accru : ils peuvent comparer, évaluer, recommander ou critiquer les marques publiquement sur les réseaux sociaux. L'expérience utilisateur devient visible, partageable et donc potentiellement déterminante, ce qui incite l'ensemble des prestataires de services financiers à renforcer la qualité perçue de leurs dispositifs numériques. Les fintechs ont contribué à transformer les comportements et attentes des consommateurs en redéfinissant les standards de service autour de plusieurs mécanismes complémentaires, que l'on peut regrouper comme suit.

3.4.5.1 Accessibilité, simplicité et expérience « sans friction »

En rendant les services accessibles via des applications et des interfaces web conviviales, les fintechs ont élevé les attentes en matière de disponibilité (24/7), de rapidité d'exécution et de réduction des démarches. L'utilisateur s'habitue à des parcours courts, à l'auto-service pour les opérations simples et à une relation moins dépendante de la visite en agence. Cette dynamique tend à renforcer l'exigence de **facilité d'usage** et, corrélativement, à réduire la tolérance à la complexité administrative.

3.4.5.2 Personnalisation par la donnée et reconfiguration de la valeur du conseil

Les fintechs mobilisent les données clients, parfois couplées à des outils d'analyse automatisée, pour proposer des recommandations, des aides au pilotage budgétaire ou des offres plus ajustées au profil. Cette évolution redéfinit la valeur attendue du **conseil** : l'utilisateur n'attend plus seulement une réponse, mais une réponse contextualisée, cohérente avec son historique et ses objectifs. Dans un cadre académique, cette relation « data-driven » s'articule naturellement avec des construits tels que la valeur perçue, la qualité de service électronique et la satisfaction (Renaud, K., & Van Biljon, J.2008)

3.4.5.3 Instantanéité, innovation continue et pression sur les délais

Les fintechs sont perçues comme plus agiles que les institutions traditionnelles : paiements en temps réel, transferts plus rapides, demandes de crédit simplifiées. Cette « norme de l'instantanéité » déplace les attentes : ce qui était auparavant acceptable (délais de traitement, procédures, absence de traçabilité) devient source de frustration, ce qui peut affecter l'adoption et l'usage répété des services numériques (Lemoine, J.-F.2012)

3.4.5.4 Coûts, transparence et démocratisation de l'accès

La structure de coûts plus légère de certains acteurs numériques se traduit par des tarifs réduits, voire par la gratuité de services auparavant facturés. Cette dynamique attire de nouveaux segments (petites entreprises, micro-entrepreneurs, publics sous-équipés) et redéfinit les attentes quant au « juste prix » des services financiers, tout en renforçant la sensibilité à la transparence des frais.

3.4.5.5 Sécurité, confiance et gestion du risque perçu

Les fintechs mettent en avant des dispositifs de sécurité (authentification renforcée, chiffrement, biométrie) et une communication plus explicite sur les conditions d'utilisation, ce qui peut renforcer la **confiance**. Toutefois, la digitalisation peut simultanément accroître le **risque perçu** (fraude, confidentialité, erreurs) : la confiance devient alors un mécanisme central reliant la perception de sécurité aux intentions d'adoption et de continuité d'usage (Pavlou, P. A.2003).

3.4.5.6 Autonomie financière, nouveaux usages et transformation de la relation bancaire

Les fintechs favorisent l'autonomisation via des outils de gestion budgétaire, d'épargne automatisée, de paiement dématérialisé et, plus largement, par une logique de self-service. Les paiements numériques (wallets, cartes virtuelles, paiement mobile) contribuent à la dématérialisation et à la réduction de l'usage des espèces. Par ailleurs, les plateformes de financement participatif et d'investissement élargissent l'accès à certaines opportunités, ce qui modifie les attentes en matière de diversité et d'accessibilité des produits financiers. Pour les institutions traditionnelles, l'enjeu devient double : s'aligner sur des standards d'expérience désormais imposés par le marché, et reconfigurer la relation client autour de parcours omnicanaux cohérents (digital + conseiller), en préservant la valeur ajoutée du conseil humain sur les moments à forte complexité.

L'usage intensif du numérique influence directement le comportement du consommateur bancaire : ses besoins évoluent, et son rapport au temps, à l'information et aux canaux se transforme. Plusieurs inflexions structurantes peuvent être relevées.

- **Vers plus de désintermédiation** : la relation s'éloigne d'une intermédiation physique systématique. Le client, mieux informé et plus autonome, privilégie l'auto-gestion à distance des opérations simples (consultation de solde, retraits, virements), ce qui oblige les banques à repenser leurs codes relationnels et leurs parcours.
- **Des services plus simples et plus réactifs** : l'accès massif à l'information crée une attente de réponse immédiate et de disponibilité élargie. La simplicité devient un critère décisionnel majeur. La banque est attendue sur sa capacité à résoudre rapidement, en ligne, des situations courantes, tout en limitant l'effort cognitif et administratif.
- **Des conseils personnalisés et à forte valeur ajoutée** : le client est replacé au centre. La personnalisation suppose une exploitation pertinente de l'historique et des données d'interaction, afin de produire un conseil contextualisé. Dans la pratique, de nombreuses banques visent au moins un contact annuel (en face à face ou à distance), ce

qui suppose un pilotage structuré de la relation et une utilisation judicieuse de l'information.

- **Les facteurs d'environnement commercial d'une banque** : une banque évolue dans un environnement qu'elle influence et qui l'influence en retour. L'environnement se définit comme l'ensemble des acteurs et forces externes susceptibles d'affecter la manière dont l'entreprise développe et maintient des échanges satisfaisants avec son marché-cible. Dans l'analyse d'Iguedad (2013, pp. 7-8), trois facteurs structurent l'explication du comportement bancaire sur un marché :
 - **La technologie** : elle bouleverse la vie professionnelle et privée des clients et constitue un moteur majeur de mutation bancaire, en donnant naissance à de nouveaux produits et services (cartes, services à domicile, banque à distance, informatique).
 - **La concurrence** : malgré une certaine homogénéité apparente des offres, la différenciation devient indispensable. Iguedad (2013) souligne, dans le contexte évoqué, que l'implantation de banques étrangères et leurs niveaux de développement peuvent accroître la pression concurrentielle, avec un risque particulier pour les banques algériennes dans un environnement économique contraint.
 - **La réglementation** : elle regroupe les lois et règlements applicables aux établissements de crédit. Étant donné le rôle économique central des banques (allocation des ressources financières, intermédiation entre excédents et besoins), la réglementation vise à encadrer l'activité bancaire, à préserver la confiance et à protéger les consommateurs.

3.5 Section 04 : l'émergence de nouveaux consommateurs : les consommateurs multicanaux

La multiplication des canaux de communication et de distribution, accélérée par la transformation digitale, remet en cause l'idée d'un consommateur « standard » et stable. Hors de

quelques catégories de produits relativement homogènes, les pratiques de consommation se recomposent désormais selon les situations, les contextes et les technologies disponibles. Pour les professionnels du marketing, cette évolution impose une refonte des logiques relationnelles : l'interaction ne se limite plus à un point de contact unique, mais s'inscrit dans une consommation à distance, étendue, appuyée sur des dispositifs électroniques et des interfaces connectées.

3.5.1 Le changement rapide des comportements des consommateurs

Au cours des dernières années, les modalités d'exposition aux médias et, plus largement, les formes d'accès à l'information se sont profondément transformées ; en conséquence, les approches marketing ne peuvent plus se contenter d'ajustements marginaux et doivent être repensées. La jeune génération, en particulier, s'éloigne fortement de plusieurs supports historiques (presse imprimée, magazines et, dans une certaine mesure, télévision) au profit d'usages numériques plus continus et plus interactifs.

Dans le même temps, certaines statistiques indiquent une progression de l'audience globale hebdomadaire, passée d'environ 44 heures en 2009 à 48 heures en 2015, alors que les médias dits « traditionnels » reculeraient de 2,5 heures quand la consommation digitale progresserait de 6,5 heures (Schuuring & al, 2017). Cette reconfiguration ne se limite pas à un transfert de temps passé : elle modifie la nature même des influences mobilisées au moment du choix. Les consommateurs accordent une place croissante aux avis d'autres personnes pour évaluer des produits et des services, ce qui renforce le rôle des recommandations interpersonnelles. À ce titre, l'association du marketing de bouche-à-oreille souligne un rendement nettement supérieur des recommandations, présentées comme jusqu'à cinq fois plus efficaces que la communication de marque (Schuuring & al, 2017).

Plus fondamentalement, le numérique reconfigure la relation « avant–pendant–après » achat. Les individus peuvent explorer, comparer, chercher de l'information, solliciter des contenus, puis commander des produits ou services selon leur propre temporalité, sans nécessairement passer par les séquences prévues par l'organisation. Il en résulte un parcours client partiellement « déverrouillé » : il échappe davantage au contrôle direct des entreprises et impose aux marketeurs une capacité d'adaptation rapide pour suivre des rythmes d'interaction plus soutenus (Matt,

Peterson, & Stroh, strategy-business, 2014). Dans ce cadre, le marketing digital offre toutefois un avantage majeur : la possibilité de capter des données fines, d'analyser les comportements et de relier plus précisément des actions marketing à des résultats observables en matière d'efficacité (Matt, Peterson, & Stroh, strategy-business, 2014).

3.5.2 Le nouvel ADN des consommateurs digitaux

Dans un environnement désormais structuré par le numérique, les clients attendent des marques qu'elles soient accessibles sur plusieurs canaux et qu'elles délivrent, sur chacun d'eux, une expérience perçue comme pertinente, cohérente et différenciante. Cette attente conduit à repositionner la solution marketing autour du client : l'enjeu n'est plus seulement de « pousser » une offre, mais d'organiser des interactions utiles, contextualisées et continuellement ajustées.

Les transformations technologiques qui affectent le marketing redéfinissent à la fois le rôle du client dans le processus marketing et la nature de sa relation avec l'entreprise. La digitalisation permet de mieux comprendre l'expérience vécue, notamment grâce à des services personnalisés et activables depuis de multiples points de contact (vidéo, SMS, médias sociaux, site web, smartphone). Day (2013) souligne, dans cette perspective, que de nombreux dirigeants considèrent l'investissement en marketing digital comme stratégique, car il reconfigure la relation entre l'entreprise et ses clients et peut soutenir l'avantage concurrentiel, tout en rappelant que l'intensité de l'effet varie selon les secteurs.

Dans une logique de compréhension approfondie du consommateur multicanal, Gadi & Maher (2015) proposent une approche inspirée de l'analogie avec le « génome » : l'objectif est de produire une représentation plus complète de cette clientèle au moyen d'un ensemble de caractéristiques complémentaires. Cette lecture peut être déclinée autour de plusieurs dimensions, chacune apportant une information spécifique sur le fonctionnement du consommateur multicanal :

- **Expérience décisionnelle** : elle vise à saisir les attitudes et les comportements tout au long de l'expérience d'achat, depuis la navigation initiale et la recherche d'informations jusqu'aux arbitrages sur la meilleure manière d'acheter un produit ou un service.

- **Préférences de canaux digitaux** : elles renvoient aux canaux privilégiés pour interagir avec les marques (applications, e-mail, médias sociaux, etc.). L'intérêt est de cartographier ces préférences au fil des étapes du parcours afin d'obtenir une vue « cross-canal » plus robuste.
- **Affinités produits** : elles concernent les préférences relatives aux catégories de produits ; par exemple, l'analyse du temps passé et des taux de clics sur un site marchand peut aider à inférer des centres d'intérêt.
- **Réponses aux offres** : elles reflètent la sensibilité aux mécanismes promotionnels (remises, coupons, programmes de fidélité) et leur incidence sur le comportement.
- **Événements et contexte** : ils invitent à intégrer les étapes de la vie (naissance, emploi, etc.) et les périodes saisonnières (vacances, fêtes religieuses), susceptibles d'altérer les besoins et les arbitrages.
- **Démographie et besoins** : au-delà des données descriptives (âge, sexe, ville), l'enjeu consiste à mobiliser les interactions numériques pour interpréter des comportements, anticiper des besoins et proposer des offres personnalisées (Gadi & Maher, 2015) (**Tableau 19**).

Tableau 19: Dimensions opérationnelles du " génome " du consommateur multicanal et indicateurs observables.

Dimension	Définition opérationnelle	Indicateurs/Traçages possibles	Exemple d'exploitation CRM
Expérience décisionnelle	Manière d'avancer dans le parcours (exploration → choix)	Séquences de pages, profondeur de visite, abandons	Identifier les étapes de friction
Préférences de canaux	Canaux privilégiés selon l'étape	Taux de réponse e-mail/SMS, usage app, social	Orchestration canal par canal

Affinités produits	Catégories/solutions recherchées	Clics, temps passé, recherche interne	Recommandations personnalisées
Réponses aux offres	Sensibilité aux incentives	Coupons utilisés, taux de conversion promo	Segmentation « promo-sensibles »
Événements & contexte	Influence des moments de vie/saison	Pics d'opérations, changements de panier	Scénarios lifecycle
Démographie & besoins	Profil + besoins inférés	Âge/ville + patterns d'usage	Offres adaptées au contexte

3.5.3 La gestion de la relation client à l'ère du digital

L'émergence d'une génération de clients digitaux – capables de rechercher, d'acheter et de communiquer en temps réel via plusieurs canaux en ligne et mobiles – transforme en profondeur la manière dont le marketing et le service client conçoivent et pilotent la relation. Une stratégie technologique visant l'amélioration de l'interaction et de l'engagement implique à la fois des infrastructures numériques et des pratiques marketing renouvelées.

Sous la pression d'attentes orientées vers l'instantanéité, l'entreprise doit pouvoir soutenir une relation simultanée sur plusieurs canaux et traiter des problèmes en temps quasi réel. Du fait que la majorité des interactions prennent une forme numérique, il devient central de cartographier le parcours client et de maîtriser la gestion comme l'analyse des données associées. Cette base informationnelle renforce la capacité des marketeurs à personnaliser les communications et à interagir avec les consommateurs à un niveau inédit. Les technologies numériques facilitent également l'identification de consommateurs influents, susceptibles d'amplifier des avis favorables ou défavorables, ce qui rend leur engagement stratégique.

Dans cette dynamique, Zahay (2015) propose d'adapter la gestion de la relation client (CRM) aux exigences du numérique à travers une communication plus individualisée, structurée

par la logique **IDIC** (identifier, différencier, interagir, personnaliser). L'idée est qu'une telle approche suppose des changements de processus, internes comme externes, afin de construire une « nouvelle expérience client » cohérente sur l'ensemble des canaux, dans une logique de marketing des services.

Cette orientation contribue à faire évoluer le marketing multicanal vers une logique omnicanale : l'enjeu n'est plus seulement de multiplier les canaux, mais d'assurer la continuité de la relation, de sorte que le client retrouve une expérience homogène et lisible, quel que soit le point de contact mobilisé. Dans le même esprit, Nayer, Désenfant, & Godefroid (2013) soutiennent que la stratégie marketing doit consister à repérer le moment opportun pour personnaliser le parcours, ce qui implique une approche plus radicale, des compétences nouvelles et des processus adaptés. Selon ces auteurs – issus du champ du marketing automatisé – l'entreprise doit exercer une influence « discrète » mais structurante sur les interactions, en maintenant une image et une promesse cohérentes sur l'ensemble des canaux. L'automatisation apparaît alors comme un levier décisif pour gérer la multiplicité d'événements qui jalonnent l'expérience client et ajuster l'action marketing aux comportements observés.

Enfin, ACTITO (2015) insiste sur un double basculement, à la fois technologique et culturel : le client doit devenir le centre effectif de la philosophie d'entreprise, et l'organisation doit disposer d'outils numériques capables de suivre le client tout au long de son parcours. Cette transformation s'inscrit dans un processus progressif qui, selon ACTITO (2015), nécessite environ trois ans pour atteindre un niveau jugé satisfaisant.

Pour soutenir cette transformation, il est crucial d'identifier les facteurs de réussite de la digitalisation bancaire et de mesurer leur impact sur la performance marketing (Tableau 20) :

Tableau 20: Facteurs de réussite de la digitalisation bancaire: leviers, risques et actions managériales.

Facteur	Ce que cela exige concrètement	Risque si absent	Exemple d'action
Disruption	Vision, redesign de la valeur	Innovation cosmétique	Feuille de route produits digitaux

Omnicanalité	Continuité et cohérence	Rupture de parcours	Dossier client unifié
Vitesse d'exécution	Gouvernance agile + contrôle	Retard compétitif	Cycles courts + pilotage risque
Open innovation	Partenariats, API, co-dev	Isolement technologique	Programmes fintech/partenaires
Sécurité & données	Cybersécurité + conformité	Perte de confiance	Biométrie + monitoring fraude
Adoption client	Pédagogie + support	Non-usage des outils	Tutoriels + assistance proactive

3.5.4 Le rôle modérateur de l'usage des TIC par les clients entre l'usage du marketing digital et la performance marketing

La diffusion d'Internet et la démocratisation des technologies au cours de la dernière décennie ont modifié les conditions de délivrance des produits et services. Avec la montée du mobile, des médias sociaux et des tablettes, les consommateurs disposent de plusieurs canaux qui transforment leurs habitudes et leurs comportements d'achat (Kannan & Hongshuang, 2017). On observe ainsi l'affirmation d'un consommateur « multi-écrans » et « multi-appareils », plus informé, plus exigeant et plus difficile à satisfaire par une approche uniforme.

Une différence structurante oppose, d'une part, l'usage de TIC « traditionnelles » (tableurs, traitement de texte) souvent mobilisées dans un cadre organisationnel avec des coûts portés par l'entreprise et, d'autre part, l'usage de l'Internet mobile, où l'individu cumule le rôle d'utilisateur technologique et celui de consommateur de services, tout en supportant lui-même une part importante des coûts d'adoption et d'utilisation (Kim, Fevrier, 2007). Dans cette perspective, Kim, Fevrier (2007) montrent que la **valeur perçue** constitue un déterminant majeur de l'adoption de l'Internet mobile : elle médiatise l'effet des avantages attendus et des sacrifices consentis sur l'intention d'adoption.

En s'inscrivant dans la même famille théorique de l'acceptation et de l'usage des technologies, Juaneda-Ayensa et al. (2016) observent que les individus les plus innovants en matière de TIC tendent à acheter davantage en mobilisant plusieurs canaux technologiques. Cette conclusion suggère que les entreprises ont intérêt à intégrer le profil technologique de leurs clients et à déployer régulièrement de nouvelles solutions pour attirer des segments à plus forte valeur économique.

Au regard de ces travaux, il apparaît pertinent d'intégrer, dans le modèle proposé, un rôle **modérateur** de l'usage des TIC par les clients dans la relation entre l'usage du marketing digital et la performance marketing.

3.6 Section 05 : La digitalisation de la relation banque client

3.6.1 1. Modification des pratiques clients : l'expérience client, son comportement et ses attentes

3.6.1.1 La notion d'expérience client

L'expérience client peut être appréhendée comme l'ensemble des émotions, perceptions et sentiments susceptibles d'être vécus avant, pendant et après l'achat (Roederer, C. 2012). Dans le secteur bancaire, cette notion est particulièrement structurante : les établissements performants sont ceux qui savent évoluer au rythme des changements de comportements, tout en maintenant une proposition de valeur compréhensible.

Il convient toutefois de distinguer clairement l'**expérience client** de la **relation client**. La relation client renvoie aux dispositifs, techniques et outils déployés pour capter, traiter et analyser des informations relatives aux clients ; elle renvoie ainsi aux mécanismes organisationnels et aux systèmes de pilotage. L'expérience client, quant à elle, se situe du côté du vécu : elle influence directement la satisfaction, la propension à recommander et, in fine, la fidélisation. Le ressenti d'un client bancaire affecte donc autant sa manière de parler de sa banque que l'évaluation qu'il formule au sujet des conseillers.

Dans un contexte où la clientèle est décrite comme plus volatile, les banques mobilisent généralement des enquêtes de satisfaction afin d'identifier des axes d'amélioration et de préserver

leur compétitivité. Une idée fréquemment attribuée à Bill Gates souligne d'ailleurs que les clients insatisfaits constituent une source d'apprentissage importante pour l'entreprise. Les dimensions évaluées dans les dispositifs de satisfaction portent souvent sur : (i) l'agence (horaires, localisation, accessibilité, propreté), (ii) le service (simplicité, efficacité), (iii) le personnel (amabilité, sens du service) et (iv) le prix (niveau des frais).

Dans cette dynamique, Mieszala (2005) indique que les banques ont longtemps accusé un retard en matière de relation client, tout en observant une inversion progressive, notamment liée à l'arrivée des technologies. L'enjeu, dès lors, n'est pas seulement d'améliorer l'offre, mais aussi de recentrer l'action sur les besoins et les attentes afin d'éviter toute perte de pertinence. Par ailleurs, les clients bancaires disposent aujourd'hui de capacités de renseignement et de comparaison élevées : le bouche-à-oreille, les réseaux sociaux, les blogs et les plateformes en ligne alimentent des échanges continus autour du meilleur compromis qualité-prix. Les consommateurs peuvent ainsi évaluer plus finement la qualité perçue du service et le niveau de prix, ce qui souligne l'importance de l'image que produit l'établissement.

3.6.1.2 Évolution du comportement et des attentes

Pour comprendre ce que les clients attendent d'une banque – traditionnelle ou en ligne – il faut intégrer le caractère évolutif des modes de vie et des routines de consommation. Une tendance marquante évoquée dans la littérature récente est l'« Uberisation » des pratiques : le terme, issu du nom de l'entreprise Uber, a été intégré en 2017 par le Petit Robert à travers le verbe « uberiser », défini comme le fait de déstabiliser et de transformer un secteur grâce à un modèle économique innovant tirant parti des technologies (d'après le dictionnaire Petit Robert). Dans une acception large, l'Uberisation s'inscrit dans une économie collaborative et repose sur des services mettant en relation immédiate professionnels et clients via des outils numériques. Elle décrit des clients hyperconnectés, peu tolérants à l'attente, plus zappeurs et plus infidèles, recherchant une forte autonomie pour réaliser eux-mêmes des opérations simples et gagner du temps.

Dans ce cadre, plusieurs attentes se combinent et structurent l'expérience bancaire digitalisée :

- **Immédiateté et commodité** : les clients attendent des réponses rapides et des services accessibles en continu, ce qui renforce l'intérêt pour les canaux en ligne, les interfaces mobiles et les dispositifs d'assistance immédiate.
- **Personnalisation** : la généralisation des données et des capacités d'analyse alimente l'attente d'offres et de communications adaptées aux préférences individuelles (par exemple, des recommandations algorithmiques, comme dans certains services numériques grand public).
- **Transparence et éthique** : les préoccupations relatives à la confidentialité, à la gestion des données personnelles et à la clarté des conditions de prix accentuent la sensibilité à la confiance et aux pratiques de gouvernance.
- **Continuité omnicanale** : les clients veulent pouvoir commencer une interaction sur un canal et la poursuivre sur un autre sans rupture, ce qui suppose une orchestration plus intégrée des points de contact.
- **Engagement via les réseaux sociaux** : les plateformes sociales deviennent des lieux d'échange, de réassurance et de plainte, où la réactivité façonne la crédibilité perçue.
- **Contrôle et autonomie** : l'accès à l'information, aux comparateurs et aux avis en ligne donne au client davantage de pouvoir sur ses décisions ; il attend des outils qui soutiennent cette autonomie.
- **Poids des avis et de la réputation** : l'évaluation en ligne influence de plus en plus les choix, ce qui impose aux banques de surveiller qualité de service et e-réputation.
- **Sensibilité à l'UX** : la simplicité d'usage d'un site ou d'une application, la fluidité des parcours et l'accessibilité du support influencent directement satisfaction et fidélisation.

Ces dimensions convergent vers une même question managériale : comment maintenir une relation durable dans un contexte d'attentes élevées, de comparabilité accrue et de volatilité potentielle ?

3.6.2 Le maintien d'une relation de proximité

3.6.2.1 De nouvelles relations entre la banque de détail et ses clients

Le numérique s'est imposé dans le secteur bancaire, obligeant les banques – actrices centrales de l'économie – à adapter leurs modèles au rythme de l'innovation. Elles sont particulièrement exposées en raison (i) de la complexité de leurs systèmes d'information et (ii) de la multiplicité de leurs interactions avec partenaires et clients. Comme dans d'autres secteurs (transport, restauration), les banques évoluent vers un modèle où le client attend une disponibilité large, idéalement 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24.

Dès les années 1990, la progression du service client s'accélère avec l'essor des call centers et d'un service téléphonique étendu. Aujourd'hui, la relation se matérialise fortement à travers la consultation des comptes en ligne, les fonctionnalités des sites bancaires et, surtout, les applications mobiles utilisables en tout lieu et à tout moment. Ce mouvement est généralement désigné par le **Mobile Banking (M-Banking)**, compris comme la possibilité, pour un client d'une institution financière, de réaliser diverses transactions au moyen d'un appareil électronique (téléphone, tablette, etc.) (d'après the power of mobile banking, how to profit from the revolution in retail financial services, de sankar krisnan). Krisnan (2015) souligne que les banques en ligne et les FinTech ont compris tôt l'importance de ce positionnement mobile, contrairement à certaines banques traditionnelles.

Cette tendance attire particulièrement les utilisateurs de smartphones, notamment au sein de la génération Y. Une enquête de TNS Sofres réalisée à la demande d'ING Direct indiquait ainsi qu'en 2012, 67% des détenteurs de smartphone avaient déjà utilisé leur appareil pour des opérations bancaires courantes (consultation de compte, virement). Dans ce contexte, la fréquentation des agences recule. La digitalisation permet alors d'élargir la relation, en supprimant partiellement la contrainte horaire : le client peut exécuter des opérations de gestion courante au moment qui lui convient.

Cependant, l'enjeu concurrentiel ne se réduit pas à la disponibilité : l'absence perçue de personnalisation dans certaines banques traditionnelles peut limiter l'attachement psychologique

du client et réduire la différenciation face aux banques en ligne. Cette tension ouvre sur une facette clé de la relation bancaire contemporaine : la proximité... à distance.

3.6.2.2 Une relation de proximité... à distance

Nicoletti (2014) observe que les relations bancaires tendent à être à distance. Les déplacements en agence pour des opérations simples (commande de chèque, virement) deviennent moins fréquents ; l'accent se déplace vers la désintermédiation et l'autonomie. Les échanges relatifs à la gestion courante se réalisent souvent à distance (e-mails au conseiller, ajustement de plafonds, déclaration de déplacement à l'étranger), avec un objectif explicite : éviter des procédures jugées longues ou complexes.

Dans cette continuité, on constate l'essor du **self-service** : le client prend en charge une partie croissante des actions de gestion, réalise des choix et exécute des opérations en autonomie, notamment via les applications mobiles. La relation à distance s'élargit aussi à la vente et à la souscription de produits dématérialisés. À titre d'illustration, certains acteurs proposent des contrats entièrement digitalisés : la souscription devient alors plus rapide, moins consommatrice de papier et de déplacements, l'authentification pouvant reposer sur un code transmis au téléphone du client.

L'externalisation ou l'automatisation de services à faible valeur ajoutée – par exemple l'accompagnement de l'exécution de virements en autonomie – peut permettre de concentrer les ressources sur des actions relationnelles et de conseil à plus forte valeur (l'individualisation de la relation client sur internet : une analyse comparative du service client en ligne des banques françaises par Jean-François Notebaert, Djamel Assadi et Laurence Attuel Mendès 21, se référer à la partie 1 pour plus d'informations). De manière générale, l'Internet, à la fois canal de communication et de distribution, continue de gagner en importance.

Pour autant, malgré la progression du Mobile Banking et des canaux en ligne, les consommateurs bancaires continuent souvent d'exprimer un besoin de proximité, notamment pour l'accès à un conseiller et pour l'obtention de recommandations adaptées à leur situation. La relation bancaire contemporaine se construit ainsi dans une tension structurante : autonomie opérationnelle d'un côté, recherche de conseil et de reconnaissance de l'autre.

3.6.3 Les perspectives de la banque digitale

3.6.3.1 De nouveaux enjeux

Plusieurs enjeux se dessinent dans l'évolution vers une banque digitale.

- **Pénétrer un marché déjà structuré et faire face à de nouveaux entrants**

Le changement des habitudes de consommation et la progression du web favorisent l'arrivée de nouveaux acteurs proposant des services ciblés : applications de gestion de comptes, cagnottes, financement participatif, etc. Cette dynamique renvoie à la montée des **FinTech**, qui concurrencent indirectement les banques et entraînent progressivement les clients vers la digitalisation de leurs opérations. L'exemple du chèque est parfois mobilisé pour illustrer l'incitation à adopter des moyens de paiement plus modernes : le texte mentionne qu'à partir du 1er juillet 2017, la durée de validité aurait été réduite à 6 mois afin de limiter les impayés et d'accélérer la transition. Dans le même esprit, il est avancé que la France représenterait une part dominante des chèques émis dans l'Union européenne (selon la banque centrale européenne) et que l'usage déclinerait (-5% en 2016). Par ailleurs, des solutions comme Lydia (paiement et transferts via smartphone) sont présentées comme catalyseurs d'usages nouveaux. À l'international, le paiement mobile est illustré par les pratiques en Chine, où une part importante des transactions s'effectueraient via smartphone (WeChat Pay), et où une enquête (août 2015, Tencent) rapporterait que 69% de la population aurait déjà utilisé le mobile pour régler un achat.

- **La nouveauté au service du client et l'implication des machines dans la relation**

L'intégration d'avatars, d'échanges en réalité virtuelle, de chatbots, d'analyses émotionnelles ou de robot-advisors est perçue comme un levier d'amélioration du service : gain de temps, standardisation de la qualité, réduction de certains coûts. Toutefois, le basculement doit rester progressif afin d'éviter une rupture avec les attentes relationnelles et une déshumanisation de l'expérience.

- **L'intelligence artificielle dans le rôle de conseil**

Certaines banques (ex. CIC, Crédit Mutuel) sont citées comme intégrant progressivement des briques d'IA pour fluidifier la relation, aider au traitement des e-mails, analyser des données et qualifier l'urgence via des mots-clés. L'IA est alors pensée comme complémentaire à l'humain, à condition que son insertion respecte une trajectoire « en douceur ». Dans une logique connexe, l'idée de remplacer certaines activités de marché par des algorithmes est présentée comme susceptible d'améliorer la performance dans certains cas.

- **De nouveaux moyens de paiement alignés sur l'évolution des besoins**

La reconnaissance faciale, l'empreinte digitale ou vocale, ainsi que des dispositifs comme la carte à cryptogramme dynamique (cryptogramme changeant périodiquement, mentionné comme toutes les 45 minutes) sont évoqués comme des solutions combinant simplicité et sécurité. La dématérialisation progresse également via le paiement par objets connectés (montres, lunettes, etc.). Le texte indique qu'on recenserait plus de 20 milliards d'objets connectés dans le monde en 2020 (selon le site de la banque en ligne fortuneo). Enfin, une idée attribuée à Cyril Chiche (2015) souligne que les moyens de paiement seraient nombreux en France, sans qu'aucun ne soit véritablement universel, car segmentés par usages. (Chiche, C.2015) Cette segmentation alimente l'hypothèse d'une banque de demain, moins une entité unique qu'un ensemble d'outils permettant l'autonomie du client.

3.6.3.2 Les facteurs de la réussite de la digitalisation bancaire

Réussir une transformation digitale suppose un cheminement structuré : partir d'une vision, décliner un objectif et organiser un plan de mise en œuvre comportant des phases d'ajustement et de négociation. La disruption facilite la formulation de la vision, mais l'exécution requiert du temps, de la flexibilité et une capacité d'adaptation opérationnelle. Dans cette perspective, plusieurs facteurs sont mis en avant :

- **La disruption**

Dru (1996) définit la disruption comme une méthodologie dynamique orientée vers la création, permettant de challenger des business models et de renouveler la création de

valeur. Les évolutions Web (Web 2.0 puis Web 3.0, compris comme conjonction du web sémantique et de l'Internet des objets) associées aux smartphones et à la géolocalisation accélèrent des disruptions parfois à moindre coût (Fayon & Balagué, 2010). Dans le domaine bancaire, la distinction entre front office et back office est importante : les acteurs disruptifs ne sont pas nécessairement les mêmes, ni porteurs des mêmes modèles économiques. Les disruptions peuvent ainsi être portées, côté back office, par des solutions d'IA et de big data, tandis que le front office voit intervenir à la fois des acteurs établis et des entrants (startups, GAFA, etc.) (Fayon, Mesure de la maturité numérique des acteurs du secteur bancaire, dans une perspective de transformation digitale (mémoire de doctorat), 2018).

- **L'omnicanalité**

Plusieurs travaux rappellent que l'accès omnicanal est devenu une exigence forte : lorsqu'il est bien orchestré, il soutient la satisfaction et renforce la relation banque-clients. L'omnicanalité implique de coupler banque en ligne et banque de réseau, tout en gérant progressivement les basculements d'usage. Les accès via smartphone, PC et tablette présentent des avantages spécifiques, et le client alterne selon les situations. Les agences peuvent également être équipées de tablettes afin de faciliter démonstrations et accompagnement.

- **La vitesse d'exécution**

La vitesse d'exécution est décrite comme une préoccupation majeure des managers de transformation, notamment parce que le vocabulaire de la disruption renvoie implicitement au temps et à l'accélération. Toutefois, l'accélération se heurte à des contraintes de contrôle et de protection de l'existant, particulièrement sensibles dans la banque. Bernard Roman et Alain Tchibozo (2017) invitent à analyser les mécanismes internes qui produisent ou freinent la rapidité : vision du dirigeant, niveau de confiance, intérêts des acteurs, systèmes de reconnaissance, etc. L'enjeu est vital : retarder l'exécution revient souvent à retarder l'adoption de nouveaux modes de fonctionnement, alors que la compétition se joue sur la capacité d'adaptation.

- **Open innovation (open Banking)**
L'innovation ouverte repose sur l'idée que l'entreprise peut intégrer des acteurs externes (outside-in) et, inversement, valoriser certaines idées vers l'extérieur (inside-out). Dans l'industrie bancaire, Fasnacht (2009a) défend l'idée qu'une ouverture maîtrisée du modèle d'innovation constitue une option favorable dans un environnement concurrentiel : accès à des expertises, partage des coûts de R&D, mutualisation des risques, accélération de l'innovation et amélioration potentielle de la compétitivité. L'innovation ouverte incite aussi à repenser le modèle traditionnel en privilégiant l'ouverture, la flexibilité et une focalisation sur les besoins clients, avec un impact attendu sur l'efficacité opérationnelle.
- **Adoption de technologies innovantes**
L'intégration de technologies (IA, blockchain, chatbots, plateformes mobiles, cloud) est présentée comme un levier d'efficacité opérationnelle et de qualité de service (rapidité, sécurité, personnalisation).
- **Expérience client personnalisée**
Une digitalisation réussie implique une expérience optimisée, avec des services adaptés aux besoins spécifiques (recommandations issues des données, paiements mobiles, assistance via canaux numériques).
- **Sécurité et protection des données**
La confiance apparaît comme un pilier : cybersécurité, protection des données et conformité aux réglementations (ex. RGPD en Europe) sont présentées comme déterminantes, avec des moyens tels que la biométrie et le chiffrement.
- **Éducation et sensibilisation des clients**
L'adoption suppose de former/accompagner les clients : tutoriels, assistance à distance, pédagogie sur les outils et les bonnes pratiques de sécurité.
- **Support et assistance client renforcés**
Les dispositifs de support doivent offrir une qualité comparable en ligne et en agence (chat,

téléphone, e-mail), avec une articulation entre automatisation (FAQ, chatbots) et prise en charge humaine des cas complexes.

- **Infrastructure technologique solide**
La robustesse (traitement rapide des transactions, gestion des données, scalabilité via cloud) est présentée comme une condition de continuité de service.
- **Culture d'innovation**
L'agilité organisationnelle et une culture d'expérimentation soutiennent la mise en œuvre, notamment via des méthodes agiles et des cycles courts.
- **Conformité et gouvernance**
La conformité aux régulations (protection des données, anti-fraude, lutte anti-blanchiment) est structurante et évolutive.
- **Partenariats avec des fintechs et startups**
Les partenariats permettent d'intégrer plus vite des services et technologies, sans internaliser tous les investissements.
- **Accessibilité multicanal**
Enfin, l'accessibilité sur plusieurs canaux et la continuité des opérations (commencer sur mobile, finaliser en agence, etc.) restent des exigences centrales de la réussite.

3.7 Section 06 : Rôle et importance du client bancaire

À la suite des développements consacrés au marketing relationnel, l'intérêt se déplace logiquement vers la gestion structurée des relations, dans la mesure où la performance bancaire dépend de plus en plus de la capacité à construire, entretenir et approfondir des liens durables avec la clientèle. L'appropriation progressive de l'approche relationnelle répond à une exigence centrale : **mieux connaître les clients** afin d'aligner l'offre, les actions commerciales et la qualité de service sur leurs besoins et attentes. Dans cette dynamique, les technologies – et plus particulièrement les TIC – ont joué un rôle d'accélérateur en rendant possible une gestion plus fine

de l'information, une meilleure traçabilité des interactions et une réévaluation plus systématique de la qualité relationnelle.

Dans ce cadre, la **Gestion de la Relation Client (GRC)** constitue un levier structurant du marketing relationnel dans la banque, notamment lorsqu'il s'agit de soutenir une **approche personnalisée** du service. La multiplication des points de contact rend par ailleurs la stratégie **multicanale** incontournable : elle conditionne la capacité à orchestrer les interactions, à homogénéiser la réponse au client et à transformer l'information relationnelle en avantage concurrentiel.

Le client bancaire occupe ainsi une position décisive dans la continuité d'activité et la pérennité des établissements financiers. Sa place ne se réduit pas à la consommation d'un portefeuille de produits : elle participe, de manière directe ou indirecte, à la rentabilité, à l'innovation, à la maîtrise des risques et à la réputation de la banque. À ce titre, plusieurs fonctions majeures peuvent être distinguées.

1. **Source de revenus et de marge**

La clientèle constitue la base du modèle économique bancaire : les opérations de dépôt, de paiement, de crédit, d'assurance ou d'épargne génèrent des commissions, des frais et des intérêts. La rentabilité ne dépend toutefois pas uniquement du volume de services, mais de la combinaison entre intensité d'usage, mix produit, coûts de service et risque supporté.

2. **Vecteur de fidélisation et de croissance**

La stabilité des revenus et la croissance à long terme sont fortement liées à la fidélité. Un client satisfait tend non seulement à maintenir la relation, mais aussi à élargir son équipement et à recommander l'établissement. À l'inverse, l'attrition impose des coûts d'acquisition et fragilise la prévisibilité du portefeuille. D'où l'importance d'une relation de proximité, de services adaptés et d'une expérience cohérente sur l'ensemble des canaux.

3. **Moteur d'innovation et d'évolution de l'offre**

Les attentes clients façonnent l'évolution des produits et des parcours de service : la banque mobile, les paiements sans contact, les services à distance et l'essor des acteurs fintech

traduisent une demande de fluidité, d’instantanéité et d’autonomie. Les comportements observés (fréquence, canal, incidents, réclamations, préférences) deviennent, à leur tour, des signaux pour orienter le développement et la refonte des offres.

4. **Déterminant de l’image de marque et de la confiance**

L’expérience vécue influence immédiatement la perception de la banque. Dans un environnement où la diffusion d’avis et de récits d’expérience est rapide, la qualité de service et la capacité de résolution des problèmes pèsent sur la réputation, donc sur la confiance et la crédibilité perçues.

5. **Partenaire de fait dans la gestion des risques**

Le client intervient au cœur de la gestion du risque de crédit et, plus largement, du risque client : solvabilité, historique, comportements de paiement et stabilité financière nourrissent l’évaluation, la tarification et la décision d’octroi. La banque ajuste ainsi ses conditions, ses limites et ses politiques de diversification en fonction des profils et des signaux disponibles.

6. **Influence sur les orientations éthiques et responsables**

La demande de finance responsable – investissements socialement responsables, financements “verts”, transparence – renforce la nécessité de cohérence entre promesses relationnelles, politiques internes et choix d’investissement. Le client, par ses arbitrages et ses exigences, contribue à orienter l’offre et la communication institutionnelle.

7. **Source continue de feedback et d’apprentissage**

Les avis, réclamations, suggestions et données d’usage constituent un matériau stratégique. Organisés via des enquêtes, des dispositifs numériques et des interactions de service, ces retours permettent d’identifier les irritants, d’améliorer les processus et d’adapter la proposition de valeur.

Au total, le client bancaire s’inscrit comme un acteur central de la chaîne de valeur : il contribue à la création de revenus, à la dynamique d’innovation, à la réputation et à la maîtrise des risques. Une relation durable, fondée sur la confiance et la pertinence de service, constitue donc une condition de compétitivité et de résilience.

3.7.1 L'analyse et la connaissance de la clientèle bancaire

La connaissance client s'appuie d'abord sur une infrastructure informationnelle : l'**entrepôt de données** regroupe l'ensemble des informations détenues par l'entreprise, notamment celles relatives aux clients, issues de sources multiples et hétérogènes (Demeure, 2001, p. 352). Dans la banque, cette base s'alimente via tous les canaux de contact : transactions, centres de relation client, enquêtes de satisfaction, interactions internet, historiques de demandes, et plus largement tout évènement relationnel traçable. Cette accumulation d'informations n'a de valeur que si elle est structurée et mobilisée au service de décisions commerciales et relationnelles : affiner la compréhension des besoins, adapter les propositions, et outiller l'action de la force de vente.

La mise en œuvre de ces applications s'inscrit dans des moyens de marketing relationnel, au premier rang desquels la **GRC**, adossée à un système d'information continu (Badoc, 2007, p. 22). La complexité de la connaissance s'accroît cependant avec la diversité des clientèles ; elle suppose généralement l'articulation de démarches **quantitatives** et **qualitatives**. D'un côté, la connaissance quantitative repose sur des analyses économiques, économétriques et statistiques permettant de mesurer, classer et segmenter la clientèle (Badoc, 2007, p. 28). De l'autre, la connaissance qualitative vise à comprendre les attitudes, attentes, motivations et représentations des clients à l'égard des institutions, des produits et des services (Demeure, 2001, p. 29). Elle se construit à partir d'entretiens individuels, de groupes de discussion, ou encore de l'écoute du client dans des espaces numériques (blogs, réseaux sociaux, communautés).

Dans cette perspective, la connaissance du client bancaire repose sur la mobilisation de sources d'information multiples, issues des différents points de contact de la relation multicanale. La gestion de ces données vise à transformer des traces hétérogènes en informations exploitables, afin d'améliorer la compréhension des comportements, d'anticiper les besoins et de soutenir la personnalisation de la relation. Le tableau suivant synthétise les principales sources de connaissance client mobilisées par les banques multicanales, ainsi que leurs usages dans le cadre de la gestion de la relation client (GRC) (**Tableau 21**).

Tableau 21: Sources de connaissance client et usages GRC associés (banque multicanal).

Famille d'informations	Exemples de sources (multicanal)	Méthodes mobilisées	Sorties attendues pour la GRC
Données transactionnelles	opérations, paiements, crédits, épargne	indicateurs, scoring, profils	valeur client, risque, appétence
Données relationnelles	appels, emails, rendez-vous, échanges conseillers	typologies, historique, règles d'action	personnalisation, continuité de service
Données d'expérience	enquêtes satisfaction, réclamations, avis	analyse verbatim, motifs, priorisation	amélioration parcours, qualité de réponse
Données numériques	navigation web/app, interactions réseaux sociaux	segmentation comportementale	optimisation des canaux, ciblage

Si l'identification et la structuration des données clients constituent un préalable essentiel à la connaissance du consommateur bancaire, leur valeur dépend largement de la manière dont elles sont exploitées au sein de l'organisation. La gestion de la relation client (GRC) s'inscrit ainsi dans une logique fonctionnelle, articulée autour de plusieurs composantes complémentaires, chacune poursuivant des finalités spécifiques et mobilisant des outils et indicateurs distincts. Le tableau suivant présente une typologie synthétique des principales formes de GRC bancaire et de leurs caractéristiques.

Tableau 22 : Typologie des composantes de GRC bancaire: finalités, outils et indicateurs.

Type de GRC	Finalité dominante	Outils/technologies (exemples génériques)	Indicateurs typiques (exemples)
Analytique	comprendre/anticiper	entrepôt, BI, datamining,	LTV, profitabilité,

		scoring	appetence
Opérationnelle	exécuter/coordonner	CRM conseillers, workflow, call/web center	délais de réponse, taux de résolution
Collaborative	intégrer/partager	gestion des connaissances, synchronisation, mobilité	cohérence cross-canal, satisfaction

3.7.1.1 La segmentation

La segmentation permet de dépasser une lecture globale pour analyser plus finement profils, comportements et potentiels. Dans le secteur bancaire, elle tend à devenir plus opérationnelle, notamment lorsqu'elle relie directement l'analyse à l'action commerciale. La notion de « segmentation opérationnelle » attribuée à Philippe Jaoui (Demeure, 2001, p. 30) vise précisément à produire des réponses pertinentes dans trois domaines : (i) sélectionner les offres à adresser (produits et services), (ii) cibler les destinataires les plus réceptifs, et (iii) orienter les actions et les canaux d'activation (mailing, téléphone, internet).

Afin d'approcher les attentes plus profondes, des critères à dominante comportementale ont été proposés : Anne Pugnet et Jean-Claude Coutin évoquent une typologie en cinq profils (confiants, dominateurs, planificateurs, mal-aimés, joueurs). Plus largement, l'analyse comportementale s'appuie sur des cadres construits par des chercheurs et diffusés par des instituts d'étude ; parmi les courants fréquemment mobilisés figurent notamment des approches socioculturelles (Cofremca) et des typologies de styles de vie (Bernard Cathelat, CCA). Dans cette logique, la GRC intègre la segmentation comme fonction de base : elle permet le suivi, l'actualisation et l'activation des segments au sein des bases de données relationnelles.

3.7.2 La GRC : élément fondamental de la connaissance du client bancaire

La GRC se présente comme un socle du marketing relationnel : elle vise à étendre et stabiliser la relation avec chaque client, en favorisant la répétition des activités et la construction d'un lien durable. Elle contribue à fidéliser en soutenant une interactivité continue, en orientant les offres grâce aux données disponibles et en facilitant le traitement des événements clients (Badoc, 2007, p. 40). Dans cette perspective, la gestion d'événements – c'est-à-dire la capacité à

détecter un signal, à déclencher une réponse et à en mesurer l'effet – constitue un champ d'application particulièrement prometteur du marketing relationnel.

3.7.2.1 Le concept de la gestion de la relation client (GRC)

La gestion de la relation client (GRC), ou CRM (Customer Relationship Management), désigne une démarche qui mobilise les données collectées, des applications et des logiciels spécialisés afin d'organiser un marketing **ouvert** (multiplication des points de contact) et **relationnel**, dans l'objectif d'améliorer la rentabilité globale. L'intérêt croissant des banquiers pour la GRC s'explique par la concurrence et par la nécessité d'un marketing de collaboration orienté vers la consolidation du lien client. La peur de la défection, l'importance des bases de clients et l'enjeu de fidélisation conduisent ainsi les banques à déployer des systèmes plus performants.

René Lefébure et Gilles Venturi (Lefébure & Venturi, 2004) insistent sur trois capacités clés : identifier, acquérir et fidéliser les clients les plus contributeurs afin d'accroître le chiffre d'affaires et les bénéfices. Dans une perspective managériale, la GRC vise notamment à :

- construire une connaissance approfondie des clients en reliant attentes et rentabilité ;
- repérer les clients les plus contributeurs (logique de concentration de valeur, souvent rapprochée du principe de Pareto) ;
- instaurer une relation personnalisée et interactive, dans la durée ;
- formuler la proposition pertinente, au moment opportun, au client concerné, via le canal approprié.

3.7.2.2 Les dispositifs de la GRC (Badoc, 2007, pp. 24–25)

Les dispositifs de GRC peuvent être distingués en deux ensembles complémentaires.

- **Le back-office de la GRC** repose sur un système d'information marketing articulant un entrepôt global de données internes, des entrepôts partiels, et des apports externes (mégabases, panels, études de marché, informations sur la concurrence). Ces dispositifs sont associés à des outils de traitement avancés, souvent regroupés sous le terme de

datamining. Leur finalité est de constituer un référentiel utile à la décision, pour les dirigeants, les opérationnels – et, indirectement, pour le client. Trois familles d'informations y sont centrales : les besoins (déduits des données), la rentabilité client (notamment via la Life Time Value), et le risque client (analyse de risque).

- **Le front-office de la GRC** assure l'interface entre le système d'information et les utilisateurs. Il englobe des logiciels et progiciels de workflow, l'automatisation de réponses, les dispositifs internet, et plus largement les outils d'interaction. Il soutient la mise en œuvre d'une politique relationnelle interactive, souvent associée à la logique du « one-to-one ».

3.7.2.3 Les objectifs de la GRC

Dans une approche relationnelle, les objectifs s'articulent autour de trois axes.

- **Identifier et connaître ses clients** : les données disponibles permettent d'établir un profil individualisé et de déployer une segmentation fine, en particulier lorsqu'elle s'appuie sur des critères comportementaux. Cette connaissance vise à accroître la pertinence du ciblage, par exemple en proposant des offres cohérentes avec l'historique et les signaux d'intérêt.
- **Communiquer avec ses clients** : le relationnel se construit par l'échange. La banque mobilise divers moyens de communication pour maintenir le lien, accompagner, conseiller et répondre aux demandes, en cohérence avec les préférences de canal.
- **Fidéliser** : la fidélisation constitue un objectif central car la valeur d'un client augmente généralement avec la durée de la relation et l'élargissement de l'équipement. Dans le texte source, il est rappelé que les coûts de fidélisation seraient nettement inférieurs à ceux nécessaires pour transformer un prospect non qualifié en client ; l'idée directrice est qu'il est économiquement préférable de consolider la relation plutôt que de dépendre exclusivement d'une prospection permanente. Un client fidèle se caractérise par un attachement et une continuité de relation. En GRC, la fidélité est appréciée via plusieurs

indicateurs : cycle de vie du client (nouveau, récurrent, en déclin), méthode RFM, indice de satisfaction, et tendance à recommander (taux de résonance).

Cette logique s'inscrit dans une évolution stratégique : alors qu'une vision antérieure pouvait privilégier le renouvellement du portefeuille par la prospection, la littérature dédiée à la GRC met davantage l'accent sur une stratégie à long terme, visant à conserver et à développer la clientèle existante. Le contexte de tensions financières et de liquidité renforce, dans le texte source, cette orientation vers la fidélisation.

3.7.2.4 Les composants de la gestion de la relation client dans les banques

Trois catégories de GRC bancaire peuvent être distinguées.

- **GRC analytique** : elle vise l'amélioration de la connaissance et de la compréhension client. Elle diffuse l'information dans les processus commerciaux (entrepôts de données, gestion de campagnes) et mobilise la segmentation, les tableaux de bord de rentabilité, la mesure de la valeur client (Life Time Value), des scores prédictifs et l'optimisation relationnelle. Cet ensemble, souvent rattaché à la Business Intelligence, transforme les données brutes en informations exploitables pour la décision.
- **GRC opérationnelle** : elle concerne la gestion quotidienne des interactions sur l'ensemble des points de contact, en coordonnant canaux traditionnels et numériques. Elle synchronise les informations entre marketing, vente et service, et s'appuie sur des outils tels que centres de contact (call-center/web center), gestion et partage de connaissances, configuration de produits, et pilotage de la force de vente (remontées d'activité, partage d'agendas). L'enjeu est d'accroître la productivité relationnelle et la qualité des réponses.
- **GRC collaborative** : elle renvoie aux techniques facilitant la communication entreprise-clients et l'intégration avec d'autres fonctions (logistique, finance, production, distribution). Gartner Group met en avant les technologies mobilisées au contact du client : gestion des connaissances, synchronisation de l'information, intégration au back-office, dispositifs de mobilité.

3.7.2.5 Les approches de la GRC

La GRC peut être comprise à travers trois angles complémentaires.

- **Approche technologique** : elle regroupe les logiciels de collecte, traitement et restitution de l'information client, ainsi que les outils de communication. Elle vise à relier les capteurs marketing, les bases relationnelles (historique des interactions) et les outils d'analyse décisionnelle, afin de saisir la « vie du client » dans un périmètre large.
- **Approche marketing** : elle correspond à l'usage des données pour segmenter, personnaliser et orchestrer la relation, notamment via la multiplication des canaux de distribution. Elle permet aussi d'exploiter des événements pour déclencher des actions pertinentes (par exemple : échéance de prêt, rentrée universitaire, étapes de vie), en s'appuyant sur le système d'information comme infrastructure d'exécution.
- **Approche organisationnelle** : la qualité relationnelle engage l'ensemble de l'organisation. La culture client, l'alignement des acteurs et l'adaptation de la structure interne conditionnent le succès de la démarche.

3.7.2.6 Les piliers organisationnels de la gestion de la relation client

Le succès de la GRC repose, dans le texte source, sur une double réorganisation : (i) une réorganisation autour de nouveaux segments et (ii) une réorganisation des agences.

- **Réorganisation de la segmentation** : la segmentation traditionnelle regroupe les clients selon des attentes supposées homogènes ; l'enjeu contemporain est de relier la segmentation, la valeur actuelle et la valeur potentielle, afin de définir des objectifs commerciaux adaptés. Le texte source mentionne une étude menée par Mercer Oliver Wyman auprès de banques européennes, indiquant que certaines mesurent un produit net bancaire par client, tandis que peu évaluent la part de portefeuille chez leurs clients. Par ailleurs, la base de données devient un outil central : le scoring, fondé sur les comportements passés, sert à estimer une appétence par segment et à mieux cibler les campagnes. Un exemple est rapporté : sur une campagne de crédit, une amélioration du taux de vente a été constatée lorsque le ciblage reposait sur l'appétence (Catherine, 2014).

Cette logique peut compléter, voire dépasser, la segmentation démographique par une segmentation comportementale orientée vers l'usage du multicanal. En reliant potentiel client et mode de consommation des services bancaires, la banque peut définir le canal le plus adéquat et mettre en œuvre une gestion plus individualisée.

- **Réorganisation des agences** : les opérations transactionnelles sont progressivement transférées vers les automates et les canaux distants, libérant du temps en agence pour des activités à valeur ajoutée. Toutefois, le texte source souligne l'attachement persistant à la relation conseiller–client, particulièrement dans un domaine où la confiance est structurante. Les segments les plus jeunes, socialisés aux technologies de l'information, s'adaptent plus facilement ; à l'inverse, certains clients peuvent éprouver des résistances, ce qui implique des efforts d'explication et d'accompagnement, notamment sur les bénéfices pratiques (disponibilité horaire, simplicité, continuité).

Enfin, il est rappelé que les applications de GRC ne constituent pas des « solutions miracles » : sans implication transversale et sans réorganisation orientée client, la GRC risque d'être réduite à un coût sans impact sur la productivité ou la qualité de service.

3.7.3 La GRD (gestion de relation distribution)

Dans la banque, les équipes commerciales et les personnels des canaux de distribution occupent une fonction déterminante dans la création de valeur relationnelle. Le texte source souligne qu'au sein de plusieurs établissements (LCL, BNP Paribas, Société Générale), le réseau est souvent présenté comme une ressource majeure (Badoc, 2007, p. 26). Cette centralité conduit à envisager une **GRD** (DRM : Distribution Relationship Management) : il s'agit de structurer la relation entre le siège et les réseaux afin d'entretenir un marketing relationnel régulier, cohérent et personnalisé avec la « force de frappe » sur le terrain. La GRD devient ainsi un prolongement organisationnel de la GRC : elle vise l'alignement des pratiques, la circulation d'information utile et la cohérence d'exécution dans les canaux.

3.7.4 L'importance et le rôle de la GRC multicanal dans la banque

La présente étude se situe dans le champ des services bancaires engagés dans une démarche multicanale, où l'intégration technologique transforme la stratégie marketing, les parcours de service et les modalités de relation. Dans cette perspective, il est nécessaire d'apprécier comment cette orientation reconfigure les dispositifs de GRC pour aboutir à une **GRC multicanal**.

La GRC multicanal désigne une approche stratégique consistant à gérer la relation client au travers de canaux multiples – agences, web, applications mobiles, centres d'appel, réseaux sociaux et plateformes en ligne – en recherchant une continuité de service et une cohérence d'information. Son rôle se manifeste à plusieurs niveaux.

- **Assurer une expérience cohérente** : le client doit pouvoir passer d'un canal à l'autre sans rupture, avec une information centralisée et une continuité dans le traitement des demandes.
- **Accroître l'accessibilité et la flexibilité** : la pluralité des canaux élargit les conditions d'accès (temps, lieu) et répond à des préférences diverses, depuis l'autonomie sur les canaux numériques jusqu'à l'accompagnement en face-à-face pour les services complexes.
- **Renforcer satisfaction et fidélité** : la capacité à choisir le canal, à obtenir une réponse rapide et à vivre un parcours fluide nourrit la satisfaction, ce qui soutient la stabilité relationnelle.
- **Développer la personnalisation** : l'intégration des canaux augmente la finesse d'observation des comportements et des préférences, ce qui améliore la pertinence des offres et des interactions.
- **Entretenir une relation continue** : la multicanalité permet de maintenir le lien au-delà des interactions ponctuelles, en organisant une relation durable, pilotée et mesurable.

La conception de la GRC multicanal

L'intégration des canaux de vente dans un même système oblige les banques à renforcer leur capacité à gérer l'ensemble des interactions client (Les Échos. 2012) Dans le texte source, la GRC

multicanal est décrite comme une tentative d'articuler technologies de l'information et dispositifs de GRC « classique » afin de mieux connaître le client et d'agir à tous les niveaux de l'organisation. Sous l'effet du développement du commerce en ligne et de la pression de performance, elle tend ainsi à s'affirmer comme une forme spécifique de GRC.

L'importance des technologies dans la GRC

La GRC combine moyens technologiques et stratégies commerciales. Les TIC/NTIC constituent l'infrastructure permettant d'harmoniser marketing multicanal, production de service, distribution et collecte d'information personnalisée. Les banques mobilisent des outils variés – automatisation de la force de vente, datamining, centres de contact, géomarketing – pour concrétiser des objectifs relationnels et commerciaux. La technologie permet aussi de rapprocher des dimensions longtemps traitées séparément : stratégie marketing, pilotage commercial, service client, reconfiguration des processus internes, analyses de rentabilité, etc.

Le texte source associe cette mutation à plusieurs tendances (Payne, A., & Frow, P.2005) : reengineering des processus (partage d'information entre canaux), réactivité de production du service (coordination inter-départements), marketing one-to-one (redistribution d'informations comportementales), personnalisation de masse (économies d'échelle et adaptation), intensification du marketing relationnel (échanges entre production et distribution), prise en compte de la satisfaction, évolution du mix vers un e-marketing-mix, et montée en sophistication des clients et du personnel.

L'emplacement de la GRC dans la banque multicanal

Appuyée sur des logiciels spécialisés, la GRC constitue un pilier des activités marketing, sur les plans stratégique et opérationnel (exemples cités dans le texte source : NCR, Oracle, IBM). L'importance attribuée à l'articulation entre informatique, ressources humaines et logistique conduit à créer des départements GRC placés au cœur de la chaîne de production multicanal. Cette réorganisation vise à faciliter la conception d'offres personnalisées et à distinguer plus finement clientèle rentable et non rentable.

L'intégration de l'internet dans la GRC multicanal

Le texte source souligne les limites de la GRC « traditionnelle », notamment en matière de saisie

et de mise à jour des données. Avec le Web 2.0, la mise à jour peut devenir plus continue, et la qualité de l'information s'améliorer en réduisant certaines redondances. L'entreprise de service s'oriente alors vers une logique de communauté, où le client peut contribuer à l'actualisation de ses propres données, ce qui fait émerger de nouvelles possibilités, notamment autour de la gestion des contacts électroniques.

- **La gestion des contacts** (Hershkorn & Barrabe, 2007, p. 38) : dans les organisations dépourvues de solution GRC, des outils de messagerie et de carnet d'adresses (ex. Microsoft Outlook) peuvent être mobilisés comme supports de gestion de contacts et d'exploitation de données. Les plateformes web et réseaux sociaux proposent aussi des fonctions de gestion de contacts, y compris l'import automatisé de carnets d'adresses (Outlook, Yahoo, Gmail). Cette logique accroît le capital relationnel par diffusion et interconnexion des réseaux, ce qui soutient la prospection et la recommandation.

Le texte source mobilise également l'hypothèse de Robin Dunbar sur la limite du nombre de relations stables dans un groupe, avec une estimation moyenne de 147,8 individus, et mentionne une adaptation de ce raisonnement aux réseaux sociaux en ligne (Hershkorn & Barrabe, 2007, p. 43). Les réseaux sociaux, en favorisant la cooptation et l'extension du réseau, tendraient ainsi à encourager une logique de volume, dans un modèle rapproché de la « longue traîne ». Dans ce contexte, des communautés actives et bien animées peuvent devenir un facteur de différenciation par la richesse de contenu, et un levier de fidélisation.

En définitive, les sites web et réseaux sociaux apparaissent, dans le texte source, comme des outils significatifs de la GRC multicanal : ils complètent les dispositifs historiques et participent à la transition vers l'économie numérique, à condition d'être intégrés dans une stratégie relationnelle structurée.

3.8 Conclusion du chapitre

L'accélération des innovations technologiques a favorisé l'émergence de nouveaux acteurs, souvent plus agiles, capables de répondre rapidement à des attentes de simplicité, de vitesse et d'autonomie. Dans le texte source, les fintech sont présentées comme des startups qui, en mobilisant les technologies récentes, développent de nouveaux services financiers et viennent

bousculer des positions établies dans plusieurs segments du secteur bancaire et financier. Plusieurs bénéfices sont mis en avant, dont la **réduction des coûts** et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, ce qui explique l'intérêt croissant des grands acteurs, qui investissent et nouent des partenariats avec ces entreprises.

À ce niveau, des initiatives de transformation digitale se sont multipliées afin de répondre aux besoins des clients, de s'adapter à l'environnement technologique et d'ouvrir de nouvelles perspectives de croissance. Le texte source insiste sur un point : la digitalisation s'impose comme un mouvement général, mais un avantage revient à ceux qui prennent l'initiative, tandis que les retardataires subissent une transformation plus contrainte.

Cette évolution n'est pas sans tensions internes. Le texte source évoque les inquiétudes liées à la reconfiguration des processus et des outils, susceptibles d'affecter certains métiers et de créer des difficultés d'adaptation, notamment pour des cohortes moins familiarisées avec ces technologies. Dans ce contexte, la banque est appelée à rendre ses réseaux plus agiles : mieux répartir les expertises, articuler de manière optimisée le physique et le numérique, et ajuster en continu la distribution des ressources au sein des agences et sur le territoire.

Ainsi, le réseau d'agences n'est pas appelé à disparaître ; il est plutôt conduit à se recomposer autour d'une hybridation : conjuguer le meilleur du numérique (accessibilité, efficacité, instantanéité) et le meilleur du face-à-face (conseil, confiance, accompagnement), avec une organisation plus mobile et continuellement optimisée.

Partie empirique

« Plus que de théorie ou de philosophie, nous avons besoin de la méthode qui vous aide à penser la complexité du réel au lieu de dissoudre cette complexité, et du coup, mutiler le réel » E. Morin (1986)

Dans un contexte bancaire caractérisé par l'accélération des innovations technologiques et par l'élévation des exigences des clients, la digitalisation des services en Algérie constitue un objet de recherche central pour comprendre l'évolution de la relation banque-client. Cette transformation ne se réduit pas à l'introduction d'outils numériques : elle reconfigure l'expérience de service, modifie les modalités d'interaction, et influe sur des variables relationnelles déterminantes telles que la confiance, la satisfaction et la fidélisation. La présente étude vise, dans cette perspective, à apprécier dans quelle mesure l'intégration du digital transforme l'expérience vécue par les usagers et redessine leurs évaluations à l'égard de leur établissement bancaire.

Afin d'observer ces mécanismes au plus près des pratiques, nous avons retenu une démarche empirique fondée sur des investigations auprès de responsables bancaires et de clients. Ce choix permet d'analyser simultanément la logique organisationnelle (décisions, priorités, dispositifs déployés) et la logique d'usage (attentes, perceptions, acceptation des services). Les premiers résultats mettent en évidence un double mouvement. D'une part, la digitalisation ouvre aux banques des opportunités significatives de connaissance client, notamment par la collecte, la structuration et l'exploitation de données permettant de mieux interpréter les comportements, d'identifier les besoins, et d'orienter l'offre. D'autre part, cette même digitalisation génère des réserves, voire des résistances, lorsqu'elle est associée à une automatisation jugée excessive et à un recul du contact humain.

Cette ambivalence se comprend à partir des représentations exprimées par une partie des clients interrogés. L'extension des dispositifs à distance (interfaces numériques, self-service, automatisation) peut être perçue comme une réduction de la proximité relationnelle, au profit d'une relation plus standardisée. À cela s'ajoute un sentiment d'insécurité, alimenté par la crainte de risques numériques (fraude, confidentialité, erreurs de manipulation, incertitude face aux recours). Autrement dit, la qualité attendue du service digital ne se limite pas à la rapidité ou à

l'accessibilité : elle dépend aussi de la sécurité perçue, de la clarté des procédures, et de l'existence de formes d'accompagnement capables de réassurer le client lorsque l'interaction est médiatisée par la technologie.

Dans cette logique, si les solutions digitales sont généralement conçues pour améliorer la qualité de service, soutenir la satisfaction et, in fine, renforcer la fidélité, nos observations suggèrent que cet enchaînement n'est ni automatique ni uniforme. L'effet de la digitalisation sur la fidélisation apparaît conditionné par la capacité de la banque à combiner trois exigences : l'efficacité technologique (simplicité d'usage, continuité de service, rapidité), la maîtrise des dimensions de sécurité (protection, traçabilité, prévention), et le maintien d'une relation d'accompagnement (assistance, pédagogie, disponibilité humaine en cas de besoin). Plusieurs clients décrivent ainsi une transformation encore incomplète, parfois difficile à interpréter, qui ne satisfait pas pleinement leurs attentes en matière de confiance, de transparence ou de responsabilité sociale.

Ces résultats conduisent à nuancer l'idée selon laquelle la digitalisation constituerait, par elle-même, un avantage concurrentiel. Elle ne produit un différentiel durable que lorsqu'elle s'inscrit dans une stratégie centrée sur l'humain, la transparence et la qualité relationnelle, c'est-à-dire lorsqu'elle transforme l'organisation du service autant que les interfaces. Dans le cas contraire, les gains opérationnels attendus peuvent être contrebalancés par une dégradation de la relation perçue, particulièrement chez les segments de clientèle attachés à l'interaction interpersonnelle. Cette tension explique que, pour une majorité de personnes rencontrées au cours de l'enquête (responsables et clients), la digitalisation bancaire demeure, à ce stade, soit une promesse lointaine, soit un « oxymore » lorsqu'elle est vécue comme incompatible avec la proximité attendue d'un service bancaire.

Dans le même temps, nos observations soulignent un enjeu spécifique : la place et l'image du marketing dans le secteur bancaire algérien. Celui-ci reste fréquemment réduit, dans les discours, à une fonction promotionnelle assimilée à la publicité, ce qui limite sa légitimité stratégique et affecte sa crédibilité auprès du public comme des professionnels. Cette représentation restrictive tend à éloigner le marketing des préoccupations d'éthique et de

développement durable, alors même que ces dimensions peuvent constituer des fondations de la confiance et, par conséquent, des leviers indirects de fidélisation.

À l'ère de la digitalisation, cette perception semble toutefois évoluer, notamment lorsque les pratiques marketing s'articulent à des engagements explicites de responsabilité sociétale et à une logique de transparence. L'intégration progressive de la responsabilité sociétale des entreprises, soutenue par les technologies numériques, apparaît comme un axe susceptible de consolider la relation de confiance entre banque et client. Une stratégie de marketing digital structurée autour de la sécurité, de la transparence informationnelle et de l'éthique peut, dans cette perspective, répondre aux attentes de proximité et de personnalisation, tout en réduisant les effets négatifs associés à la déshumanisation du service. L'enjeu n'est donc pas seulement de digitaliser, mais de rendre la transformation intelligible, sécurisante et cohérente avec des engagements perçus comme crédibles.

Le marketing digital occupe, de ce point de vue, une place devenue centrale dans la transformation du secteur bancaire. En s'appuyant sur les technologies numériques, il permet d'ajuster la communication, d'observer les comportements et d'activer des logiques de personnalisation. Les canaux digitaux (réseaux sociaux, sites web interactifs, applications mobiles, e-mailing ciblé) contribuent à accroître la visibilité, à soutenir l'image de marque, et à organiser une relation client plus continue et potentiellement plus réactive.

Au-delà de la communication, l'intégration du marketing digital dans la stratégie bancaire peut renforcer la fidélisation lorsqu'elle se traduit par une expérience cohérente et utile : fluidité des parcours, accessibilité des services, rapidité de réponse, et capacité à résoudre les irritants. L'exploitation des données clients (CRM, big data, et, plus largement, outils analytiques) permet d'anticiper certaines attentes, d'ajuster l'offre, et de proposer des solutions perçues comme pertinentes. Dans un marché progressivement digitalisé, cet alignement entre connaissance client et action marketing constitue une source de différenciation, sous réserve que la personnalisation soit perçue comme légitime et que la gestion des données inspire confiance.

Dans cette dynamique, les banques multiplient les services dématérialisés destinés à répondre aux attentes d'une clientèle connectée, orientée vers la simplicité et l'immédiateté : ouverture de compte en ligne, enrichissement des applications mobiles (paiements sans contact,

services d'agrégation, outils de suivi budgétaire), mise à disposition de chatbots en continu, tableaux de bord personnalisés, ou encore alertes instantanées relatives aux opérations sensibles. Ces dispositifs, couplés à des campagnes de communication plus ciblées (réseaux sociaux, e-mailing automatisé, **Référencement** payant), renforcent la proximité numérique et alimentent un flux d'informations comportementales. L'exploitation de ces données (CRM, big data, IA) soutient la segmentation, la détection d'opportunités, et l'ajustement des offres, contribuant potentiellement à la satisfaction et, par prolongement, à la fidélité. Toutefois, cet effet suppose que la banque maîtrise simultanément les exigences de confiance, de transparence et de protection, afin que l'intensification des interactions digitales ne soit pas interprétée comme une exposition accrue au risque.

L'innovation technologique constitue ainsi un levier structurant de transformation, notamment à travers l'essor du marketing digital et la digitalisation des processus internes. Elle se manifeste par l'automatisation d'opérations courantes, l'usage d'outils analytiques et prédictifs pour mieux comprendre les comportements, ainsi que le développement d'interfaces conçues pour faciliter l'interaction à distance. Cette trajectoire d'innovation permet de concevoir des offres plus ajustées et de proposer des services à plus forte valeur ajoutée, en réponse aux attentes d'usagers de plus en plus familiarisés avec les services numériques. Dans le cas algérien, le croisement entre innovation, digitalisation et marketing prend la forme d'un pilier stratégique : optimiser la relation client, se différencier dans un environnement concurrentiel en recomposition, et construire une image d'établissement moderne, accessible et réactif.

Cette recherche se concentre sur une banque algérienne unique : la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR). Le choix de ce terrain s'explique par l'engagement relativement récent de la BADR dans la transformation numérique de ses services et par l'adoption progressive d'outils de marketing digital. La banque a été retenue en raison des services digitaux introduits au bénéfice de ses clients, dans un contexte où la digitalisation est de plus en plus envisagée comme un levier d'amélioration de la relation client, de satisfaction et de fidélisation.

À travers cette étude de cas, l'objectif est de comprendre comment la digitalisation, et plus spécifiquement les pratiques de marketing digital qu'elle rend possibles, influence le

comportement de la clientèle et participe à la construction (ou à la fragilisation) de la fidélité dans le contexte particulier du secteur bancaire algérien.

Par ailleurs, cette partie empirique est organisée en deux chapitres, conformément à la logique de la démarche. Le premier chapitre présente le contexte de la recherche, l'objet étudié, ainsi que la méthodologie et les outils mobilisés. Il comprend une présentation du contexte, une explicitation de l'application méthodologique à l'étude empirique, et un volet consacré à l'épistémologie et aux techniques associées au choix méthodologique. Le second chapitre est consacré au traitement et à l'analyse des résultats issus des données primaires collectées. Il s'articule autour de l'analyse de contenu des entretiens semi-directifs menés auprès des dirigeants, de la structuration des résultats (tableaux d'analyse et graphes de vérification), puis de l'analyse des réponses des clients afin d'apprécier l'impact de la digitalisation sur la perception des services et sur la fidélité. Il intègre enfin une comparaison sous forme de tri croisé entre banques publiques et banques privées, afin de situer les résultats dans un paysage bancaire plus large. L'ensemble vise à éclairer la problématique, les questions secondaires et la vérification des hypothèses retenues.

Chapitre 04 : Contexte de la recherche et méthodologie déployée

4 Chapitre 04 : Contexte de la recherche et méthodologie déployée

4-1 Introduction du chapitre

Nous consacrons, en premier lieu, ce chapitre à la présentation du contexte de recherche afin d'explicitier les motivations, les préoccupations scientifiques et l'intérêt de l'étude. En second lieu, il est consacré aux fondements méthodologiques mobilisés et à la recherche documentaire, afin de justifier les choix opérés dans la collecte et l'analyse des données de l'étude empirique. La recherche documentaire peut être comprise comme un ensemble d'étapes structurées visant à identifier et sélectionner des documents pertinents relatifs à un sujet, en s'appuyant sur une stratégie de recherche explicite. En tant que démarche systématique d'identification, de collecte et de traitement de l'information, elle renforce la fiabilité de la synthèse des connaissances et soutient la justification des options méthodologiques.

L'objectif général de la recherche est d'identifier et de comprendre les facteurs qui justifient le recours à une étude empirique, à partir d'un cadre conceptuel centré sur l'impact de la digitalisation sur la clientèle des banques algériennes, notamment en termes de satisfaction et de fidélité. Dans ce cadre, l'étude examine plus spécifiquement comment les outils numériques, et en particulier le marketing digital, transforment la relation client dans un contexte de mutation des pratiques bancaires. La littérature méthodologique et les apports de la recherche documentaire apparaissent ici indispensables : ils permettent de fonder le choix des outils, des techniques de collecte, et des modalités de traitement d'analyse jugées adéquates au regard de la problématique.

Dans ce chapitre, nous exploitons également les réponses de huit dirigeants rattachés à huit agences, identifiées comme suit : Agence Larbi Ben M'hidi (Direction régionale) 949, Agence Bel Air 950, Agence Bethioua 954, Agence Boutlélis 955, Agence Gdyl 956, Agence Aïn El Turk 957, Agence Bir El Djir Usto 958, Agence Zabana 963. Les entretiens semi-directifs conduits auprès de ces responsables sont traités dans le cadre de l'analyse présentée, avec une restitution structurée des contenus par question et par réponse. L'analyse de contenu permet d'appréhender le fonctionnement du processus décisionnel, de mieux comprendre les logiques de mise en œuvre des stratégies (notamment marketing), et de clarifier les priorités institutionnelles ainsi que les mécanismes de prise de décision. Elle contribue ainsi à établir

une lecture plus intelligible des conditions dans lesquelles la digitalisation et le marketing digital

sont conçus, déployés et perçus au sein du terrain étudié.

3.9 Section 1 : Contexte de la recherche et modèle théorique

Dans cette section, nous analysons la digitalisation bancaire et ses effets sur la clientèle des banques algériennes, en particulier sur la fidélité, afin d'éclairer le contexte de l'étude : genèse du phénomène, trajectoire d'évolution et état actuel. Cette mise en perspective est nécessaire pour expliciter la problématique, situer l'objectif de la recherche et interpréter les résultats empiriques attendus. Dans le prolongement, nous présentons le terrain d'investigation et les établissements bancaires dont les dirigeants et les clients constituent l'objet de l'enquête.

3.9.1 Historique et évolution de la digitalisation bancaire en Algérie : vers une nouvelle relation client

3.9.1.1 Introduction générale

La digitalisation du secteur bancaire constitue l'une des mutations organisationnelles et marketing les plus structurantes de l'économie contemporaine. Elle ne se réduit pas à l'informatisation des back-offices : elle reconfigure la relation banque–client en transformant la production du service, ses modalités d'accès et la nature même des interactions. En redessinant les canaux de contact (agence, web, mobile, automates, dispositifs de self-service), la digitalisation influence les comportements d'usage, les critères d'évaluation du service, et, in fine, les ressorts de la satisfaction et de la fidélité. Dans cette perspective, ce chapitre retrace la dynamique de la digitalisation bancaire en Algérie, en mettant en évidence l'enchaînement des étapes de modernisation et leurs incidences progressives sur les attentes et la relation client.

3.9.1.2 Historique de la digitalisation bancaire à l'échelle mondiale et algérienne

À l'échelle internationale, la digitalisation bancaire s'amorce dès les années 1970 avec l'automatisation et l'informatisation des opérations, puis s'incarne, côté client, dans la diffusion des guichets automatiques bancaires (GAB). Les années 1990 marquent une inflexion majeure : l'essor d'Internet ouvre la voie à la banque à distance, installe de nouveaux standards de disponibilité et renouvelle les pratiques de gestion de la relation client. La généralisation des smartphones et des applications mobiles dans les années 2000 amplifie ensuite cette trajectoire en rendant l'accès aux services bancaires plus ubiquitaire, plus immédiat et davantage centré

sur l'autonomie de l'utilisateur. Cette séquence historique éclaire la montée en puissance de l'e-banking et la transformation des modalités d'interaction entre l'établissement et ses clients.[Daniel, Elizabeth (1999) Provision of Electronic Banking in the UK and the Republic of Ireland, International Journal of Bank Marketing, MCB University Press, 17, Numéro : 2, Pages : 72–82.]

Dans le contexte algérien, le mouvement apparaît plus graduel. Plusieurs contraintes ont contribué à ralentir l'appropriation : conditions infrastructurelles, cadrage réglementaire, inerties organisationnelles, mais aussi facteurs culturels et niveau hétérogène de familiarité numérique au sein de la clientèle. Ce n'est qu'à partir des années 2010 que la digitalisation bancaire connaît une accélération plus visible, portée par la modernisation du système bancaire, la pression concurrentielle, l'alignement progressif sur des standards de service internationalisés et l'émergence d'une clientèle plus connectée, plus informée et plus exigeante (Bouzidi, Abdelkader 2020).

Concrètement, les premières étapes ont été dominées par la consolidation de systèmes de gestion informatisés, puis par la diffusion des cartes bancaires et l'extension des GAB. Dans une phase ultérieure, les banques développent des sites institutionnels, puis des services de consultation à distance. Plus récemment, elles déploient des applications mobiles et des plateformes de banque en ligne rendant possibles des opérations en self-service (consultation de solde, virements, paiements électroniques et, dans certains cas, procédures d'entrée en relation partiellement dématérialisées). Cette montée en charge s'observe notamment au travers de l'activité monétique et de la progression des usages liés aux instruments et services électroniques.[Groupe d'Intérêt Économique Monétique (GIE Monétique) Rapport annuel sur l'activité monétique en Algérie, 2022.]

3.9.1.3 Évolution des outils digitaux dans les banques algériennes

À ce stade, les principales banques algériennes, publiques comme privées, intensifient leurs investissements digitaux, avec pour objectif d'améliorer l'expérience de service et de rationaliser les processus. La transformation numérique se matérialise notamment par :

- la mise à disposition de plateformes d'e-banking, accessibles via navigateur ou application mobile, pour étendre l'accessibilité et la continuité de service ;
- l'élargissement du réseau de GAB et le développement de fonctionnalités de paiement, incluant des dispositifs de paiement sans contact (NFC) ;

- l'intégration de services d'assistance et d'information (alertes SMS, relevés électroniques, et, plus marginalement, agents conversationnels de type chatbot) ;
- la numérisation des processus internes (archivage, traitement des dossiers, suivi des demandes), avec des effets attendus sur la réactivité et la traçabilité.

Dans cette dynamique, certaines banques mettent en place des services plus avancés, tels que l'ouverture de compte en ligne et des espaces clients offrant davantage de personnalisation. L'enjeu est double : réduire la dépendance au guichet physique tout en renforçant l'utilité perçue des services digitaux, notamment lorsque l'interface et les parcours sont conçus pour limiter l'effort cognitif et faciliter l'usage. À titre illustratif, la BADR a engagé des actions visant à moderniser ses services et à enrichir l'expérience utilisateur grâce à des dispositifs numériques et à des parcours plus autonomes.[BADR, Direction Générale, Rapport Annuel 2022 – Transformation Digitale et Modernisation des Services.]

3.9.1.4 Impacts sur la clientèle : satisfaction, comportement et fidélité

La digitalisation a contribué à reconfigurer les attentes et les pratiques des clients bancaires en Algérie. Le client devient plus informé, plus comparatif et plus autonome ; il valorise des services rapides, disponibles à distance, cohérents d'un canal à l'autre, et perçus comme sécurisés. Cette évolution est particulièrement nette chez les générations les plus jeunes, qui privilégient l'usage des canaux digitaux, reléguant l'agence à des besoins spécifiques (conseil, opérations complexes, résolution d'incidents).

Sur le plan de la fidélité, cette transformation introduit des effets ambivalents. D'un côté, l'amélioration de l'accessibilité, la disponibilité étendue (y compris hors horaires d'agence), la réduction des délais et la personnalisation peuvent renforcer la satisfaction. Or, dans une logique de services, la satisfaction constitue un mécanisme central de consolidation de la relation : elle augmente la probabilité de réutilisation et favorise l'engagement, lequel soutient la fidélité dans la durée. De l'autre côté, la dématérialisation peut affaiblir la dimension relationnelle si elle est vécue comme une perte d'interaction humaine, de proximité ou de réassurance. À cela s'ajoutent les préoccupations relatives au risque perçu (craintes de fraude, d'erreur, d'interruption de service) et à la sécurité perçue (protection des données, fiabilité des transactions), qui peuvent fragiliser la confiance et, par ricochet, la fidélité (afifi, Yacine & Hadjadj, Youcef 2021)

C'est dans ce cadre que s'inscrivent les hypothèses de la recherche, formulées de manière à refléter les mécanismes attendus :

1. **Hypothèse 1** : la digitalisation bancaire améliore la connaissance des besoins et des comportements clients, ce qui permet une personnalisation accrue des services et peut renforcer la perception de proximité et la qualité de la relation.
2. **Hypothèse 2** : la digitalisation peut affaiblir la confiance lorsque l'interaction humaine diminue et lorsque le risque perçu et les inquiétudes liées à la sécurité des données augmentent.
3. **Hypothèse 3** : lorsque la digitalisation est intégrée de façon stratégique (expérience client, cohérence multicanale, sécurité, qualité de service), elle accroît la satisfaction, consolide la fidélité et peut constituer un levier d'avantage concurrentiel.

3.9.1.5 Enjeux pour les banques algériennes

Pour les banques algériennes, la digitalisation s'impose simultanément comme une contrainte d'adaptation et comme une opportunité de repositionnement. Dans un environnement où de nouveaux acteurs (fintechs, modèles de banque digitale) contribuent à rehausser les standards de simplicité et de réactivité, les établissements traditionnels doivent moderniser la relation client et sécuriser les parcours. Cette transformation implique, de manière coordonnée

- des investissements dans des infrastructures technologiques robustes et évolutives ;
- le développement des compétences internes et la formation des ressources humaines aux outils et aux logiques de service digital ;
- l'adaptation de la stratégie marketing et relationnelle aux canaux digitaux ;
- la réinvention du lien de confiance par des dispositifs perçus comme utiles, faciles d'usage, transparents et sécurisés.

Dans cette perspective, les banques capables d'articuler marketing digital, qualité de service électronique et prise en compte des spécificités du marché algérien seront mieux positionnées pour consolider la fidélité et réduire les risques de volatilité relationnelle (ouzidi, Abdelkader 2020).

En somme, l'évolution de la digitalisation bancaire en Algérie s'inscrit dans une dynamique mondiale de transformation des services financiers, avec des implications directes

sur l'expérience client et la fidélité. Le processus demeure en consolidation, mais il ouvre des opportunités tangibles à condition d'être piloté par une approche centrée sur le client, la transparence et la confiance. Le chapitre suivant approfondira les fondements conceptuels mobilisables pour analyser les effets du marketing digital bancaire sur la fidélité et en mesurer les retombées (Benhabib, Amina & Boughanmi, Mohamed 2022)

3.9.2 Cadre conceptuel et modèle théorique

Afin d'assurer une structuration rigoureuse de l'étude empirique, nous retenons un modèle théorique construit à partir d'une revue de littérature centrée sur la transformation digitale dans le secteur bancaire. Cette section vise à préciser les approches mobilisées pour appréhender la digitalisation bancaire, en mettant l'accent sur ses implications pour la relation client, la satisfaction et la fidélité.

L'enjeu analytique consiste à comprendre dans quelles conditions l'adoption et l'usage des technologies numériques, via des services plus accessibles, interactifs et personnalisables, peuvent renforcer la relation ou, au contraire, la fragiliser. À ce titre, l'explication passe par l'articulation de déterminants clés : l'utilité perçue (bénéfices fonctionnels et gain de temps), la facilité d'usage (effort requis et simplicité des parcours), la confiance (attente de fiabilité et d'intégrité), le risque perçu (probabilité anticipée de pertes ou d'incidents), la sécurité perçue (niveau de protection et de contrôle ressenti), ainsi que la qualité de service électronique (performance, disponibilité, réactivité, confidentialité). Ces facteurs influencent la satisfaction, soutiennent ou freinent l'engagement, et se traduisent finalement par des comportements de fidélité (intention de maintien de la relation, **préférence**, réutilisation).

3.9.2.1 Le terrain d'investigation

Le terrain d'investigation couvre des banques implantées à Oran, au niveau des agences et de la direction régionale. Les établissements ont été sélectionnés en fonction de critères liés à leur visibilité, leur réputation, leurs parts de marché et leur base clientèle, dans l'objectif d'obtenir une lecture à la fois globale et centrée sur des acteurs considérés comme structurants sur la place. L'investigation a porté sur les dirigeants de huit banques : des entretiens semi-directifs ont été réalisés, et des questionnaires ont été transmis aux dirigeants ou à leurs collaborateurs afin de recueillir des informations permettant d'éprouver les hypothèses.

Ce choix méthodologique répond à une finalité précise : apprécier dans quelle mesure les dirigeants intègrent la digitalisation dans la stratégie marketing en vue de renforcer la fidélité. Les entretiens ont été conduits pour qualifier les pratiques digitales effectivement adoptées, leur niveau d'implémentation et leurs effets perçus sur la relation client. L'ensemble de la démarche s'appuie sur une exploration des dispositifs digitaux et des modes d'organisation associés, afin d'analyser comment ces transformations reconfigurent la satisfaction, la confiance et l'attachement des clients à leur banque, et comment le marketing digital est conçu pour répondre à une clientèle plus connectée et plus autonome.

Il convient de souligner que l'accès au terrain a été complexifié par une réticence de plusieurs dirigeants, liée notamment à la confidentialité (secrets professionnels), à la protection de l'image et de la réputation de l'établissement, ainsi qu'aux exigences d'anonymat. Pour réduire ces freins, des questionnaires ont été remis en amont afin de clarifier l'objet de l'enquête et d'établir un cadre de confiance facilitant l'obtention de rendez-vous.

Le questionnaire combine des questions fermées et ouvertes, de manière à concilier standardisation des réponses et recueil d'éléments qualitatifs. Des formulations proches ou répétées ont été intégrées afin de renforcer la fiabilité des réponses, et l'échelle de mesure de type Likert a été mobilisée pour faciliter le positionnement des répondants.

3.9.2.1.1 Les huit banques choisies

Nous commençons par la présentation de la banque BADR, en particulier les huit agences opérant sur la place bancaire considérée, présentées par ordre d'importance :

- Agence Larbi Ben M'hidi (Direction régionale) 949
- Agence Zabana 963
- Agence Bel Air 950
- Agence Bethioua 954
- Agence Boutlélis 955
- Agence Gdyel 956
- Agence Aïn El Turk 957
- Agence Bir El Djir Usto 958

3.9.2.2 Modèle théorique

En sciences de gestion, un modèle théorique correspond à une représentation simplifiée et abstraite d'un phénomène, élaborée pour expliciter des relations entre variables et proposer une lecture intelligible de la réalité organisationnelle. Il s'appuie sur des concepts, sur des hypothèses relatives à leurs relations, et sur un cadre d'analyse qui oriente l'observation et la collecte de données. Le modèle est généralement dérivé d'une revue de littérature, qui permet de situer l'état des connaissances, de préciser les concepts et de formuler des hypothèses susceptibles d'être testées empiriquement. Selon la nature du phénomène et les objectifs de recherche, il peut relever de logiques causales, processuelles, contingentes, systémiques ou de simulation. En ce sens, le modèle théorique constitue un instrument de structuration : il ordonne les variables, explicite les mécanismes attendus et soutient l'interprétation des résultats.[Gavard-Perret M.L. et Moscacola J., « Enoncé ou énonciation ? Deux objets différents de l'analyse lexicale en marketing », Recherche et application en marketing, 13, 2, 1998, p.334-337.]

Dans le cadre de cette recherche, notre modèle repose sur l'intégration de la digitalisation dans la stratégie marketing bancaire. Il vise à expliquer comment l'innovation numérique peut être mobilisée pour améliorer la connaissance client, soutenir la personnalisation, consolider la relation et renforcer la fidélité, tout en tenant compte des limites et des risques perçus. L'approche adoptée permet ainsi d'examiner, simultanément, les bénéfices attendus (expérience, réactivité, continuité de service) et les fragilités potentielles (distance relationnelle, craintes de sécurité, perte de confiance).

Le modèle s'organise autour de trois dimensions complémentaires :

- 1 **Dimension technologique** : elle renvoie à l'intégration d'outils numériques (e-banking, applications mobiles, GAB, dispositifs automatisés, assistance digitale) dans l'offre de service. L'objectif est d'accroître l'accessibilité, la rapidité, et la capacité de personnalisation, tout en facilitant la collecte et l'exploitation d'informations permettant d'ajuster l'offre aux comportements.
- 2 **Dimension relationnelle** : elle analyse la reconfiguration des interactions banque–client induite par les canaux digitaux. Si ces canaux peuvent renforcer l'interactivité et la disponibilité, ils peuvent aussi nuire à la qualité du contact perçu et générer une distance émotionnelle. La dimension relationnelle porte

donc sur la préservation de la confiance, la gestion de la satisfaction et le maintien d'un sentiment de proximité malgré la dématérialisation.

- 3 **Dimension stratégique** : elle concerne l'inscription de la digitalisation dans la vision globale de la banque, en tant que levier de fidélisation et de différenciation. Elle implique la réorganisation interne, la montée en compétences, la cohérence des canaux et une gouvernance orientée vers l'expérience client, la qualité de service électronique et la sécurité.

Sur le plan dynamique, le modèle postule un processus en quatre étapes reliant déploiement digital et fidélité :

- 1 **Identification des opportunités numériques** : repérage des innovations et des leviers susceptibles de répondre aux attentes en matière d'accessibilité, de réactivité, de simplicité et de personnalisation.
- 2 **Construction d'une proposition de valeur digitale** : conception d'offres et de parcours centrés sur l'expérience, combinant l'utilité perçue, la facilité d'usage et des garanties de sécurité, afin de soutenir la confiance et l'engagement.
- 3 **Mise en œuvre des outils digitaux** : déploiement des solutions, intégration des canaux, formation des équipes, optimisation des systèmes d'information et pilotage de la qualité de service électronique.
- 4 **Évaluation de l'impact sur la fidélité** : appréciation des retombées à l'aide d'indicateurs tels que la satisfaction, la fréquence d'utilisation, la continuité de la relation, le niveau de confiance et l'intention de recommandation.

3.9.2.3 Les différentes théories liées à la digitalisation et à la fidélité client

Le secteur bancaire algérien, en tant qu'acteur structurant de l'économie, suscite un intérêt croissant dans les recherches consacrées à la transformation digitale des services financiers. Si de nombreux travaux se sont focalisés sur des effets macroéconomiques ou organisationnels de la modernisation bancaire, l'analyse du lien entre digitalisation et fidélité client demeure un axe à approfondir, en particulier dans le contexte algérien.

Notre socle conceptuel s'appuie sur la digitalisation bancaire envisagée comme un dispositif de transformation de l'offre et de la relation, et sur les mécanismes par lesquels elle s'insère dans une stratégie marketing : innovation de service, personnalisation, amélioration de l'expérience et pilotage de la qualité en environnement digital. Les approches présentées au fil

du premier chapitre , gestion de la relation client numérique, marketing digital, et déterminants psychologiques de la satisfaction et de la fidélité , constituent le cadre d'interprétation permettant d'expliquer comment les banques peuvent instaurer un climat de confiance, soutenir l'engagement, et répondre aux attentes d'une clientèle de plus en plus connectée et autonome.

3.9.3 Première partie de la recherche

Dans les sciences commerciales, les sciences de gestion et l'économie, l'exploitation de verbatims constitue un dispositif classique de recueil et d'analyse des discours des acteurs impliqués dans une situation organisationnelle donnée. Les verbatims , entendus comme des extraits textuels issus des propos ou des écrits des participants , permettent d'accéder, avec un niveau de granularité élevé, aux opinions, représentations, attitudes, motivations, pratiques et logiques d'action. Ils sont particulièrement adaptés lorsque l'objet étudié est complexe, multidimensionnel et sensible au contexte, comme c'est le cas de la transformation digitale des services et de ses effets sur les relations de service (expérience, confiance, risques perçus, usages).

Dans le champ de la recherche en management, les verbatims peuvent provenir d'entretiens individuels, de focus groups, de questionnaires comportant des questions ouvertes, ainsi que de matériaux documentaires (rapports, brochures, supports institutionnels, contenus web). Leur mobilisation est pertinente pour étudier des phénomènes multifactoriels (décision, comportements organisationnels, innovation, performance, responsabilité sociale, etc.) et, plus généralement, pour reconstituer les mécanismes par lesquels les acteurs donnent sens à des dispositifs, les évaluent et ajustent leurs pratiques. Ce positionnement justifie notre recours à une démarche qualitative fondée sur l'analyse de contenu.

De ce fait, les verbatims liés à notre problématique ont retranscrit des discours des dirigeants interrogés mais aussi des allers-retours faits entre la partie théorique et tout le travail de recherche autour de celle-ci, et la partie empirique qui nous a permis de modéliser notre travail doctoral et établir les liens conceptuels en effectuant des choix de méthodologie au-delà de l'illustration par les verbatims. Concrètement, ce travail est en effet constitué de plusieurs allers-retours entre le théorique et l'empirique afin de pouvoir construire un modèle en se basant sur les deux aspects.

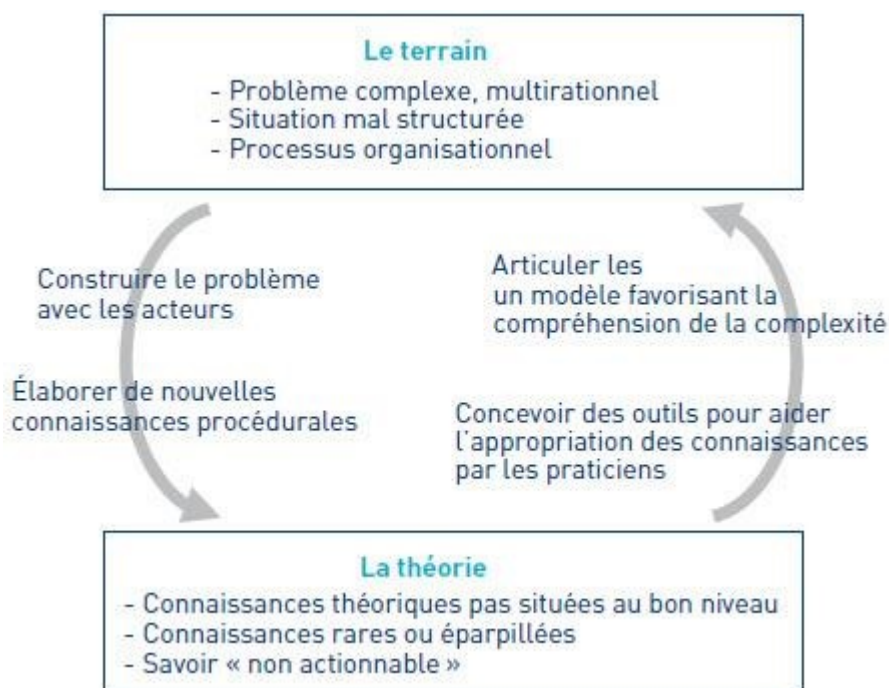


Figure 1 : Un processus d'aller - retour entre la théorie et le terrain

(CHANAL Valérie, LESCA Humbert, MARTINET Alain-Charles, 2015)

3.9.3.1 Les illustrations par citations ou verbatim

Dans une analyse qualitative, les verbatims ne constituent pas de simples « exemples » : ils participent à la démonstration. D'une part, ils rendent visibles les catégories d'analyse (et la façon dont elles sont formulées), en donnant à voir les unités de sens à partir desquelles le codage a été opéré. D'autre part, ils renforcent la crédibilité de l'interprétation en assurant une traçabilité entre données, catégories et résultats. En ce sens, l'usage raisonné des verbatims permet à un lecteur extérieur d'apprécier la pertinence du classement proposé, la cohérence des catégories, et la validité interprétative de l'affectation des extraits au sein de ces catégories.

Cette logique d'adossement du modèle à des matériaux empiriques qualitatifs est explicitement soulignée par Barthélemy et Donada (2007), pour lesquels « le modèle est nourri et illustré par des éléments empiriques qualitatifs collectés par les auteurs auprès de responsables d'entreprises externalisatrices (directeurs généraux, directeurs d'activités, directeurs des achats ...) et de responsables d'entreprises prestataires... ».

Dans notre recherche, les verbatims associés à la problématique de la digitalisation bancaire et de la fidélisation rendent compte des discours recueillis auprès des dirigeants interrogés. Ils s'inscrivent également dans une logique itérative : l'analyse du terrain alimente

la clarification des concepts mobilisés, tandis que le cadre théorique guide l'attention portée à certains mécanismes (bénéfices attendus des outils digitaux, risques perçus, sécurité perçue, modalités de construction de la confiance). Ainsi, la construction du modèle doctoral ne se limite pas à l'illustration par des citations ; elle résulte d'allers-retours structurés entre le cadrage conceptuel et les matériaux empiriques, de façon à consolider les liens conceptuels et à justifier les choix méthodologiques au-delà du seul registre descriptif.

3.9.3.2 Les variables de recherché

La première composante qualitative de la recherche a été traitée par une analyse de contenu, conformément aux orientations méthodologiques présentées dans ce chapitre. Cette analyse a porté en priorité sur les entretiens semi-directifs menés auprès des dirigeants des banques étudiées. Elle a été complétée par l'examen de documents et supports institutionnels (brochures, documents d'information, communications), ainsi que par l'analyse des sites internet des établissements, dans une logique de préparation et de consolidation du corpus.

Le recours à l'analyse de contenu vise un double objectif, généralement distingué dans la littérature méthodologique : (i) des objectifs centrés sur le langage, conduisant à examiner et comparer des structures formelles du discours ; (ii) des objectifs centrés sur le sens, orientés vers l'identification de systèmes de représentations, de justifications et de cadres interprétatifs véhiculés par les acteurs. Dans notre cas, l'enjeu est principalement de mettre au jour les représentations managériales de la digitalisation (finalités, priorités, contraintes), et les mécanismes invoqués pour expliquer ses effets attendus sur la relation client (satisfaction, confiance, engagement et fidélisation), tout en restant attentif aux formulations et aux récurrences lexicales lorsque celles-ci signalent des préoccupations structurantes (sécurité, risque, autonomie, personnalisation).

Dans cette optique, les « variables » de recherche correspondent, au niveau qualitatif, à des catégories analytiques et à des dimensions de sens (par exemple : bénéfices perçus de la digitalisation, cohérence des canaux, qualité de service en ligne, sécurité des données, risque perçu, place du contact humain, modalités de personnalisation). Ces catégories orientent la préparation du corpus et structurent le travail de codage, en articulant des indices observables (termes, exemples, expériences rapportées) et des indicateurs interprétatifs (logiques d'action, arbitrages, conditions de réussite).

3.9.3.3 Démarche méthodologique

La démarche a été conçue pour garantir un traitement et une interprétation des résultats aussi rigoureux que possible. En analyse de contenu, l'interprétation n'est jamais neutre : elle est orientée par des objectifs de recherche, par le cadrage conceptuel et par des choix de lecture. Cette exigence impose d'explicitier les étapes, d'assurer la cohérence des catégories, et de documenter les décisions de codage, afin de limiter les biais d'inférence et d'éviter que les résultats ne soient surdéterminés par des attentes préalables. À ce titre, l'analyse d'un discours peut se faire soit sous l'angle de son contenu explicite, soit sous l'angle plus interprétatif des significations et ajustements que les individus opèrent, consciemment ou non, dans l'usage du langage. (Bardin, L. 2013)

La démarche a été organisée en quatre étapes complémentaires :

- 1 **Préanalyse du contexte bancaire** : cette étape a consisté à construire une compréhension initiale du secteur bancaire en Algérie, à partir (i) d'une expérience préalable dans le secteur, et (ii) d'un travail documentaire visant à établir une grille de lecture historique de son évolution. L'objectif était de préparer l'analyse proprement dite en définissant des indices, repères et indicateurs, et en clarifiant le périmètre d'observation (digitalisation des services, relation client, fidélisation). Cette phase a permis de stabiliser les premiers axes d'analyse et d'anticiper les thèmes structurants du guide d'entretien.
- 2 **Découpage et catégorisation** : sur la base de la préanalyse, nous avons défini un cadre de catégories permettant (i) d'articuler les théories mobilisées et les hypothèses de recherche, (ii) de justifier le choix de la problématique, et (iii) de préparer l'exploitation des informations collectées. Cette étape comprend l'identification des sources, la structuration du corpus et la préparation opérationnelle des entretiens.
- 3 **Exploitation du matériau empirique** : l'exploitation a combiné plusieurs modes de collecte. D'une part, des entretiens semi-directifs ont été conduits auprès des dirigeants, conformément à l'objectif d'exploration des pratiques et des représentations stratégiques liées à la digitalisation. D'autre part, des questionnaires ont été adressés aux clients des banques, selon deux modalités : (i) une administration en face à face en agence, auprès de personnes acceptant

de répondre ; (ii) une diffusion en ligne via Google Forms, relayée sur des médias sociaux (Facebook, LinkedIn, Twitter). Cette combinaison permet d'articuler profondeur qualitative et élargissement du recueil auprès de la clientèle.

- 4 **Traitement et interprétation des résultats** : la dernière étape a consisté à traiter, d'abord, les réponses des dirigeants, puis celles des clients, en appliquant des mécanismes de traitement adaptés à la nature des données. L'objectif est de produire une lecture argumentée des résultats, d'en dégager des régularités, des tensions et des conditions de validité, et d'aboutir à des conclusions permettant de positionner la contribution de la recherche au regard des hypothèses et du modèle.

3.9.4 L'objet de la recherche

3.9.4.1 La Pertinence du choix de notre étude empirique

Les axes centraux de la recherche portent sur la digitalisation des services bancaires et sur la fidélisation de la clientèle. L'objectif principal est d'identifier dans quelle mesure les banques algériennes intègrent les outils numériques dans leur stratégie marketing et, surtout, comment cette intégration affecte la satisfaction et la fidélité des clients. Dans une logique de services, la satisfaction renvoie à l'évaluation globale de l'expérience de service, tandis que la fidélité se traduit par la volonté de maintenir la relation, de réutiliser les services et de privilégier la banque dans la durée. Entre ces deux notions, la confiance occupe une place structurante : elle renvoie à l'attente de fiabilité et de sécurité des transactions, et devient particulièrement décisive lorsque le service se dématérialise.

À travers la revue de littérature et le socle théorique mobilisé, il apparaît que la pérennité des banques dans un environnement en transformation dépend de leur capacité à déployer des solutions digitales pertinentes. Ces solutions modernisent l'offre, mais leur valeur stratégique réside surtout dans leur aptitude à répondre à une clientèle plus connectée, plus autonome et davantage orientée vers la simplicité, la rapidité et la sécurité. Dans un marché concurrentiel, la capacité à proposer des services numériques perçus comme utiles, faciles d'accès et fiables peut renforcer la satisfaction, consolider la confiance, favoriser l'engagement relationnel, et soutenir une fidélité durable.

L'intégration de la digitalisation peut ainsi constituer un levier de développement, à condition d'être pensée dans une logique orientée vers l'expérience client, la réassurance et la continuité de service. Une transition numérique maîtrisée contribue à dynamiser l'activité, à renforcer la compétitivité et à mieux répondre aux attentes des usagers. Dans ce cadre, le marketing digital, lorsqu'il est appliqué de manière stratégique, permet à la fois d'attirer une clientèle exigeante et de structurer des parcours personnalisés, accessibles et sécurisés. La liberté de choix dont disposent les clients renforce toutefois l'exigence de cohérence : l'évolution des comportements impose aux banques d'ajuster leurs offres et leurs dispositifs relationnels au rythme des transformations technologiques et des attentes en matière de sécurité des données et de gestion des risques.

La recherche s'appuie sur une étude documentaire approfondie (ouvrages académiques, articles scientifiques, revues spécialisées, sources en ligne) et s'inscrit dans une dynamique actuelle touchant l'ensemble des institutions financières, y compris les banques algériennes. Celles-ci jouent un double rôle, la gestion de leur activité et le financement de l'économie, qui accentue leur responsabilité opérationnelle et relationnelle, notamment à l'égard d'une clientèle pour laquelle la fidélité devient un enjeu stratégique.

Dans cette perspective, la recherche qualitative, envisagée comme un processus de construction de sens permettant d'appréhender la complexité des comportements et des perceptions liées aux services numériques, s'avère particulièrement appropriée. (Paillé, P., & Mucchielli, A. 2016). Nous avons ainsi retenu une démarche qualitative exploratoire, en mobilisant l'étude de cas comme cadre méthodologique principal. La fiabilité et la validité des résultats reposent sur une mobilisation rigoureuse de la littérature scientifique et sur un positionnement épistémologique cohérent avec l'objet étudié. Ce chapitre justifie donc le positionnement retenu et présente les fondements de l'étude de cas qualitative qui ont guidé les choix méthodologiques, afin de mieux comprendre les dynamiques de satisfaction, de confiance et de fidélisation dans un contexte de digitalisation bancaire.

La démarche à suivre était de mettre en place des étapes de telle façon à ce que le traitement et l'interprétation des résultats soient faits avec exactitude car dans l'analyse de contenu l'auteur est forcément guidé par des objectifs qui le mènent à utiliser des analyses textuelles dans le but d'arriver à des fins différentes ou à des idées préconçues dans la mesure où « *toute communication peut être abordée sous*

l'angle de son contenu et de ses traits constitutifs (l'énoncé), ou sous l'angle, plus complexe et plus avancé sur la voix de l'interprétation, des adaptations personnelles que chaque individu fait subir, consciemment ou non, à l'outil linguistique » (Gavard-Perret M.L. et Moscacola J., 1998)..

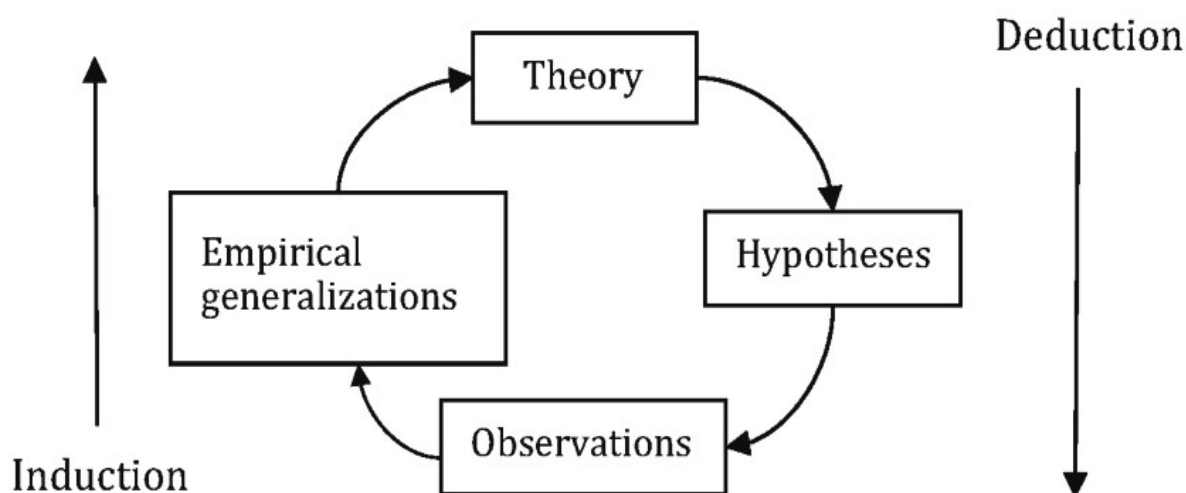


Figure 2: La roue de la science (Babbie E. 1992)

En effet, la première étape est donc la préanalyse du système bancaire, en s'appuyant sur une précédente expérience personnelle ainsi qu'en essayant de concevoir une idée précise sur le marché bancaire en Algérie avec des recherches et une grille de lecture historique sur l'évolution de ce dernier. Lors de cette étape de préanalyse dont l'objectif est de préparer l'analyse à proprement parler, le chercheur doit décider d'un certain nombre d'indices et d'indicateurs.¹ Nous avons donc lors de cette étape construit notre idée sur le sujet en se basant sur notre expérience dans le secteur bancaire et sur nos connaissances sur la question qui constitue la base de notre travail.

La seconde étape est le découpage ou la catégorisation qui en fait est préparée lors de l'étape précédente qui nous permettra de mettre en place les théories utilisées et les hypothèses de recherche et justifier le choix de la problématique en utilisant les outils pour l'exploitation des données et des informations collectées ainsi que l'identification des sources et la préparation des entretiens.

¹ Gavard-Perret ML., Gotteland D., Haon C., Jolibert A., Méthologie de la recherche en sciences de gestion « Réussir son mémoire ou sa thèse », PEARSON, P. 283.

La troisième étape est l'exploitation du matériel en entretiens semi-directifs et questionnaires adressés aux clients des banques en utilisant deux méthodes différentes, la première en face à face en agence bancaire avec un choix aléatoire de personnes acceptant de nous répondre et de nous accorder quelques minutes pour remplir le questionnaire et la deuxième par l'utilisation de Google Forms et la mise en ligne du questionnaire à travers plusieurs médias sociaux tels que Facebook, LinkedIn et Twitter.

La quatrième étape consiste à traiter les réponses des dirigeants, ensuite celles des clients en suivant les mécanismes du traitement des résultats et analyser ces derniers pour en tirer les conclusions et apporter notre contribution.

3.9.4.2 Problématique et questions de recherche

Un projet de recherche fournit un cadre structuré permettant de passer d'une intention générale à une investigation scientifique délimitée, comme le souligne Koenig (2002, 2006). Dans cette logique, la thèse examine l'impact de la digitalisation du secteur bancaire sur la fidélité de la clientèle dans le contexte algérien. Il s'agit d'analyser comment la transformation numérique modifie la relation banque–client, notamment à travers la personnalisation des services, la satisfaction, et le renforcement ou la fragilisation de la confiance, en lien avec les risques perçus et les exigences de sécurité.

La problématique centrale est formulée comme suit : **En quoi la digitalisation du secteur bancaire a-t-elle un impact sur la clientèle des banques algériennes et sur leur fidélisation ?**

Afin d'opérationnaliser ce questionnement, plusieurs questions de recherche en découlent ; leurs réponses doivent permettre d'éclairer la problématique principale :

- En quoi les outils numériques permettent-ils aux banques algériennes d'approfondir leur connaissance des besoins et des comportements de leurs clients ?
- Dans quelle mesure la personnalisation des services rendue possible par la digitalisation contribue-t-elle à renforcer la satisfaction et la fidélité ?
- Comment les clients perçoivent-ils la dématérialisation des services et la réduction des interactions humaines dans leur relation avec la banque ?

- Quels risques sont associés à la sécurité des données et aux transactions en ligne, et quelles pratiques de réassurance les banques mettent-elles en place pour soutenir la confiance ?
- Quels leviers stratégiques les banques algériennes doivent-elles activer pour intégrer le marketing digital dans un contexte de transformation technologique et concurrentielle ?
- Comment les actions de marketing digital contribuent-elles à améliorer l'expérience client et à construire une fidélité durable dans le secteur bancaire algérien ?

Pour répondre à ces questions, trois hypothèses sont retenues :

- **Hypothèse 1** : la digitalisation bancaire permet une meilleure connaissance des besoins et des comportements des clients, favorisant une personnalisation des offres, des produits et des services plus pertinents, et une perception de proximité accrue.
- **Hypothèse 2** : la digitalisation peut entraîner une perte de confiance de la part des clients envers leur banque, en raison de la réduction du contact direct avec les agents et d'une exposition perçue à des risques de sécurité en ligne.
- **Hypothèse 3** : l'intégration de la digitalisation dans le service bancaire renforce la satisfaction et la fidélisation de la clientèle, et contribue à la construction d'un avantage concurrentiel pour la banque.

Ainsi, le traitement de la problématique repose sur (i) la réponse progressive aux questions de recherche, (ii) la construction d'un socle théorique couvrant les concepts mobilisés, et (iii) la mise en œuvre d'une méthodologie à dominante qualitative, dont les modalités seront précisées dans les sections suivantes.

3.9.5 La méthodologie déployée

3.9.5.1 Première partie : Entretiens avec les dirigeants des banques

Dans cette première phase, nous avons construit un dispositif d'enquête centré sur des entretiens semi-directifs conduits auprès de dirigeants bancaires (directeurs d'agences et, lorsque cela était possible, responsables disposant d'un niveau décisionnel plus élevé, selon leur disponibilité et leur accessibilité). Des guides d'entretien ont été élaborés puis adressés aux directeurs concernés. Le choix des banques cibles n'a pas été effectué de manière

aléatoire : il répond à l'objectif de collecter des informations directement pertinentes sur la mise en œuvre du marketing digital et, plus largement, sur les modalités d'intégration de la digitalisation dans l'offre et la relation de service, ainsi que sur les effets attendus en matière de satisfaction, de confiance et de fidélité de la clientèle.

Cette séquence qualitative constitue une étape déterminante du protocole de recherche, dans la mesure où elle vise à apporter des éléments empiriques directement articulables à la problématique et à examiner une première série d'hypothèses relatives à l'impact de la digitalisation bancaire sur la fidélisation. Une phase d'analyse complémentaire est ensuite envisagée afin d'enrichir les résultats et de contribuer à la validation de l'ensemble des hypothèses et à la réponse aux questions de recherche. L'ambition est de produire une compréhension approfondie des dynamiques organisationnelles et relationnelles associées à la transformation numérique des banques algériennes.

La démarche s'inscrit dans une perspective de marketing stratégique : comprendre les attentes, les comportements et les perceptions des clients face aux canaux digitaux constitue une condition d'évaluation de la pertinence des pratiques déployées et de leur influence sur la relation client. De ce point de vue, l'enquête auprès des dirigeants permet de documenter les arbitrages internes (priorités, ressources, contraintes), les finalités poursuivies (amélioration de l'expérience, fluidité des parcours, modernisation de l'offre) et les points de vigilance (risques, sécurité, conformité, réassurance).

Les entretiens ont été conduits à partir d'un guide semi-directif élaboré par nos soins, conçu pour structurer l'échange tout en conservant la flexibilité indispensable à l'exploration. Le guide a été ajusté au fil de la collecte : certaines relances ont été approfondies ou élargies lorsque le répondant se montrait réceptif et que le temps imparti le permettait. Ce mode de conduite vise à favoriser un discours ancré dans les pratiques réelles, sans s'écarter du cadre de la recherche. Les thèmes abordés présentent une proximité intentionnelle avec ceux des questionnaires adressés aux clients, mais ils sont reformulés et adaptés aux responsabilités managériales, avec un degré de liberté plus élevé afin de mieux saisir les rationalités internes de décision et de déploiement.

Le traitement des données s'est appuyé sur des techniques qualitatives, exigeantes en temps mais adaptées à l'objectif de compréhension. Nous avons mobilisé l'analyse de contenu, ce qui a permis d'identifier des composantes saillantes dans les discours, de clarifier les

logiques décisionnelles au sein des banques et de mettre en évidence les contraintes spécifiques à l'activité bancaire. À cet égard, la forte réglementation du secteur et la centralisation des décisions réduisent la marge de manœuvre au niveau local, ce qui influence directement la mise en œuvre opérationnelle des initiatives digitales, leurs rythmes d'adoption et leurs modalités de pilotage.

En effet, nous avons utilisé la méthode de l'analyse de contenu qui nous a permis de dégager les différentes composantes de nos résultats, cela nous a permis également de comprendre le fonctionnement global de la prise de décision au niveau des banques, ainsi que les contraintes et les risques liés à la nature de l'activité bancaire qui est de base très règlementée et offre une marge de manœuvre très restreinte aux dirigeants et plus particulièrement au niveau local à cause de la centralisation des décisions.

3.9.5.2 Positionnement épistémologique et démarche méthodologique

La complexité du phénomène étudié et son caractère évolutif dans le contexte considéré conduisent à inscrire la recherche dans une logique principalement exploratoire, davantage orientée vers la découverte et la compréhension que vers une justification strictement causaliste. Cette orientation nous amène à adopter un point de vue interprétativiste, proche, sur le plan ontologique, d'un ancrage constructiviste. Il s'agit de préciser une conception épistémologique cohérente avec une investigation fondée sur les discours et les significations attribuées par les acteurs à la transformation numérique, tout en définissant la philosophie organisationnelle qui structure le design de recherche.

3.9.5.3 La construction de la posture épistémologique

En sciences de gestion, comme dans d'autres sciences humaines et sociales, une part importante des matériaux de recherche est constituée de discours, de perceptions et de ressentis d'acteurs. Il convient toutefois de ne pas réduire l'opposition « qualitatif/quantitatif » à la seule présence ou absence de statistiques. Comme le souligne Brabet (1988), il n'est pas pertinent d'opposer les méthodes de recherche sur le critère classique du traitement statistique, notamment parce que les développements statistiques permettent également de traiter des variables qualitatives.

Sur le plan conceptuel, l'épistémologie vise à expliciter ce qui fonde le caractère scientifique d'une connaissance, c'est-à-dire les conditions de sa production et les critères de

sa validité. La posture épistémologique se comprend à travers trois dimensions complémentaires : (i) la nature de la connaissance produite (ce qui est considéré comme connaissable), (ii) le chemin de sa production (les procédures et l'instrumentation mobilisées), et (iii) la validité de la connaissance obtenue (les critères retenus pour apprécier sa valeur). Dans cette perspective, la recherche qualitative doit expliciter ses principes de production de connaissance et ses garanties de rigueur, afin de montrer qu'elle ne relève pas d'une simple opinion, mais d'une démarche méthodiquement contrôlée.

Dans les sciences de gestion, les paradigmes sont souvent présentés autour de deux ou trois pôles : le positivisme d'une part, et, d'autre part, le constructivisme et l'interprétativisme, ce dernier étant fréquemment décrit comme proche du constructivisme. Ces paradigmes sont généralement distingués par des différences portant sur la conception de la réalité (ontologie), la manière de produire la connaissance (méthodologie) et les critères de validité. Dans notre recherche, la priorité accordée à la compréhension des significations, des logiques et des arbitrages dans un contexte de digitalisation bancaire justifie l'orientation interprétativiste-constructiviste, tout en reconnaissant l'existence de séquences méthodologiques complémentaires (notamment lorsque l'étude mobilise des questionnaires ou des traitements descriptifs).

3.9.5.4 L'impact du choix de l'approche méthodologique

Girod-Séville et Perret (1999) nous fournissent dans le tableau ci-dessous les caractéristiques des différentes approches épistémologiques.

Chapitre 04: contexte de la recherche et méthodologie déployée

Tableau 23 : Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste: (Girod- Séville et Perret, 1999).

<div> <div>paradig</div> <div>Ques Épistémologi</div> </div>	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (Constructivisme modéré) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la « réalité »	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes... » Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... » Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... » Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idéographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Le tableau ci-dessus nous aide à justifier notre positionnement méthodologique, en fonction de la nature de notre étude portée sur la découverte et l'exploration qualitative et le ressenti des acteurs.
(Maurand-Valet Anne.2010)

Les travaux de recherche en sciences de gestion sont dotés de propositions qui n'expliquent rien, et dont la signification devrait être elle aussi ramenée à des éléments empiriques (simples ou complexes), ou qui devraient être éliminées si cela ne peut pas être le cas. (Boudon R 2010) En effet, la pratique et l'expérience du chercheur permettent la vérification des hypothèses proposées et l'interprétation des résultats de celles-ci.

De ce fait, un travail de recherche de qualité en gestion est structuré par un empirisme logique, car il s'efforce d'éliminer toute proposition dénuée de signification, et en élaborant un cadre analytique rigoureux et cohérent, avec l'utilisation de matériaux empiriques adéquats. Etant donné que, le constructivisme à son tour est un élément épistémologique fondamental, il convient de construire son problème, de formuler, en l'élaborant soigneusement, une question.

De ce problème construit principalement la qualité d'un travail de recherche. Ensuite, il convient de mettre en place un cadre analytique, qui doit être hardi et original, en gardant à l'esprit une chose essentielle : les théories n'ont qu'une fonction, permettre la critique au centre de la démarche scientifique. (Dumez H 2010) En dernier, l'interprétativisme selon les théoriciens au sens où l'analyse de la situation suppose, comme on le voit, de faire une analyse fine des connaissances et les informations dont disposent les acteurs dans une situation donnée, c'est-à-dire un travail de compréhension. Si cette dernière porte sur un processus, une situation en évolution, cette analyse fine doit mettre en évidence les savoirs des acteurs ex ante et ex post, avec leur évolution durant la période, et l'observateur construit son interprétation des événements en tenant compte lui aussi de l'ex ante et de l'ex post (Dumez Hervé « L'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur (ADQAO) 2006) Donc, avoir une démarche compréhensive n'est absolument pas contradictoire pour une démarche scientifique, que d'aucuns qualifiaient à tort de « positiviste ».

Un choix épistémologique consiste à adopter une épistémologie postmoderne pour la recherche qualitative. A cet effet, des méthodes de recherche souvent hybrides : la plupart des problèmes de définition et de classification des méthodes utilisées dans les recherches tiennent au fait qu'on trouve des séquences quantitatives au milieu de séquences qualitatives et réciproquement, ceci se justifie de plusieurs manières, les sciences de gestion analysent le discours des acteurs à partir des mots utilisés qui n'ont de sens que dans la pensée des individus pris un à un.

En effet, un travail d'interprétation représente une étape qualitative dans le schéma de la recherche en gestion. Ainsi, le développement de l'analyse des données permet d'étudier d'une meilleure façon les variables qualitatives et les petits échantillons et incitent ainsi les chercheurs à utiliser de plus en plus ces techniques d'analyse sur des données qualitatives. Il existe presque toujours une étape dans le schéma de la recherche où le chercheur ou les acteurs du terrain étudié introduisent une interprétation des faits, une opinion personnelle ou un jugement de valeur.

3.9.6 Méthodes et techniques appliquées

3.9.6.1 Les spécificités et caractéristiques de l'analyse qualitative

La spécificité des données qualitatives réside dans leur complexité et leur caractère non standardisé. Les éléments issus de l'observation (mots, formulations, indices contextuels, signaux non verbaux éventuellement notés lors des entretiens, contenus documentaires) ne se prêtent pas immédiatement à une analyse « automatique » : leur signification doit être construite par un travail de classification, de mise en relation et d'interprétation. Sanders (2003) souligne ainsi que, du fait de la nature complexe des données collectées, celles-ci nécessitent généralement une classification en catégories afin de pouvoir être analysées de manière significative (Sanders, 2003).

La distinction entre analyse qualitative et analyse quantitative tient moins à une opposition stricte qu'au type de matériau et à la profondeur attendue. Une donnée qualitative est, par nature, ouverte : ses contours sont moins stabilisés, sa signification dépend du contexte de production et d'appropriation, et elle appelle des inférences prudentes. Cette richesse constitue un atout pour saisir des mécanismes fins (perceptions de la sécurité, construction de la confiance, appréciation des canaux digitaux), mais elle impose également un dispositif d'analyse structuré, faute de quoi le chercheur peut se trouver submergé par la masse d'informations et par la pluralité des angles de lecture.

L'approche qualitative offre une compréhension holistique, en tenant compte des interactions et de leur articulation avec un environnement spécifique. Elle confère une place centrale à l'interprétation, dimension généralement moins déterminante dans les dispositifs strictement quantitatifs. Paillé et Mucchielli (2003) définissent l'analyse qualitative comme « un exercice intellectuel pour faire émerger du sens » (Paillé et Mucchielli, 2003). Cette activité

est exigeante : elle demande du temps, une organisation rigoureuse du corpus, et une explicitation des choix analytiques, afin de maintenir la cohérence et la traçabilité des résultats.

C'est dans cette perspective méthodologique, à l'issue d'une revue de littérature en méthodologie de la recherche en sciences de gestion, que nous avons retenu l'analyse de contenu comme technique centrale pour traiter le matériau qualitatif et structurer l'exploitation des entretiens et des documents.

3.9.6.2 Vérification des hypothèses selon l'analyse de contenu

3.9.6.2.1 L'analyse de contenu

Historiquement, l'analyse de contenu occupe une place structurante dans les analyses qualitatives. Elle s'est notamment développée à partir d'analyses de presse et de travaux portant sur des communications à portée persuasive au début du XXe siècle, puis s'est étendue à l'étude de multiples formes de communication (discours, documents institutionnels, transcriptions d'entretiens, contenus web). Avec les évolutions technologiques et informatiques, elle a gagné en diversité d'outils et en champs d'application. Même si sa définition n'est pas univoque, l'analyse de contenu recouvrant un ensemble de techniques, elle demeure l'une des méthodes les plus connues pour traiter des données qualitatives.

3.9.6.2.2 Définition de l'analyse de contenu

L'analyse de contenu peut être définie comme une méthode mobilisant des procédures permettant de produire des inférences valides à partir d'un texte. En sciences humaines et sociales, l'expression renvoie à un ensemble de méthodes et non à une simple analyse littéraire classique. Dans une perspective initiale, Berelson propose une définition centrée sur la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste des communications, orientée vers l'interprétation (Berelson). Toutefois, cette définition « restrictive » a été discutée, notamment en ce qu'elle met l'accent sur le quantitatif et sur le manifeste.

Les développements ultérieurs ont conduit à retenir une idée structurante : l'analyse de contenu consiste à classer un grand nombre de mots ou d'unités textuelles dans un nombre plus restreint de catégories. Ce passage suppose des décisions de codage et des jugements analytiques : rattacher des unités de texte à des concepts n'est pas un automatisme, mais une opération nécessaire, qui doit être explicitée et contrôlée pour soutenir la validité de l'analyse. Dans cette perspective, l'importance de la dimension qualitative varie selon que l'on se limite

à des fréquences lexicales ou que l'on travaille sur des unités interprétées et rattachées à des catégories conceptuelles.

Il convient enfin de rappeler qu'il demeure souvent difficile de qualifier une méthode de strictement « quantitative » ou « qualitative », tant les recherches mobilisent des formes d'hybridation : des séquences qualitatives peuvent être suivies de traitements de structuration, de comptage ou de synthèse, et réciproquement, sans que cela remette en cause la logique centrale du design.

3.9.6.2.3 Les objectifs

Les usages et registres théoriques de l'analyse de contenu sont variés (Berelson, 1952 ; Weber, 1990 ; Bardin, 2003). L'analyse de discours vise, d'une part, à produire un sens intelligible à partir du corpus, constitué par l'ensemble des discours et productions recueillis, et, d'autre part, à confronter les hypothèses aux faits empiriques. Deux angles complémentaires peuvent être distingués :

- une analyse linguistique, centrée sur l'étude et la comparaison des structures formelles du langage ;
- une analyse de contenu, orientée vers l'étude et la comparaison des significations des discours. Dans certains champs (psychologie sociale, sociologie), l'analyse des discours est souvent opérationnalisée sous la forme d'une analyse de contenu.

Au-delà de la description, l'analyse de contenu permet d'identifier, de retracer et, dans certains cas, de quantifier des thèmes, idées ou sujets présents dans un corpus. Cette capacité à concilier la compréhension qualitative et la structuration des données (y compris par des tris ou des synthèses) contribue à son intérêt opérationnel. La préparation du corpus implique généralement des traitements préalables, notamment lorsque les sources sont orales : transcription, anonymisation, structuration, et indexation, afin de sécuriser l'exploitation.

Sur le plan finalisé, l'analyse de contenu vise à recueillir et traiter des informations présentes dans un texte pour caractériser le texte lui-même, son auteur (individu, groupe, organisation) ou des régularités discursives. Deux démarches peuvent coexister :

- repérer, dans les documents, des informations répondant à des questions identifiées en amont ;

- faire émerger des tendances, des régularités ou des singularités à partir du corpus.

3.9.6.2.4 L'application des outils méthodologiques dans l'étude empirique

Dans notre étude, l'orientation épistémologique retenue conduit à articuler une démarche principalement interprétativiste-constructiviste, centrée sur la compréhension des significations et des conditions de déploiement de la digitalisation, avec des exigences de rigueur associées à l'épreuve empirique des hypothèses. La problématique a été élaborée afin de structurer l'investigation et de guider la formulation d'hypothèses cohérentes avec le questionnement central. L'analyse a ensuite été conduite selon une logique argumentée : explicitation des catégories, justification des liens conceptuels mobilisés et interprétation fine des résultats, afin d'étayer la discussion des hypothèses et de rendre compte, de manière crédible, des mécanismes observés.

3.9.7 L'approche et les techniques de l'étude empirique

Afin de structurer l'étude empirique, nous avons, dans un premier temps, mobilisé une approche historique pour présenter les banques retenues. Cette perspective vise à reconstituer les trajectoires institutionnelles des établissements étudiés, depuis leur création jusqu'à leur situation actuelle, en mettant en évidence leur positionnement relatif dans le processus de digitalisation et, plus particulièrement, leur rythme d'adoption des technologies et dispositifs associés. Cette mise en contexte permet d'éviter une lecture exclusivement « technique » de la digitalisation et de restituer les décisions digitales dans une dynamique organisationnelle plus large.

En parallèle, nous avons adopté une approche systémique, centrée sur l'analyse des comportements et perceptions des clients face à la transformation numérique des services bancaires. L'objectif est de comprendre, dans une logique de relation de service, comment les usagers évaluent les services digitaux proposés (expérience, satisfaction), comment se construit ou se fragilise la relation de confiance, et comment ces perceptions se traduisent en comportements et intentions de fidélité. L'examen de ces perceptions conduit également à considérer les stratégies de marketing digital mises en œuvre par les banques, afin d'apprécier leur capacité à répondre aux attentes d'une clientèle de plus en plus connectée et autonome.

Le contexte géographique constitue un déterminant important du dispositif de recherche. L'étude a été initialement conduite dans la région oranaise (Ouest algérien), contexte

marqué par une diversité socioculturelle susceptible d'influencer les usages et les attentes en matière de services bancaires digitaux. Dans une logique d'élargissement de la couverture empirique, la mise en ligne des questionnaires a permis d'étendre la collecte à d'autres régions du pays, et, par conséquent, de toucher un ensemble plus diversifié d'individus. Cette stratégie a contribué à renforcer la variété des profils et à limiter une interprétation strictement localisée.

Enfin, nous avons mobilisé une approche structuro-fonctionnelle visant à relier les comportements et attentes des clients à la structure décisionnelle et stratégique des banques. Cette perspective permet d'analyser la correspondance, ou l'écart, entre, d'une part, les décisions relatives à la digitalisation et au marketing digital (priorités, dispositifs, modalités de déploiement) et, d'autre part, les réactions, besoins et perceptions des usagers. Comprendre cette interaction est central pour apprécier dans quelle mesure les stratégies digitales adoptées par les banques algériennes s'alignent sur les attentes réelles de la clientèle en matière de satisfaction, de proximité relationnelle et, surtout, de fidélisation, dans un secteur en mutation.

3.9.7.1 Les techniques

Le dispositif technique de collecte repose sur une triangulation de sources : documents officiels des banques, contenus institutionnels (brochures, supports d'information), sites web des établissements, questionnaires et entretiens. Cette diversité de matériaux répond à une exigence de consolidation du corpus : les informations documentaires et web ont permis de préparer les entretiens, de stabiliser les thèmes d'investigation et de clarifier les éléments de contexte nécessaires à un questionnement pertinent auprès des dirigeants.

Sur le plan opérationnel, la consultation des sites officiels a joué un rôle de cadrage : elle a permis d'identifier en amont les informations disponibles sur les dispositifs digitaux, les services mis en avant et la communication relationnelle. Sur cette base, les questions et la documentation requises ont été définies avant les visites et les prises de contact. Dans un objectif de comparabilité inter-établissements, un noyau commun de questions a été maintenu lors des entretiens, de manière à faciliter la confrontation des réponses et l'identification de convergences et divergences entre dirigeants.

Deux questionnaires ont été élaborés : le premier destiné aux clients et le second destiné aux directeurs (ou responsables régionaux/locaux selon l'accessibilité). La clientèle bancaire, composée d'individus d'âges et de fonctions variés, a constitué le premier échantillon. Le questionnaire a été diffusé en ligne via un outil de sondage et relayé sur des réseaux sociaux

ainsi que sur le réseau professionnel LinkedIn. Cette diffusion a permis de collecter trois cents questionnaires, constituant une base empirique suffisante pour engager la phase suivante centrée sur les dirigeants.

Le second échantillon a porté sur les directeurs. Les entretiens semi-directifs conduits auprès des dirigeants ont généralement duré entre une et deux heures, réparties, lorsque cela était nécessaire, sur deux séances. La stabilité du noyau de questions a permis de comparer les réponses et d'identifier des éléments récurrents (mots-clés, préoccupations, arbitrages), mobilisés ensuite pour discuter les hypothèses et éclairer la problématique. Ainsi, le recours conjoint aux questionnaires et aux entretiens vise à recueillir des informations complémentaires : d'un côté, les perceptions des clients ; de l'autre, les rationalités organisationnelles et stratégiques des décideurs.

Dans cette configuration, l'approche qualitative contribue directement à la sélection, à l'intégration et à la consolidation du modèle conceptuel : les hypothèses et la méthodologie sont construites sur la base du socle théorique établi dans les chapitres précédents. Le choix d'une démarche qualitative est justifié par la volonté d'approfondir le questionnement à partir d'une analyse fine des discours des dirigeants, en particulier pour comprendre comment la banque conçoit la relation client digitalisée, comment elle gère les tensions entre efficacité opérationnelle et proximité relationnelle, et comment elle appréhende les enjeux de confiance et de sécurité. Cette démarche a ainsi permis d'examiner la relation banque–client et d'étayer la discussion des hypothèses en amont du traitement final des résultats.

3.9.7.2 Le traitement des résultats

Le traitement des résultats a été organisé selon la nature des données collectées. D'une part, le questionnaire destiné aux clients a été traité automatiquement par l'outil de collecte en ligne sur Google, qui a fourni des statistiques et des représentations graphiques utiles à une première lecture descriptive.

D'autre part, le questionnaire destiné aux directeurs comportait deux ensembles de questions : (i) des questions à choix multiples ; (ii) des questions à réponses libres. Les réponses aux questions fermées ont été traitées à l'aide du logiciel XLSTAT, qui permet de réaliser des statistiques descriptives et des analyses de données dans un environnement articulé à Microsoft Excel. Dans ce cadre, les traitements mobilisés portent notamment sur des indicateurs descriptifs (répartition des modalités, fréquences relatives en pourcentage, fréquences relatives

des modalités). Les représentations graphiques associées (par exemple histogrammes, polygones de fréquence, distributions cumulées) soutiennent la lecture des distributions et la comparaison des tendances.

Les tests mobilisables via XLSTAT incluent, selon les besoins, des tests sur tableaux de contingence, des tests de corrélation, des comparaisons d'échantillons et des tests paramétriques ou non paramétriques. L'usage de ces procédures demeure subordonné au niveau de mesure des variables, à la structure des données et aux objectifs analytiques retenus.

Pour les questions à réponses libres, le traitement s'est fondé sur une comparaison systématique des réponses des directeurs et sur une exploitation interprétative guidée par le cadre conceptuel. Cette seconde voie de traitement vise à dépasser la seule description en identifiant les mécanismes avancés par les dirigeants pour expliquer les effets de la digitalisation, ainsi que les conditions de réussite et les limites perçues.

3.9.7.3 Vérification des hypothèses selon l'analyse de contenu

La vérification des hypothèses à partir du matériau qualitatif repose sur un choix explicite de l'unité d'analyse, décision structurante car elle conditionne le schéma de codage, l'interprétation et, le cas échéant, les modalités de quantification. Dans cette recherche, nous avons retenu une analyse thématique, adaptée à l'objectif de regrouper des segments de discours renvoyant à des situations, des objectifs ou des concepts proches.

Le découpage du corpus a été aligné sur les thèmes du guide d'entretien, afin de maintenir une cohérence entre dispositif de collecte et dispositif d'analyse. Les thèmes ont servi de base à la classification des contenus et à l'examen des régularités. Dans cette logique, l'analyse distingue des niveaux emboîtés (sous-thèmes, thèmes, catégories), ce qui permet de conserver une granularité suffisante tout en assurant une synthèse exploitable pour la discussion des hypothèses.

3.9.7.3.1 Catégorisation des données

Les catégories ont été définies en combinant deux exigences : (i) les besoins informationnels liés à la problématique ; (ii) les hypothèses de recherche, qui orientent l'attention vers certains mécanismes (par exemple alignement stratégie–attentes, effets sur satisfaction et confiance, points de friction, enjeux de sécurité). Chaque sous-thème identifié lors des entretiens a été rattaché à une catégorie. Dans un second temps, les fréquences

d'occurrence ont été calculées afin d'objectiver les thèmes les plus fréquents et de soutenir la comparaison entre les répondants.

3.9.7.3.2 Élaboration de la grille d'analyse

Une grille de synthèse a été construite sous forme matricielle : les catégories figurent en lignes, et les entretiens en colonnes. Chaque cellule rassemble les éléments d'information issus d'un entretien, relatifs à un sous-thème d'une catégorie. L'objectif est d'assurer la traçabilité du codage et de faciliter la comparaison entre directeurs. La cohérence interne de la grille repose sur un principe d'exhaustivité : chaque sous-thème identifié doit pouvoir être rattaché à une catégorie définie.

3.9.7.3.3 Analyse verticale

L'analyse verticale correspond à un traitement intra-entretien. Elle vise à comprendre la manière dont chaque dirigeant structure son discours, l'ordre d'apparition des thèmes, l'accent mis sur certaines catégories et l'omission éventuelle d'autres dimensions. Cette étape permet de produire une fiche de synthèse par entretien, utile pour interpréter les priorités et les logiques argumentatives propres à chaque répondant.

3.9.7.3.4 Analyse horizontale

L'analyse horizontale constitue un traitement transversal inter-entretiens. Elle permet d'établir comment chaque composante de la grille a été abordée par l'ensemble des répondants, d'identifier les catégories les plus fréquemment mobilisées, d'apprécier la diversité lexicale (synonymes, variations) et de repérer des enchaînements récurrents entre catégories. En cohérence avec l'objet de la recherche, nous avons privilégié l'analyse horizontale, car elle fonde le rapport de synthèse de l'étude qualitative et facilite l'interprétation comparative à partir de repères communs, notamment : (i) les différentes manières d'évoquer un même concept ; (ii) l'orientation du discours (expérience individuelle vs vécu collectif) ; (iii) le caractère contrôlé ou subi des événements évoqués ; (iv) le degré de réflexivité des décisions rapportées (spontanées vs réfléchies).

Ainsi, cette section consolide le choix méthodologique de la première partie de la recherche : le cadrage épistémologique et la nature qualitative des matériaux justifient l'usage de l'analyse de contenu, en cohérence avec une logique interprétativiste visant la compréhension des mécanismes et des conditions de validité.

3.9.7.4 Les contributions de la recherche

Cette recherche apporte des apports à la fois théoriques et managériaux, qui concernent l'ensemble du travail doctoral. Sur le plan théorique, elle repose sur l'idée que l'intégration des outils du marketing digital dans les stratégies bancaires relève d'une logique décisionnelle orientée vers l'amélioration de la relation client. Dans un environnement de services bancaires digitalisés, le consommateur bancaire, plus informé et plus autonome, adopte des comportements fondés sur la recherche, la comparaison et l'évaluation des offres avant de s'engager durablement auprès d'un établissement.

L'un des objectifs majeurs du travail est de contribuer à une lecture structurée de la littérature sur la digitalisation bancaire et ses effets comportementaux, en particulier dans le contexte algérien. La recherche sur le marketing digital bancaire demeure en phase de structuration, souvent fragmentée entre les approches techniques, managériales et psychologiques. Face à cette dispersion, l'étude s'organise autour d'une double entrée :

- une entrée managériale, centrée sur les stratégies déployées par les banques pour intégrer la digitalisation dans la relation ;
- une entrée comportementale, centrée sur la façon dont les clients perçoivent, adoptent ou rejettent ces transformations.

La contribution théorique consiste à articuler ces deux niveaux au sein d'un modèle conceptuel intégrateur, mettant en évidence les interactions entre les décisions stratégiques (marketing digital, outils numériques, personnalisation) et les réactions des consommateurs (satisfaction, confiance, fidélité). Ce modèle vise à enrichir la compréhension d'un processus d'influence réciproque entre les banques et leurs clients dans un environnement bancaire digitalisé.

Sur le plan managérial, les résultats apportent des éléments utiles aux dirigeants bancaires, aux responsables marketing et aux décideurs souhaitant renforcer la relation client grâce à une stratégie de digitalisation maîtrisée. L'étude souligne l'importance d'intégrer les outils du marketing digital non seulement pour répondre aux attentes des clients, mais aussi pour conduire une transition managériale cohérente dans un contexte technologique évolutif. Elle met en avant l'intérêt d'une orientation tournée vers l'extérieur : compréhension des usages, préférences et pratiques des clients connectés, afin d'ajuster les dispositifs et de renforcer durablement la satisfaction, la confiance et la fidélité. Au-delà de la transformation

technologique, les résultats invitent à un réajustement stratégique où le marketing digital devient un levier de personnalisation de l'expérience, de reconstruction de la confiance et de maintien de l'avantage concurrentiel dans le secteur bancaire algérien.

Enfin, le choix méthodologique résulte d'un travail approfondi sur les questions de méthode et d'un effort de cohérence entre l'objectif de recherche et les procédures d'analyse. L'analyse de contenu a été appliquée de façon systématique, à partir d'une grille de lecture permettant d'ordonner et d'interpréter un volume important de données issues des entretiens semi-directifs conduits auprès des dirigeants, ainsi que des questionnaires adressés aux clients (collectés en agence, auprès de connaissances, et via diffusion sur différents réseaux sociaux). Dans cette logique, l'analyse de contenu permet de tirer des inférences à partir de textes et de comparer des réponses en termes d'opinions, d'attentes et d'associations d'idées, tout en imposant au chercheur une discipline d'objectivation et de traçabilité.

Afin de limiter le risque d'interprétations excessivement subjectives et de renforcer la valeur scientifique des résultats, nous avons mobilisé la liste de questions proposée par Pratt (2008) :

1. Pourquoi cette étude ?
 - a. Pourquoi les méthodes qualitatives sont-elles appropriées ?
 - b. S'agit-il de construire, d'élaborer ou de tester une théorie ?
2. Pourquoi étudier ici ?
 - a. Quelle est la nature du contexte examiné ?
 - b. Quels raisonnements justifient le choix de ce contexte ?
3. Comment l'étude a-t-elle été conduite ?
 - a. Comment les données ont-elles été analysées ?
 - b. Comment les données ont-elles été reliées à la théorie ?

La réponse structurée à ces questions constitue un socle de cohérence du design et de la discussion finale des résultats. Le dernier chapitre de la thèse présentera les résultats obtenus, leur interprétation et leurs implications, afin de donner tout son sens à l'objet étudié et de formaliser la contribution du travail.

3.10 Section 2 : La présentation de l'analyse du contenu des résultats obtenus auprès des dirigeants des banques (l'exposé des résultats)

Cette section présente les résultats issus de la première séquence empirique du travail doctoral, fondée sur des entretiens menés auprès de dirigeants de banques retenues comme terrain. Les données qualitatives collectées ont été interprétées selon une démarche d'analyse de contenu, afin d'objectiver les thèmes dominants, d'identifier les convergences et divergences entre les répondants, et de dégager des implications opérationnelles au regard des axes de recherche.

3.10.1 L'analyse de contenu des réponses des dirigeants des banques

Dans l'objectif de mettre en évidence les formes d'implication des banques algériennes dans des pratiques d'innovation, notamment celles associées à une modernisation des services, nous avons interrogé les dirigeants de douze banques sélectionnées. Le présent extrait se concentre sur la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR), pour laquelle huit agences ont été investiguées. Les entretiens ont été réalisés en face à face au sein des agences, auprès de responsables occupant des fonctions de direction d'agence. Les échanges ont duré entre 45 minutes et une heure, et ont concerné les agences identifiées par les codes 949, 963, 950, 954, 955, 956, 957 et 958.

La construction des questions d'entretien procède de l'analyse documentaire mobilisée pour élaborer le modèle théorique, ainsi que d'observations ayant contribué à formuler les hypothèses de recherche. Le dispositif d'enquête repose sur un guide semi-directif structuré autour de trois concepts centraux, alignés sur la problématique : (i) le marketing digital, (ii) la relation client et la fidélité, et (iii) les aspects managériaux et stratégiques de la digitalisation. Cette structuration vise à ordonner la discussion, à assurer une couverture systématique des thèmes, tout en conservant une flexibilité suffisante pour permettre aux répondants de définir leurs priorités, d'illustrer leurs propos et de hiérarchiser les enjeux selon leur expérience.

Sur le plan du déroulement, l'échange a débuté par une mise en contexte explicite de la problématique et des finalités de la recherche afin d'établir un cadrage partagé. La discussion a ensuite été orientée vers la fonction marketing dans le secteur bancaire, en mettant l'accent

Chapitre 04: contexte de la recherche et méthodologie déployée

sur l'évolution des pratiques de marketing digital et leurs effets attendus sur la relation client. Dans un troisième temps, l'entretien a permis d'approfondir la transformation digitale des banques algériennes, en questionnant les outils déployés, la logique d'implantation (locale versus décisions centrales), ainsi que les résultats perçus en termes de satisfaction et de fidélisation.

Le tableau ci-dessous synthétise les principales informations recueillies au cours de ces entretiens, réparties selon les axes de recherche retenus et les sous-axes thématiques, afin de faciliter l'analyse des réponses par fréquence et par pertinence.

La grille d'entretien (Annexe 1 : réalisée par l'auteur) des dirigeants que nous avons élaboré et utilisé lors des entretiens a été structurée d'une façon qui nous permet de mener le dialogue et de le diriger vers les sujets en lien avec nos questions de recherche et nos hypothèses.

Tableau 23 : Résultats des entretiens réalisés avec 8 agences BADR - Synthèse par axe de recherche conçu par l'auteur.

Tableau 24: Résultats des entretiens réalisés avec 8 agences BADR - Synthèse par axe de recherche conçu par l'auteur.

Catégorie	BAD R 949	BAD R 963	BAD R 950	BAD R 954	BAD R 955	BAD R 956	BAD R 957	BAD R 958	Fréquen ce Absolue	Fréquen ce Relative
Marketing Digital	8	9	7	8	9	7	8	9	65	45,8%
Département digital	1	1	1	1	1	1	1	1	8	
Conception de services	1	1	1	1	1	1	1	1	8	
Expérience client	2	2	1	2	2	1	2	2	14	
Communicati on digitale	2	2	2	2	3	2	2	2	17	
Fidélisation et personnalisat ion	2	3	2	2	2	2	2	3	18	
Relation Client & Fidélité	6	6	5	6	7	5	6	6	47	33,1%
Satisfaction client	2	2	2	2	2	1	2	2	15	
Confiance & sécurité perçue	2	2	1	2	2	1	2	2	14	
Absence du contact humain	1	1	1	1	1	1	1	1	8	
Réactivité et autonomie client	1	1	1	1	2	2	1	1	10	

Chapitre 04: contexte de la recherche et méthodologie déployée

Aspects managériaux & stratégiques	4	4	3	4	4	3	4	4	30	21,1%
Formation du personnel	1	1	1	1	1	1	1	1	8	
Adaptation stratégique	1	1	1	1	1	1	1	1	8	
Investissement digital	2	2	1	2	2	1	2	2	14	
TOTAL	18	19	15	18	20	15	18	19	142	100%

Les dirigeants des agences BADR interrogés dans le cadre de cette étude expriment une forte sensibilité aux enjeux de la digitalisation marketing (45,8%), notamment en matière de conception de services numériques, personnalisation de l'offre, et communication digitale.

La relation client, incluant la satisfaction, la sécurité perçue et la perte de contact humain liée au digital, représente 33,1 % des préoccupations évoquées, ce qui souligne l'importance pour les responsables d'équilibrer technologie et lien humain.

Enfin, les aspects managériaux et stratégiques constituent 21,1 % des réponses, traduisant la prise de conscience d'un besoin d'adaptation des ressources humaines, des investissements et des stratégies internes pour soutenir cette transition digitale.

4.2.2- La répartition des réponses selon les axes de recherche traités lors des entretiens :

Tableau 25 : Répartition des réponses sur les trois axes de recherche.

Axe de recherche	Nombre de réponses positives	Nombre de réponses neutres	Nombre de réponses négatives
Axe 1 : Marketing Digital	6/8 (75%)	1/8 (12,5%)	1/8 (12,5%)
Axe 2 : Relation Client & Fidélité	5/8 (62,5%)	2/8 (25%)	1/8 (12,5%)
Axe 3 : Aspects Managériaux & Stratégiques	4/8 (50%)	2/8 (25%)	2/8 (25%)

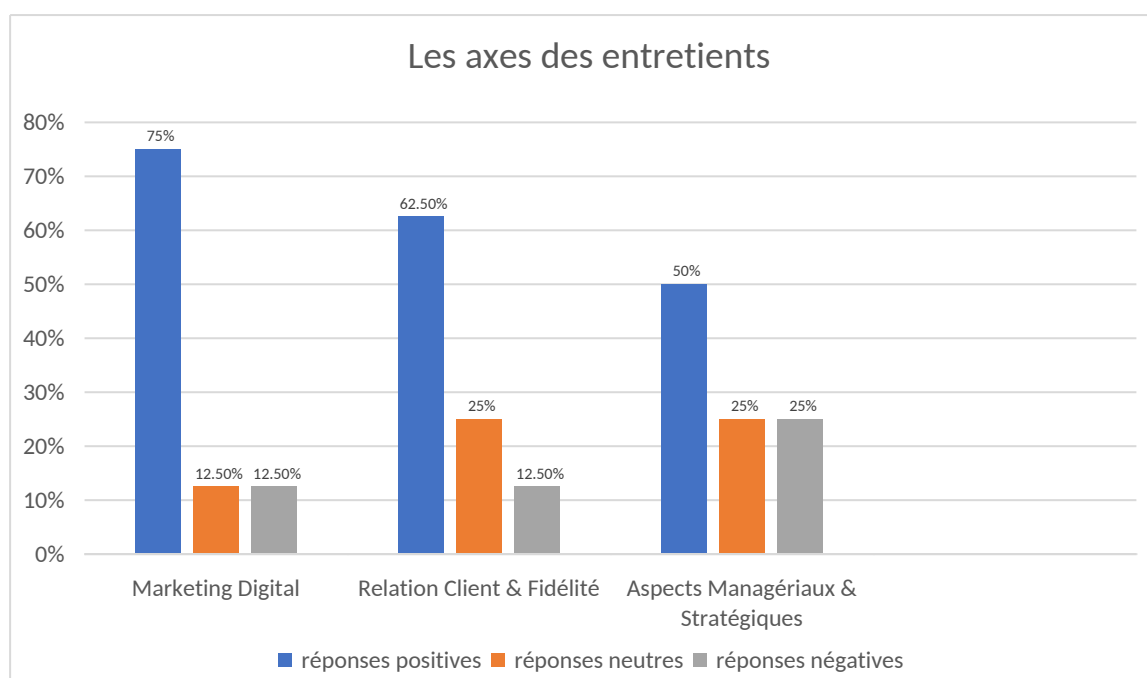
--	--	--	--

📺 **Marketing Digital (Axe 1)** est globalement bien adopté par la majorité des agences interrogées. La plupart disposent d'un e-banking opérationnel et observent un impact positif sur la charge de travail. Le marketing digital est globalement bien adopté.

📺 **Relation Client & Fidélité (Axe 2)** montre des efforts modérés : les services sont appréciés, mais la personnalisation reste incomplète selon certains. Les efforts sont visibles mais pas encore homogènes.

📺 **Aspects Managériaux & Stratégiques (Axe 3)** révèlent des disparités importantes : plusieurs agences n'ont pas encore intégré la digitalisation dans une vision stratégique claire. Des disparités persistent, certaines agences manquent encore de stratégie claire.

Figure 3 : Répartition des réponses sur les trois axes de recherche.



Dans le cadre de cette étude, nous avons interrogé les dirigeants de huit agences de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR), en nous appuyant sur une trame d'entretien semi-directif structurée autour des trois axes définis par notre problématique : le marketing digital, la relation client et la fidélité, et les aspects managériaux et stratégiques liés à la digitalisation. Ce guide a été élaboré sur la base de notre socle théorique et des hypothèses retenues, dans le but de mesurer l'impact de la digitalisation bancaire sur la clientèle des banques algériennes et leur fidélité.

La répartition des réponses selon ces trois axes nous a permis d'identifier les tendances dominantes au sein des agences interrogées :

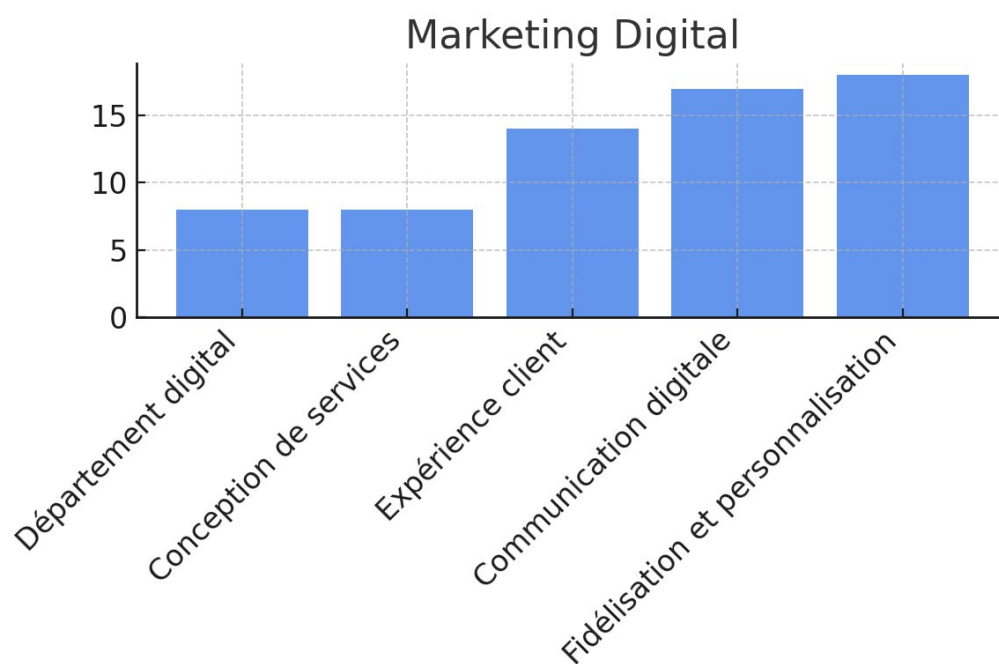
- 75 % des dirigeants ont exprimé une opinion positive concernant le marketing digital, reconnaissant son rôle fondamental dans la transformation des services bancaires. Ce résultat témoigne d'une forte adoption des outils numériques comme le e-banking, les applications mobiles ou encore les services de gestion de compte à distance.
- Concernant la relation client et la fidélité, 62,5 % des dirigeants ont répondu positivement, estimant que la digitalisation améliore la satisfaction et l'engagement des clients, notamment grâce à une meilleure personnalisation des offres et à une accessibilité accrue des services.
- En revanche, l'axe managérial et stratégique, bien qu'important, n'a recueilli que 50 % de réponses positives, avec un quart des dirigeants exprimant des réserves ou des réponses négatives. Cela révèle des disparités dans l'intégration de la digitalisation dans les plans stratégiques des agences, ainsi qu'un besoin de renforcement de la formation du personnel et de vision à long terme.

Le graphique ci-dessus illustre clairement cette dynamique, en mettant en évidence le degré d'appropriation des trois axes par les dirigeants. Il en ressort que les deux premiers axes sont relativement bien intégrés dans les pratiques des agences BADR, tandis que l'axe managérial stratégique reste à consolider pour une digitalisation pleinement réussie.

Ce constat nous conforte dans notre approche méthodologique : débiter l'entretien par le marketing digital s'est révélé pertinent, car il constitue un point d'entrée concret et familier pour les interlocuteurs. La progression vers les questions liées à la fidélisation, puis aux enjeux stratégiques, a permis d'analyser en profondeur la réalité de terrain.

A- Axe 1 : Marketing Digital :

Figure 4 : axe Marketing Digital:



D'après les réponses fournies aux questions relatives au premier axe de recherche, les dirigeants des huit agences BADR accordent une importance considérable à la digitalisation des services bancaires, avec un total de 65 mentions recensées, représentant 42 % de l'ensemble des réponses obtenues.

Parmi les sous-axes du marketing digital, la fidélisation et la personnalisation arrivent en tête avec 18 mentions, soulignant que les responsables interrogés considèrent les outils digitaux comme un moyen efficace d'adapter les services aux besoins spécifiques de chaque client et de renforcer leur attachement à la banque.

La communication digitale est le deuxième élément le plus cité (17 réponses), montrant l'intérêt des agences pour les canaux de diffusion numériques tels que les SMS, les e-mails, ou encore les notifications via applications mobiles, permettant de maintenir une relation continue et proactive avec la clientèle.

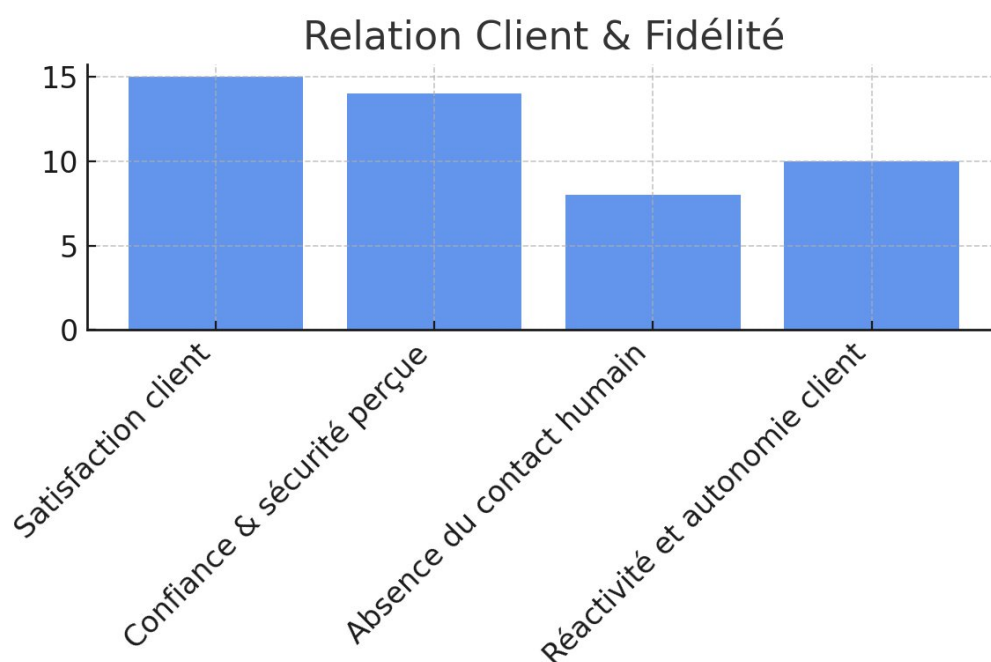
Vient ensuite l'expérience client avec 14 occurrences, traduisant une prise de conscience croissante de l'importance d'une interface simple, intuitive et rapide, pour favoriser l'utilisation autonome des services en ligne et améliorer la satisfaction globale.

En revanche, les dimensions plus structurelles du marketing digital, comme l'existence d'un département digital autonome et la conception de services digitaux, sont citées chacune 8 fois seulement, ce qui peut indiquer une centralisation des décisions au niveau national ou un manque de spécialisation digitale locale dans certaines agences.

En somme, les dirigeants interrogés reconnaissent largement que le marketing digital joue un rôle déterminant dans la modernisation de la relation client, mais les initiatives restent concentrées sur les aspects opérationnels et relationnels, tandis que les volets organisationnels et stratégiques apparaissent encore en développement.

B- Axe 2 : Relation Client & Fidélité :

Figure 5 : axe Relation Client et Fidélité.



Les réponses des dirigeants des agences BADR révèlent une attention notable portée à l'axe relation client & fidélité, avec 47 réponses au total, représentant 30 % de l'ensemble des réponses recueillies.

En tête des sous-axes, on retrouve la satisfaction client avec 15 réponses, ce qui confirme que les dirigeants reconnaissent que la qualité des services bancaires, notamment digitaux, influence directement le niveau de satisfaction et donc la probabilité de fidélisation des clients.

Les aspects de confiance et de sécurité perçue sont également très présents dans les entretiens (14 mentions), mettant en évidence la sensibilité des clients aux questions de cybersécurité et la nécessité de garantir des transactions sûres pour maintenir une relation de confiance.

L'absence du contact humain, bien que moins citée (8 fois), reste perçue comme un facteur à surveiller. Elle souligne une crainte latente que la digitalisation ne

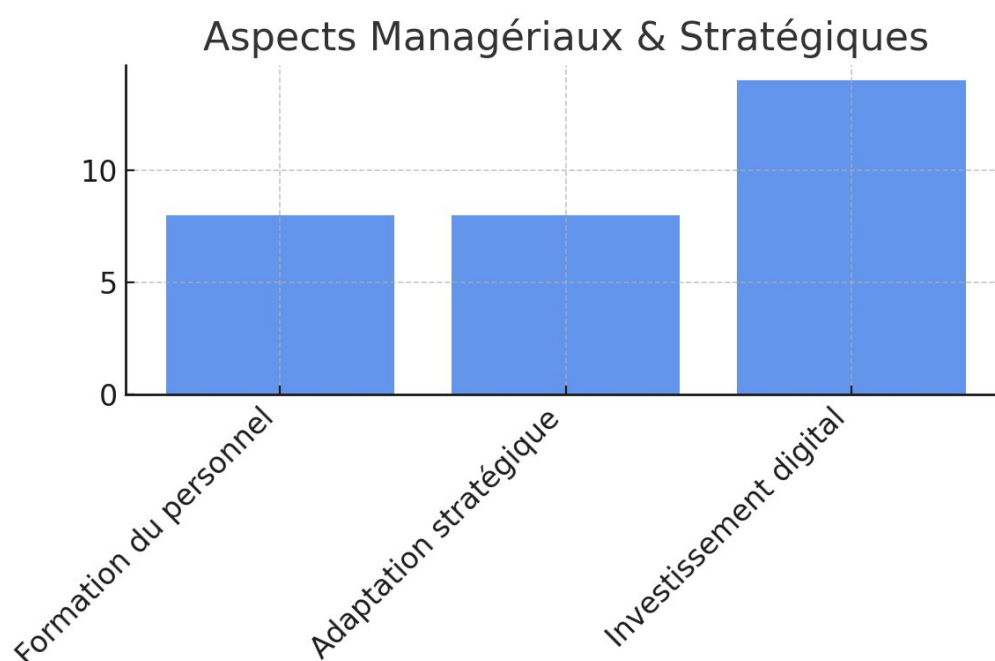
déshumanise la relation client, particulièrement dans des segments de clientèle encore attachés à l'interaction physique.

Enfin, la notion de réactivité et d'autonomie client, mentionnée à 10 reprises, traduit l'intérêt des dirigeants pour des outils digitaux qui permettent aux clients de gagner en indépendance, tout en recevant des réponses rapides et efficaces.

Globalement, les réponses démontrent que les agences BADR interrogées cherchent à équilibrer l'innovation digitale avec les attentes relationnelles des clients, en plaçant la fidélisation au cœur de leur stratégie de modernisation.

C- Axe 3 : Aspects Managériaux et Stratégiques :

Figure 6 : axe aspects managériaux et stratégiques



L'axe aspects managériaux et stratégiques totalise 30 réponses, soit 20 % des réponses globales, ce qui indique que les dirigeants reconnaissent cet aspect, mais lui accordent moins de priorité que les deux axes précédents.

L'investissement dans les outils digitaux ressort comme le sous-axe principal avec 14 réponses, démontrant une volonté réelle d'allouer des ressources matérielles et technologiques pour moderniser les services et répondre aux exigences du marché.

Chapitre 04: contexte de la recherche et méthodologie déployée

La formation du personnel, mentionnée 8 fois, souligne l'effort des agences pour accompagner le changement technologique par des compétences humaines adaptées. Cela montre également une prise de conscience des dirigeants sur le rôle crucial du personnel dans la réussite de la transformation digitale.

Le sous-axe adaptation stratégique, avec également 8 réponses, témoigne d'une volonté chez certains dirigeants d'intégrer la digitalisation dans la planification stratégique de l'agence, bien que cela semble encore inégalement développé.

En conclusion, les dirigeants semblent davantage orientés vers les solutions opérationnelles que vers les réformes structurelles profondes. Néanmoins, une dynamique managériale favorable à la digitalisation est en place, avec des investissements ciblés, des efforts de formation et une stratégie en cours d'alignement.

Dans cette partie nous avons classé les réponses des questions fermées et ouvertes ou nous avons obtenu des réponses complémentaires à celles obtenues dans l'analyse du contenu. Dans les tableaux ci-dessous nous exposons les résultats de ces réponses.

A- Axe 1 : Marketing Digital :

Tableau 26 : reponses des dirigeants au questionnaire sur l'axe du Marketing Digital

Question	Oui	Non	Oui, significativement	Légèrement	Réponses ouvertes
Votre agence dispose-t-elle d'une plateforme e-banking opérationnelle ?	6	2			
Proposez-vous un service de chatbot ou d'assistance en ligne à vos clients ?	5	3			
L'utilisation des outils digitaux a-t-elle réduit la charge de travail au		1	4	3	

Chapitre 04: contexte de la recherche et méthodologie déployée

guichet ?					
Comment décririez-vous l'évolution des outils digitaux dans votre agence ?	L'évolution se fait de manière progressive et suit les décisions et règlements de la direction				Réponses à analyser

Pour la réponse ouverte, l'ensemble des dirigeants interrogés s'accordent à dire que l'évolution des outils digitaux au sein de leurs agences s'est faite de manière progressive au cours des cinq dernières années. Ils soulignent que cette évolution a été largement dictée par les décisions centrales émanant de la Direction Générale de la BADR, souvent en réponse à des impératifs réglementaires ou à l'évolution du marché bancaire algérien. Les dirigeants estiment que, malgré un certain retard au démarrage, leur banque a rattrapé une partie de son retard technologique en adoptant progressivement des services digitaux pour moderniser la relation client et alléger la charge de travail au niveau des agences.

Les réponses aux trois questions fermées du premier axe montrent une forte adoption des outils digitaux de base :

- Plateforme e-banking : Les 8 dirigeants confirment que leur agence dispose d'une plateforme e-banking opérationnelle. Cela montre que la banque a franchi un cap dans la digitalisation des services essentiels.
- Chatbot / assistance en ligne : Seules 2 agences sur 8 proposent un service de chatbot ou d'assistance en ligne. Cela indique que l'automatisation de l'interaction client est encore limitée.
- Réduction de la charge au guichet : 5 dirigeants estiment que l'utilisation des outils digitaux a réduit légèrement la charge de travail au guichet, tandis que 3 affirment que l'effet a été significatif. Aucun ne considère que les outils n'ont eu aucun impact.

Ces résultats confirment que les outils digitaux sont désormais bien intégrés dans le fonctionnement quotidien des agences BADR. Les services de base comme l'e-banking sont universellement déployés, et les bénéfices sont ressentis, tant en interne qu'au niveau de la relation client. L'impact sur la charge de travail, bien qu'inégal d'une agence à une autre, est reconnu par tous les dirigeants comme étant favorable.

La présence, même limitée, de chatbots ou de systèmes d'assistance en ligne montre que certaines agences explorent déjà des solutions avancées pour enrichir l'expérience client. Cette dynamique traduit une réelle volonté d'adopter les innovations digitales dans une perspective d'amélioration continue.

Chapitre 04: contexte de la recherche et méthodologie déployée

Ces résultats témoignent que la digitalisation dans les agences BADR s'inscrit dans une stratégie cohérente, progressive et bien encadrée. L'intégration des outils numériques est aujourd'hui une réalité, perçue positivement par les dirigeants interrogés. Si des axes de développement restent ouverts, notamment pour les services interactifs, la base digitale est solide, bien acceptée et en cours de consolidation, faisant du marketing digital un levier central de modernisation du secteur bancaire.

B-Axe 2 : Relation Client & Fidélité :

Question	Oui	Non	Oui, fortement	Moyennement	Réponses ouvertes
Les clients de votre agence utilisent-ils majoritairement les services digitaux ?	7	1			
Avez-vous mis en place des actions pour personnaliser les offres ?	6	2			
Les services digitaux augmentent-ils la satisfaction client ?		1	5	2	
Comment percevez-vous l'impact de la digitalisation sur la fidélité ?	L'intégration progressive de la digitalisation a contribué au renforcement de la fidélité des clients, notamment grâce à la mise en place de solutions innovantes telles que l'application mobile <i>MyBADR</i> , qui permet aux usagers de réaliser diverses opérations bancaires à distance, de manière simple et sécurisée.				Réponses à analyser

Tableau 27 : réponses des dirigeants au questionnaire sur l'axe Relation Client et Fidélité

Pour la réponse ouverte les huit dirigeants interrogés s'accordent à dire que l'intégration de la digitalisation a favorisé la fidélité des clients, en particulier grâce à l'introduction de nouveaux outils numériques, comme l'application MyBADR. Celle-ci est perçue comme un véritable levier d'autonomie et de confort, permettant aux clients d'effectuer leurs opérations bancaires à distance, sans se déplacer en agence.

L'application facilite notamment :

- La consultation de solde,
- Les virements,
- Le suivi des transactions,
- Et la gestion de la carte CIB.

En offrant rapidité, disponibilité 24h/24, et simplicité d'usage, ces services numériques renforcent la relation entre la banque et ses clients, créant un sentiment de proximité malgré l'absence de contact physique.

Pour les questions fermées les dirigeants estiment que :

- Utilisation des services digitaux par les clients : 7 dirigeants sur 8 estiment que la majorité de leurs clients utilisent les services digitaux. Ce taux d'adoption élevé témoigne de la transformation progressive des habitudes bancaires.
- Personnalisation des offres : 6 agences sur 8 ont mis en place des actions de personnalisation des offres en fonction du profil des clients, telles que les alertes SMS, des offres ciblées ou encore des notifications via l'application MyBADR. Cela traduit un changement de posture des banques vers un marketing plus relationnel et centré client.
- Satisfaction client : 5 dirigeants estiment que les services digitaux augmentent fortement la satisfaction, tandis que 3 estiment qu'ils l'augmentent modérément. Aucun dirigeant n'a exprimé d'effet négatif, ce qui montre un consensus sur les bénéfices de la digitalisation sur la qualité perçue.

Les résultats démontrent clairement que la digitalisation constitue un facteur de fidélisation : la possibilité d'effectuer les opérations bancaires à distance, via une application conviviale, constitue un avantage concurrentiel fort, surtout pour les jeunes clients et les clients actifs.

La personnalisation des offres, bien qu'encore inégalement déployée, contribue également à renforcer l'attachement à la banque. Elle permet de répondre aux attentes spécifiques, renforçant la satisfaction et donc la fidélité.

Les dirigeants observent également que les clients restent plus fidèles lorsque les services digitaux sont simples, rapides et sécurisés, ce qui est le cas de la plateforme actuelle de la BADR, notamment avec l'application MyBADR.

L'intégration des outils digitaux, notamment à travers l'application MyBADR, a eu un impact positif significatif sur la fidélité et la satisfaction des clients. Les dirigeants perçoivent la digitalisation comme une opportunité de renforcer la relation client,

Chapitre 04: contexte de la recherche et méthodologie déployée

de mieux répondre aux attentes, et de personnaliser l'expérience bancaire. En somme, la digitalisation s'affirme comme un levier stratégique de fidélisation, à condition de poursuivre les efforts en matière de personnalisation, d'assistance client et de sécurité.

C-Axe 2 : Aspects Managériaux et Stratégiques :

Question	Oui	Non	Oui	Moyennement	Réponses ouvertes
Le personnel reçoit-il une formation régulière sur les outils numériques ?	6	2			
Disposez-vous d'un plan stratégique numérique ?	5	3			
La digitalisation est-elle un axe prioritaire pour votre banque ?		1	4	3	
Quelles sont les principales difficultés rencontrées ?	Les principales difficultés rencontrées dans l'adoption des technologies digitales résident dans les dysfonctionnements techniques liés au système informatique et aux perturbations du réseau, ce qui entrave par moments la fluidité du travail et la qualité du service rendu au client.				Réponses à analyser

Tableau 28: réponses des dirigeants au questionnaire sur l'axe Aspects Managériaux et Stratégiques

Les résultats obtenus pour l'axe 3 révèlent que la digitalisation est globalement bien intégrée au niveau stratégique des agences BADR interrogées. En effet, 100 % des

Chapitre 04: contexte de la recherche et méthodologie déployée

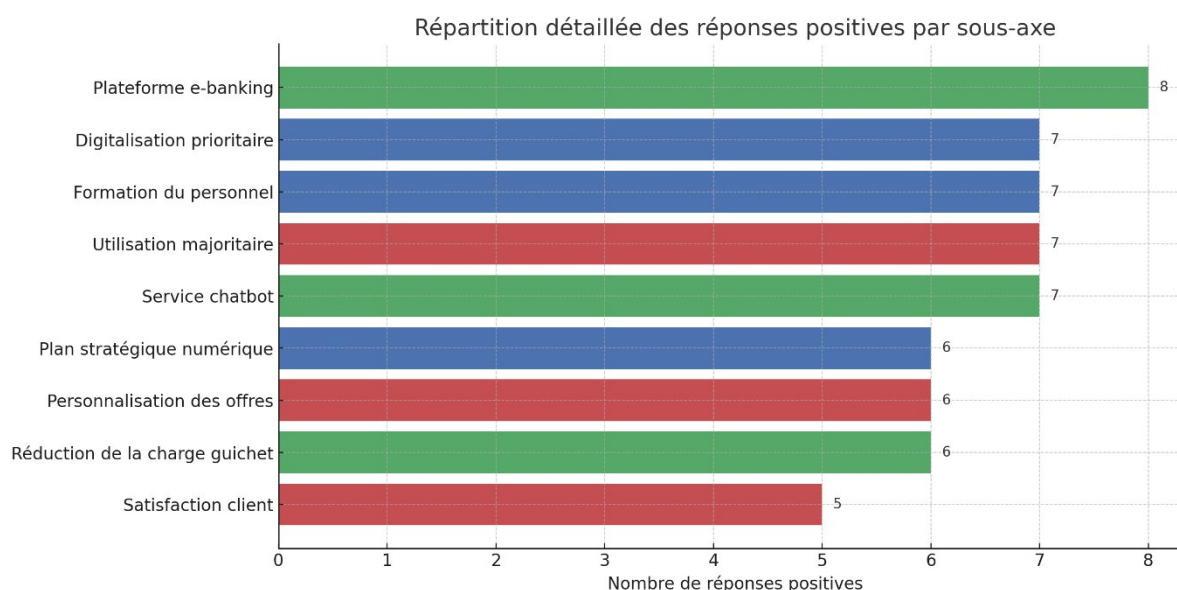
dirigeants affirment que leurs équipes bénéficient de formations régulières sur les outils numériques, ce qui montre une volonté claire d'adaptation et de montée en compétences du personnel.

De plus, toutes les agences déclarent disposer d'un plan stratégique numérique, ce qui démontre que la digitalisation n'est pas abordée de manière improvisée, mais fait partie intégrante de la vision managériale.

Concernant la priorité accordée à la digitalisation, 7 dirigeants sur 8 estiment qu'elle constitue aujourd'hui un axe stratégique majeur pour leur banque. Cela souligne l'engagement du top management en faveur de la transformation digitale dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Enfin, la réponse ouverte des dirigeants met en évidence certaines contraintes techniques persistantes, notamment les dysfonctionnements du système informatique et les interruptions de réseau, qui ralentissent parfois la fluidité du travail quotidien. Cela montre que malgré une bonne intégration stratégique, la réussite de la digitalisation dépend aussi des conditions techniques et infrastructurelles, encore perfectibles.

D- Figure 7 : diagramme synthétique et comparative les résultats globaux des trois axes de recherche



L'analyse comparative des trois axes principaux du questionnaire – à savoir le marketing digital, la relation client & fidélité, et les aspects managériaux & stratégiques – révèle une intégration globalement positive et structurée des outils digitaux au sein des huit agences BADR interrogées.

L'axe 1 relatif au marketing digital ressort avec le taux de réponse positive le plus élevé. Cela témoigne d'une adoption significative des technologies numériques, notamment à travers la mise en place de plateformes e-banking, de chatbots, et d'une réduction effective de la charge de travail au guichet. Les réponses ouvertes confirment une évolution progressive mais encadrée de ces outils, dépendante des directives de la direction générale. Cette évolution reflète une volonté de moderniser les services bancaires tout en répondant aux exigences d'efficacité opérationnelle.

L'axe 2, centré sur la relation client et la fidélité, montre également des résultats très encourageants. Les dirigeants estiment que la digitalisation a eu un impact direct sur la fidélisation des clients, notamment grâce à l'intégration de solutions comme l'application *My BADR*, qui permet d'effectuer diverses transactions à distance. Cette digitalisation semble renforcer la personnalisation de l'offre et améliorer la satisfaction client, deux leviers essentiels à la rétention de la clientèle.

Enfin, l'axe 3 concernant les aspects managériaux et stratégiques affiche une intégration modérée mais cohérente. Si la majorité des agences reconnaissent l'importance stratégique de la digitalisation, elles soulignent néanmoins des contraintes structurelles. Les dirigeants évoquent, à travers les réponses ouvertes, des difficultés techniques récurrentes liées aux bugs systèmes et aux instabilités réseau, qui freinent parfois la fluidité du travail. Toutefois, la mise en place de formations continues et de plans d'adaptation confirme une démarche proactive de modernisation.

Les résultats issus de ce graphique confirment que la digitalisation bancaire constitue un levier central dans la stratégie des agences BADR. L'adoption des outils numériques est bien entamée, avec des impacts positifs à la fois sur l'efficacité des opérations, la satisfaction client et la transformation managériale. Il reste néanmoins des défis à relever, notamment au niveau de l'infrastructure technique et de la gestion du changement organisationnel.

4.2.3- Synthèse et discussion théorique des résultats des entretiens avec les dirigeants :

Dans le traitement des réponses des dirigeants, nous avons effectué une scission en deux parties en fonction du contenu de ces réponses. La première partie concerne les réponses comportant un contenu long, pour lesquelles nous avons utilisé la méthode de l'analyse du contenu. La seconde partie concerne les réponses ouvertes et fermes, pour lesquelles nous avons procédé à un traitement statistique afin de tirer des conclusions.

Dans la première phase de notre analyse, nous avons procédé à une étude qualitative approfondie des réponses ouvertes fournies par les dirigeants des agences BADR. Cette analyse du contenu nous a permis de mieux appréhender leur perception de l'évolution des outils digitaux, ainsi que leur vision stratégique sur l'impact de la digitalisation en matière de fidélisation client et de performance organisationnelle. Des thèmes récurrents ont émergé, tels que l'évolution progressive des outils numériques sous l'impulsion de la direction centrale, la valorisation de l'application *My BADR*, ou encore les contraintes techniques liées au système et au réseau. Cette approche nous a ainsi fourni une compréhension nuancée des réalités vécues sur le terrain et des enjeux liés à la transformation digitale du secteur bancaire.

Dans la seconde phase, nous avons mobilisé une approche quantitative, en exploitant les réponses fermées à travers des analyses de fréquences, des taux de réponses par axe de recherche, et des représentations graphiques. Ce traitement statistique nous a permis de quantifier le niveau d'intégration des outils digitaux, d'évaluer la place accordée à la fidélisation et à la satisfaction client, ainsi que de mesurer l'engagement stratégique des agences vis-à-vis de la digitalisation. Cette combinaison des deux approches – qualitative et quantitative – a renforcé la rigueur de notre étude et permis de dégager des conclusions fondées sur une double lecture : empirique et analytique.

En combinant ces deux approches, l'analyse du contenu et le traitement statistique, nous avons pu obtenir une compréhension complète et nuancée des réponses des dirigeants. Nous avons pu explorer en détail les aspects qualitatifs du discours, tout en ayant une base quantitative pour étayer nos conclusions.

Cette approche méthodologique mixte confère une plus grande solidité à notre travail de recherche. Elle permet ainsi de dégager des perspectives riches, nuancées et complémentaires sur la manière dont les banques algériennes – et en particulier les agences de la BADR – intègrent les outils digitaux dans leurs stratégies marketing, tout en s'interrogeant sur l'ancrage réel des principes du développement durable dans leurs pratiques managériales. Ce croisement d'analyses nous aide à mieux comprendre les dynamiques d'évolution du secteur bancaire algérien face aux défis de la transformation numérique et des exigences sociétales actuelles.

La phase d'analyse du contenu a permis de faire émerger trois axes principaux : le marketing digital, la relation client et la fidélisation, ainsi que les aspects managériaux et stratégiques liés à la transformation digitale. L'interprétation des résultats met en évidence que les dirigeants accordent une priorité importante au marketing digital, considéré comme un levier d'efficacité opérationnelle et d'amélioration des services. L'axe relatif à la relation client et à la fidélité est également jugé essentiel, bien que perçu de manière plus modérée. En revanche, les dimensions managériales et stratégiques de la digitalisation, notamment l'intégration du développement durable dans les orientations globales des agences, semblent recevoir une attention moindre, révélant un besoin de renforcement à ce niveau.

Lors des entretiens réalisés avec les dirigeants des agences BADR, l'analyse des réponses a permis de faire émerger trois axes structurants : le marketing digital, la relation client et la fidélité, ainsi que les aspects managériaux et stratégiques liés à la transformation digitale.

Sur le plan du marketing digital, les dirigeants ont unanimement reconnu l'importance croissante des outils numériques dans l'amélioration des services bancaires. L'évolution des plateformes e-banking, la mise en place d'applications comme My BADR, et l'intégration progressive de services d'assistance en ligne témoignent d'un engagement fort en faveur de la digitalisation. Cette dynamique permet non seulement de moderniser l'offre, mais aussi de réduire la pression sur les guichets et d'optimiser les processus internes.

Concernant la relation client et la fidélité, les dirigeants ont souligné que la digitalisation a significativement contribué à renforcer la proximité client. Grâce à des services accessibles à distance, des communications personnalisées et des interfaces intuitives, la banque parvient à mieux cerner les attentes des clients et à adapter ses

offres. L'application My BADR, en particulier, est perçue comme un levier efficace pour améliorer l'expérience client et renforcer l'engagement à long terme.

Enfin, sur le plan managérial et stratégique, les réponses révèlent une volonté claire de faire de la digitalisation un axe prioritaire. Toutefois, des contraintes techniques et structurelles subsistent, notamment liées à la fiabilité du réseau informatique et au niveau de formation du personnel. Malgré cela, la majorité des dirigeants affirment disposer d'un plan stratégique numérique propre à leur agence et investissent dans la montée en compétences des équipes.

En somme, l'intégration des outils digitaux dans les pratiques bancaires est perçue de manière positive, tant par ses apports organisationnels que par son impact sur la fidélité et la satisfaction client. Cette transformation semble bien ancrée dans les stratégies managériales des agences BADR, même si des efforts restent nécessaires pour surmonter certains freins structurels.

En somme, l'analyse croisée des entretiens réalisés avec les dirigeants met en lumière une intégration progressive mais affirmée des outils digitaux dans les pratiques bancaires, traduisant une transformation importante au niveau de l'axe du marketing digital. L'évolution de la digitalisation est décrite comme étant encadrée par des directives stratégiques émanant de la direction générale, ce qui démontre une volonté institutionnelle forte d'adaptation aux nouvelles technologies. L'adoption de plateformes e-banking, de services d'assistance en ligne, et la réduction de la charge de travail au guichet sont autant d'indicateurs d'une transition digitale bien amorcée.

Sur le plan de la relation client et de la fidélisation, les réponses indiquent que les outils numériques contribuent significativement à l'amélioration de la satisfaction client. La majorité des dirigeants ont souligné que l'introduction d'applications comme My BADR a facilité l'accès aux services à distance, renforçant ainsi la proximité avec la clientèle et consolidant la fidélité. L'effort de personnalisation des offres selon les profils clients témoigne d'une orientation client affirmée, soutenue par une stratégie digitale de plus en plus ciblée.

Concernant le troisième axe lié aux aspects managériaux et stratégiques, les dirigeants reconnaissent que la digitalisation constitue désormais un axe prioritaire dans la stratégie de leur banque. Des efforts sont engagés en matière de formation du personnel, bien que des obstacles persistent, notamment en lien avec les dysfonctionnements techniques ou les limites des infrastructures réseau, qui entravent parfois la fluidité du service. Ces difficultés n'altèrent toutefois pas la dynamique de modernisation, qui reste globalement bien perçue par les acteurs interrogés.

Ainsi, les résultats montrent une convergence autour de l'idée que la digitalisation est pleinement intégrée dans les pratiques managériales, marketing et relationnelles, et qu'elle constitue un vecteur central d'adaptation face aux enjeux de la bancarisation, de la concurrence et de la fidélisation en Algérie.

À la lumière des entretiens menés auprès des dirigeants des agences BADR, trois axes majeurs ressortent de manière significative : le marketing digital, la relation client & fidélité, et les aspects managériaux et stratégiques.

Concernant le marketing digital, les dirigeants s'accordent à reconnaître une évolution progressive des outils numériques au sein de leurs agences, dictée principalement par les décisions de la direction générale et les réglementations du secteur. Tous affirment que des services digitaux tels que l'e-banking, les plateformes de consultation en ligne et l'application « My BADR » ont été intégrés et participent activement à la modernisation des opérations bancaires. L'usage de ces outils contribue non seulement à optimiser les flux de travail mais également à réduire la pression sur les guichets physiques.

Sur le plan de la relation client et de la fidélité, les dirigeants soulignent que l'introduction de services digitaux a significativement renforcé l'engagement des clients. Grâce à l'application « My BADR », les clients peuvent effectuer leurs opérations à distance, ce qui a amélioré leur confort et leur expérience globale. La digitalisation a aussi permis une meilleure personnalisation des offres, adaptée aux besoins spécifiques des clients, contribuant ainsi à une fidélisation plus durable.

Enfin, du point de vue managérial et stratégique, les dirigeants reconnaissent que la digitalisation représente un axe prioritaire de transformation. La majorité indique que des formations régulières sont dispensées au personnel afin d'accompagner efficacement cette transition. Toutefois, certaines contraintes subsistent, notamment des dysfonctionnements techniques (bugs système et problèmes de réseau) qui peuvent nuire à la fluidité du travail quotidien. Malgré cela, les agences disposent toutes d'un plan numérique stratégique propre, témoignant d'un engagement réel en faveur de l'innovation et de la modernisation.

En somme, l'analyse croisée des trois axes montre que les dirigeants des agences BADR perçoivent la digitalisation comme une nécessité incontournable et bien intégrée dans le fonctionnement quotidien de la banque, tant sur le plan opérationnel que stratégique et relationnel.

L'analyse approfondie des entretiens révèle que les banques algériennes, à travers leurs dirigeants, accordent une attention particulière à l'aspect managérial et organisationnel dans la gestion de leurs ressources humaines. L'accent est mis sur une gestion des carrières structurée, fondée sur la performance et l'équité interne, notamment dans les processus de promotion et de formation continue. Cette dynamique traduit une volonté d'amélioration continue et de modernisation interne, essentielle dans un contexte bancaire en pleine mutation numérique.

En ce qui concerne l'axe du marketing bancaire, les dirigeants interrogés soulignent que l'un des objectifs prioritaires est la satisfaction de la clientèle. Cette dernière est recherchée à travers plusieurs fonctions essentielles du département marketing, notamment la création, la conception, la communication, la personnalisation des offres et la publicité. Ces fonctions sont activement mobilisées pour anticiper les attentes des clients, promouvoir les services disponibles et adapter les produits bancaires aux évolutions du marché.

Par ailleurs, dans l'axe lié à la relation client et à la fidélité, les dirigeants affirment que les innovations digitales ont facilité une interaction plus fluide avec les clients, renforçant ainsi leur attachement à leur banque. Le recours aux outils numériques a

Chapitre 04: contexte de la recherche et méthodologie déployée

permis d'intensifier la proximité client, de mieux segmenter les profils, et d'optimiser les canaux de communication, tout en développant des offres plus ciblées.

En résumé, les résultats obtenus montrent que les dirigeants des banques BADR sont conscients des enjeux liés à la transformation digitale et qu'ils mettent en œuvre des actions concrètes autour de la satisfaction client, de la fidélisation, et de l'adaptation stratégique des ressources internes, dans le but de consolider leur position sur le marché bancaire national.

Vérification des hypothèses :

L'objectif principal de notre recherche doctorale était de répondre à notre problématique centrale, à savoir : **En quoi la digitalisation du secteur bancaire a-t-elle un impact sur la clientèle des banques Algériennes et leurs fidélisations ?** Pour ce faire, nous avons structuré notre travail autour de plusieurs axes d'analyse, en formulant des questions précises et en développant des hypothèses que nous avons cherché à confirmer ou à infirmer au fil de notre étude.

Notre démarche visait à clarifier les pratiques actuelles du secteur bancaire algérien, en examinant l'impact réel de la transformation digitale sur les relations clients, sur les stratégies managériales, ainsi que sur les performances des agences bancaires. Par cette approche, nous espérons apporter une contribution managériale concrète, susceptible d'aider les banques à mieux structurer leurs actions autour de la digitalisation, tout en renforçant l'attachement de leur clientèle.

Nous avons ainsi conçu notre investigation de manière à recueillir des données qualitatives et quantitatives, en interrogeant à la fois les dirigeants d'agences et les clients, afin d'avoir une vision intégrée et réaliste des dynamiques en jeu dans le processus de digitalisation des services bancaires en Algérie.

Cette analyse de la première partie vient affirmer notre première hypothèse de recherche à savoir

Tableau 29 : État de validation des hypothèses

Hypothèse	État de validation	Commentaires / Résultats
Hypothèse 1	Confirmée	La digitalisation permet une meilleure connaissance client, une personnalisation accrue des offres et une relation client renforcée.
Hypothèse 2	Partiellement confirmée	Des craintes liées à la sécurité et à la perte de

		contact humain subsistent, mais les efforts des banques réduisent cet impact.
Hypothèse 3	Confirmée	La digitalisation améliore la satisfaction et la fidélité des clients, offrant un avantage concurrentiel notable aux banques.

Hypothèse 1 : La digitalisation bancaire permet une meilleure connaissance des besoins et comportements des clients, et ainsi une personnalisation des offres, des produits et services plus pertinents et une plus grande proximité.

Les résultats de notre étude confirment globalement cette hypothèse. Les dirigeants interrogés ont largement reconnu que l'introduction des outils digitaux dans leurs agences a permis une meilleure collecte et analyse des données clients, notamment à travers les applications comme MyBADR, les plateformes de e-banking et les services de messagerie électronique. Ces outils permettent d'identifier les habitudes de consommation, les produits les plus sollicités, ainsi que les besoins spécifiques selon les profils clients (âge, activité, localisation, fréquence d'usage, etc.).

La majorité des répondants ont confirmé que les services digitaux permettent de personnaliser les offres et d'adapter les services bancaires aux attentes réelles de la clientèle. Par exemple, des campagnes ciblées, des notifications personnalisées, et des services adaptés à des segments spécifiques sont désormais possibles grâce aux systèmes d'information modernes. De plus, plusieurs agences ont affirmé que les retours clients sont aujourd'hui analysés plus rapidement grâce aux systèmes CRM, permettant ainsi une réactivité accrue.

Cependant, il a également été souligné que cette personnalisation reste incomplète dans certaines agences en raison d'un manque de formation continue du personnel ou d'une exploitation encore limitée des données disponibles. Il existe donc un potentiel d'optimisation pour une personnalisation plus fine des services. Mais globalement, l'hypothèse est confirmée, car la digitalisation améliore considérablement la connaissance client et la pertinence des offres bancaires.

Hypothèse 2 : La digitalisation entraîne une perte de confiance de la part des clients envers leur banque en raison de l'absence de contact humain direct et une possible exposition à des risques de sécurité en ligne.

Cette hypothèse est partiellement confirmée. Les dirigeants reconnaissent que certains clients, notamment les plus âgés ou ceux peu familiarisés avec les technologies manifestent une réserve vis-à-vis des services en ligne. Le manque de contact humain peut engendrer un sentiment de distance, voire de désengagement, surtout lorsqu'il s'agit de services complexes ou de réclamations sensibles.

Cependant, les dirigeants estiment que ce facteur tend à diminuer au fil du temps, à mesure que les clients s'habituent aux interfaces digitales et que les services en ligne deviennent plus conviviaux. De plus, la majorité des agences ont mis en place des stratégies pour accompagner les clients dans cette transition : assistance en ligne, tutoriels, accompagnement personnalisé, et maintien d'un accueil physique pour les opérations sensibles.

Concernant les risques de sécurité, les dirigeants reconnaissent qu'il s'agit d'un frein pour certains clients, surtout en l'absence d'une communication claire sur les mesures de protection. Toutefois, ils affirment que des efforts significatifs ont été faits, notamment en matière de sensibilisation, double authentification, cryptage des données, et notifications instantanées pour toute opération. Cela contribue à renforcer la confiance dans les outils numériques.

En résumé, cette hypothèse est confirmée en partie : il existe des craintes initiales de la part de certains clients, mais celles-ci tendent à s'atténuer grâce aux efforts des banques en matière de communication, de sécurité et de maintien du lien humain à travers une approche hybride.

Hypothèse 3 : L'intégration de la digitalisation dans le service bancaire conduit à une fidélisation et satisfaction de la clientèle, puis à un avantage concurrentiel pour la banque.

Cette hypothèse est largement confirmée. Les dirigeants s'accordent à dire que la digitalisation est aujourd'hui un levier central pour améliorer la satisfaction des clients, notamment grâce à la simplification des opérations, la réduction du temps d'attente, et la possibilité d'accéder aux services 24h/24 et 7j/7.

Le développement de services comme les applications mobiles (ex. MyBADR), les plateformes web, les distributeurs intelligents, ou encore les services de notifications en temps réel, ont renforcé l'interaction et la proximité client. Ces services sont désormais considérés comme des éléments différenciateurs sur le marché bancaire, surtout dans un contexte de concurrence croissante avec les banques privées et les établissements étrangers implantés en Algérie.

Les banques qui ont investi dans des stratégies digitales claires et dans l'expérience utilisateur observent une fidélité plus forte, notamment de la part des jeunes clients ou des professionnels qui apprécient la rapidité et l'efficacité des services digitaux. Plusieurs dirigeants ont également noté une amélioration de l'image de marque grâce à l'innovation digitale, ce qui contribue directement à l'attractivité de la banque.

Par ailleurs, les banques les plus avancées dans leur transformation digitale semblent bénéficier d'un avantage concurrentiel significatif, que ce soit en termes de part de marché, de réduction des coûts, ou de capacité à répondre rapidement aux nouvelles attentes du marché.

Chapitre 04: contexte de la recherche et méthodologie déployée

Ainsi, l'hypothèse 3 est confirmée, la digitalisation contribue bien à la satisfaction, à la fidélité, et au positionnement stratégique des banques dans le paysage bancaire algérien.

Quant aux questions de recherche, nous avons pu, dans cette première analyse, répondre à six d'entre elles découlant de notre problématique. Voici les réponses correspondantes :

Tableau 30 : Synthèse des Réponses aux Sous - Questions de la Problématique.

Sous-question	Réponse possible à partir des entretiens ?	Commentaires / Résumé des résultats	Remarque
Comment la digitalisation bancaire permet-elle une meilleure connaissance des besoins et comportements des clients ?	✓ Oui	Les outils digitaux comme My BADR permettent de mieux comprendre les habitudes et préférences des clients grâce à l'analyse des données.	Fortement traitée
Comment la personnalisation des offres, produits et services améliore-t-elle la satisfaction et la fidélité des clients ?	✓ Partiellement	Les dirigeants ont confirmé que la segmentation et l'adaptation des offres selon les profils ont amélioré la satisfaction et la fidélité.	Approche existante, encore limitée
Comment les clients perçoivent-ils l'absence de contact humain direct dans leur relation avec leur banque ?	✓ Indirectement	Les retours ont indiqué une perception mitigée, mais les outils comme les chatbots et l'assistance en ligne ont contribué à maintenir la relation client.	Mentionné sans mesure formelle
Quels sont les risques de sécurité	✗ Non	Certains dirigeants ont évoqué des	Faiblement abordée

en ligne auxquels les clients peuvent être exposés et comment peuvent-ils être atténués ?		risques liés aux bugs ou au réseau, mais l'analyse reste insuffisante sans enquête client approfondie.	
Quels sont les facteurs clés de succès dans l'adoption de stratégies de marketing digital par les banques algériennes ?	✓ Oui	Les facteurs clés identifiés sont : la formation du personnel, les investissements numériques, et la vision stratégique claire de la direction.	Bien expliquée
Comment les stratégies de marketing digital peuvent-elles améliorer la satisfaction et la fidélité des clients ?	✓ Oui	Les stratégies digitales ont permis une meilleure expérience client et renforcé la fidélité grâce à des services accessibles et personnalisés.	Réponse claire

5 sur 6 sous-questions ont trouvé des réponses complètes à travers les résultats de notre travail avec les dirigeants des banques BADR. **La 4^e sous-question** (sécurité en ligne) a été abordée partiellement — pour une validation complète, elle nécessiterait une enquête complémentaire auprès des clients ou des équipes techniques.

1. Comment la digitalisation bancaire permet-elle une meilleure connaissance des besoins et comportements des clients ?

Les résultats obtenus auprès des huit dirigeants de banques BADR montrent que la digitalisation joue un rôle fondamental dans la collecte et l'analyse des données clients. Grâce aux plateformes e-banking, aux applications comme My BADR, et aux

outils digitaux de suivi des opérations, les banques sont désormais capables de suivre en temps réel les habitudes de consommation, les besoins fréquents ainsi que les préférences des clients. Les systèmes d'information permettent d'identifier les services les plus sollicités et d'évaluer la performance des canaux numériques. Ainsi, la digitalisation représente un levier d'analyse comportementale permettant de mieux comprendre les attentes de la clientèle et de personnaliser l'offre bancaire.

2. Comment la personnalisation des offres, produits et services améliore-t-elle la satisfaction et la fidélité des clients ?

L'analyse du deuxième axe montre que la personnalisation constitue un facteur central dans la stratégie de fidélisation. Tous les dirigeants interrogés affirment que les services digitaux permettent d'adapter les offres selon les profils clients. Cela se manifeste par la segmentation des clients, l'envoi ciblé de communications personnalisées, et l'ajustement de certaines fonctionnalités selon les habitudes du client. Les services comme les notifications, les alertes personnalisées ou encore la consultation rapide des soldes, renforcent le sentiment de proximité avec la banque. Cette attention portée au profil du client crée un climat de confiance et une satisfaction accrue, deux éléments essentiels à la fidélité.

3. Comment les clients perçoivent-ils l'absence de contact humain direct dans leur relation avec leur banque ?

Les dirigeants ont reconnu que l'absence de contact humain constitue une limite à l'expérience bancaire, notamment pour les clients moins familiarisés avec les outils numériques ou attachés au lien personnel avec leur conseiller. Toutefois, les résultats indiquent que cette perception négative tend à diminuer grâce à l'efficacité des services en ligne. Les outils comme le chatbot, l'assistance digitale ou les lignes téléphoniques dédiées permettent de compenser partiellement cette absence. Les dirigeants notent également que la transition numérique a été mieux acceptée par les jeunes générations, plus enclines à privilégier la rapidité et l'autonomie dans leurs opérations.

4. Quels sont les risques de sécurité en ligne auxquels les clients peuvent être exposés et comment peuvent-ils être atténués ?

Les entretiens ont révélé que les risques liés à la sécurité des données et des transactions en ligne sont une préoccupation constante. Les dirigeants évoquent des risques de phishing, de piratage de comptes et de détournement de données sensibles. Pour atténuer ces menaces, plusieurs mesures sont mises en place : authentification renforcée, envoi de codes OTP (One Time Password), limitation des montants de transaction, et campagnes de sensibilisation à la cybersécurité. Les agences BADR mettent également à jour régulièrement leurs systèmes pour se conformer aux normes de sécurité internationales.

5. Quels sont les facteurs clés de succès dans l'adoption de stratégies de marketing digital par les banques algériennes ?

D'après les résultats obtenus, plusieurs facteurs clés ont été identifiés :

- La formation continue du personnel, qui permet une bonne maîtrise des outils numériques ;
- L'accompagnement du client dans l'utilisation des services digitaux, notamment via le support technique ou les vidéos explicatives ;
- La volonté stratégique de la direction générale d'intégrer le numérique comme priorité ;
- L'investissement technologique, jugé nécessaire pour mettre en place une infrastructure digitale fiable ;
- Et enfin, l'adaptation aux réalités locales, qui permet d'offrir des services utiles, simples, et adaptés au mode de vie des clients algériens.

6. Comment les stratégies de marketing digital peuvent-elles améliorer la satisfaction et la fidélité des clients ?

Les stratégies de marketing digital analysées à travers les réponses des dirigeants montrent un impact positif sur la satisfaction. Elles permettent notamment :

- Une communication directe, rapide et ciblée avec les clients (via SMS, email, notifications) ;
- Une offre diversifiée et évolutive, alignée sur les besoins détectés via les données collectées ;
- Une relation client plus proactive, où la banque anticipe les attentes du client ;
- Une accessibilité accrue aux services bancaires, même en dehors des horaires classiques des agences. Cela crée un environnement bancaire fluide, pratique et sécurisé, qui augmente la satisfaction et favorise la fidélisation.

Ces premiers résultats nous ont permis d'établir une base solide de compréhension quant aux perceptions, aux stratégies et aux pratiques adoptées par les dirigeants des banques algériennes face aux transformations imposées par la digitalisation. À travers les entretiens menés, nous avons pu identifier l'importance accordée à l'innovation bancaire comme levier principal d'adaptation face aux défis du secteur, ainsi que le rôle crucial de la digitalisation dans le renforcement de la relation client et la redéfinition des stratégies managériales.

Toutefois, bien que cette analyse apporte un éclairage pertinent sur la réalité actuelle du secteur bancaire algérien, elle mérite d'être complétée par d'autres études approfondies pour affiner les résultats, confirmer certaines tendances et enrichir notre compréhension des dynamiques internes des banques, notamment en ce qui

concerne l'intégration progressive des outils digitaux, l'évolution des attentes des clients, et les mécanismes de fidélisation mis en œuvre.

Conclusion : À l'issue de ce travail doctoral, nous avons cherché à explorer et à analyser l'impact de la digitalisation bancaire sur le comportement des clients et les pratiques managériales au sein du secteur bancaire algérien, avec un focus particulier sur les agences de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR). En nous appuyant sur une approche qualitative à travers des entretiens semi-directifs menés auprès de dirigeants de huit agences, nous avons pu confronter nos hypothèses aux réalités du terrain et mettre en lumière les dynamiques à l'œuvre dans un secteur en pleine mutation.

Notre problématique s'est articulée autour de la question suivante : dans quelle mesure la digitalisation bancaire permet-elle de mieux répondre aux besoins des clients tout en influençant leur fidélité et la stratégie managériale des banques ? Pour y répondre, nous avons défini trois axes de recherche essentiels : le marketing digital, la relation client et la fidélité, et les aspects managériaux et stratégiques. Ces axes ont structuré à la fois notre cadre théorique et notre méthodologie de recherche.

Les résultats obtenus permettent de tirer plusieurs enseignements majeurs :

Premièrement, l'axe du marketing digital s'est révélé central dans la transformation des pratiques bancaires. Les dirigeants interrogés ont souligné l'évolution progressive mais constante des outils digitaux dans leurs agences, bien que cette évolution reste fortement conditionnée par les orientations stratégiques fixées au niveau central. L'intégration de services tels que le e-banking, les chatbots ou les applications mobiles (comme MyBADR) traduit une volonté manifeste d'améliorer l'expérience client et de désengorger les agences physiques. L'analyse des réponses a permis de confirmer que la digitalisation offre aux banques une meilleure connaissance des comportements clients et facilite la personnalisation des services, validant ainsi notre première hypothèse.

Deuxièmement, en ce qui concerne la relation client et la fidélisation, la digitalisation est perçue comme un vecteur d'amélioration de la satisfaction. Les dirigeants affirment que la majorité des clients utilisent les services digitaux, ce qui a motivé le développement d'actions de personnalisation selon les profils clients. L'impact sur la fidélité est d'autant plus renforcé que les outils numériques permettent des interactions plus fluides, rapides et adaptées aux attentes modernes. Toutefois, certains dirigeants nuancent ces bénéfices par la persistance de la fracture numérique chez certains segments de clientèle. Malgré cela, la digitalisation semble renforcer la fidélité client et offrir un avantage concurrentiel, ce qui confirme notre troisième hypothèse.

Troisièmement, concernant les aspects managériaux et stratégiques, les entretiens ont révélé un engagement progressif des agences à intégrer les outils numériques dans leur planification stratégique. Des efforts significatifs sont constatés en matière de formation du personnel, d'adaptation des modes de gestion et d'investissement

dans l'innovation technologique. Cependant, des obstacles subsistent, notamment les défaillances techniques liées aux systèmes et au réseau, qui entravent parfois la fluidité des opérations. En outre, les décisions stratégiques restent souvent centralisées, limitant l'autonomie des agences à s'adapter localement. Malgré ces contraintes, la digitalisation est bel et bien considérée comme un axe prioritaire par la majorité des dirigeants interrogés.

Quant à l'hypothèse 2, relative à la perte de confiance liée à l'absence de contact humain, nos résultats permettent de la nuancer. Si certains dirigeants reconnaissent que la digitalisation réduit l'interaction directe, ils soulignent que celle-ci est largement compensée par la rapidité, la transparence et la fiabilité des services numériques, contribuant ainsi à renforcer la confiance des clients plutôt qu'à la diminuer.

Enfin, cette recherche contribue modestement à enrichir la compréhension des transformations en cours dans le secteur bancaire algérien. Elle met en évidence que la digitalisation, loin d'être un simple phénomène technique, engage une redéfinition globale des relations clients, des pratiques marketing et des approches managériales. Elle permet également de souligner la nécessité d'un accompagnement stratégique fort, notamment en matière de formation, de communication interne et de gouvernance, pour assurer une transition numérique inclusive, durable et performante.

En conclusion, notre étude confirme que la digitalisation constitue aujourd'hui un levier essentiel de transformation du secteur bancaire algérien, influençant aussi bien la relation avec le client que les stratégies internes des établissements. La réussite de cette transformation dépendra de la capacité des banques à conjuguer innovation, proximité, sécurité et agilité organisationnelle.

Section 2: L'analyse des résultats de l'enquête auprès des clients des banques :

Chapitre 4 : L'analyse des résultats de l'enquête auprès des clients des banques :

3.11 Introduction du chapitre

L'intégration des outils numériques et le déploiement de services digitaux dans l'activité bancaire procèdent, en amont, d'orientations stratégiques et de décisions managériales portées par les dirigeants. Néanmoins, la littérature souligne que la transformation digitale ne peut produire ses effets organisationnels et relationnels que si elle rencontre une forme d'adhésion du marché, c'est-à-dire une appropriation effective par les clients et une participation active aux nouveaux dispositifs de service. Autrement dit, la digitalisation bancaire ne relève pas uniquement d'une modernisation technologique : elle s'inscrit également comme une réponse

aux attentes contemporaines des consommateurs en matière de rapidité, de simplicité d'usage et de personnalisation de l'expérience financière.

Dans cette perspective, et afin de prolonger la première partie de l'étude centrée sur la perception des dirigeants bancaires, la seconde phase de la recherche se focalise sur l'expérience vécue par les clients et sur leurs comportements face à la digitalisation des services bancaires. L'enjeu est de comprendre comment ces évolutions reconfigurent, du point de vue de la clientèle, la satisfaction à l'égard de la banque, la confiance accordée à l'institution, ainsi que la fidélité (intention de maintien de la relation, **préférence** et continuité d'usage). (Filser, M., & Poncin, I. 2014)

Ce dernier chapitre est ainsi dédié à l'analyse des résultats d'un questionnaire administré auprès des clients de la BADR, couvrant huit agences et totalisant 300 répondants. La collecte a été réalisée majoritairement en ligne, au moyen d'un formulaire diffusé via la plateforme Google Forms, puis relayé sur les réseaux sociaux et d'autres plateformes numériques afin d'accroître la portée du dispositif, de faciliter la participation et d'améliorer l'accessibilité du questionnaire. Cette modalité de diffusion a favorisé l'obtention de réponses issues de profils variés (âge, profession, niveau d'éducation), contribuant à refléter la diversité des usagers concernés par les services bancaires digitaux, tout en recherchant une représentativité adéquate de la clientèle interrogée.

Conformément au plan annoncé, la première section présente la méthodologie retenue, l'outil de collecte et les techniques d'analyse mobilisées pour traiter les données. La seconde section procède à l'analyse détaillée des résultats, en confrontant les perceptions, attentes et comportements des clients vis-à-vis des services digitaux. Enfin, la discussion finale met en évidence les principaux enseignements et propose des pistes d'amélioration ainsi que des recommandations opérationnelles visant à renforcer l'expérience client et la fidélisation dans un contexte de banque digitale.

3.12 Section 3 : méthodologie et présentation des résultats de l'enquête auprès des clients des banques.

3.12.1 La méthodologie de la recherche de la deuxième partie empirique

La seconde phase empirique de cette recherche repose sur l'interrogation directe des clients, afin de construire une compréhension globale de leur perception des services proposés

par la banque, de leurs niveaux de satisfaction et de leur fidélité. Dans cette optique, le questionnaire [Annexe 1 : Réalisée par l'auteur.] a été structuré de manière à couvrir les concepts constitutifs du cadre d'analyse et à recueillir des données exploitables pour l'examen des relations entre les variables. Cette mise en correspondance entre construits théoriques et items vise à rendre possible une lecture à la fois descriptive (profil des perceptions) et relationnelle (liens statistiques) des réponses collectées.

Sur le plan épistémologique et méthodologique, la démarche relève d'une approche quantitative, au sens où elle s'appuie sur la collecte de données numériques, leur traitement statistique et l'évaluation d'associations entre variables. Une recherche quantitative se définit comme une approche scientifique mobilisant des mesures et des procédures statistiques afin de décrire, d'expliquer et, dans certaines limites, de prédire des phénomènes observés à partir d'indicateurs quantifiables. Elle permet de répondre à des questions de recherche et de mettre à l'épreuve des hypothèses via des techniques d'analyse adaptées.

Dans le cadre de cette étude, le recours à un échantillon aléatoire correspond à une logique de sélection visant à limiter les biais de recrutement et à améliorer la représentativité de la population cible (clients de la BADR). Une telle démarche, lorsqu'elle est applicable à partir d'une base de sondage adéquate, renforce la possibilité de généraliser les résultats à la population étudiée en réduisant l'influence de la sélection sur les estimations produites.

En parallèle, l'analyse des corrélations entre variables a pour objectif d'examiner l'existence de relations statistiques entre deux ou plusieurs dimensions observées, afin d'identifier des associations potentiellement significatives. Dans cette perspective, le coefficient de corrélation de Pearson constitue un outil usuel pour apprécier simultanément la direction (positive/négative) et l'intensité du lien entre variables quantitatives. L'intérêt analytique est double : (i) repérer des co-variations susceptibles d'éclairer les mécanismes associés à la digitalisation des services, et (ii) soutenir une interprétation structurée des résultats en vue de la décision managériale.

Ainsi, l'articulation entre une stratégie d'échantillonnage orientée vers la représentativité et l'étude des corrélations entre dimensions permet de produire des conclusions plus robustes sur les relations entre les variables considérées. Appliquée à la digitalisation bancaire, cette approche contribue à objectiver le lien entre transformations digitales, expérience client et dynamiques relationnelles (satisfaction, confiance, fidélité), et fournit des

éléments utiles pour l'orientation stratégique des institutions financières, notamment dans le contexte du secteur bancaire algérien.

3.12.1.1 La collecte des données par l'enquête

En sciences de gestion, l'enquête est un instrument de collecte largement mobilisé en raison de sa flexibilité opérationnelle et de sa capacité à couvrir des thématiques variées à partir d'un dispositif standardisé. Dans cette recherche, l'enquête s'est imposée comme un levier méthodologique central, dans la mesure où l'objet étudié, l'impact de la digitalisation bancaire sur la satisfaction et la fidélité, nécessite d'accéder aux perceptions et aux évaluations formulées par les clients eux-mêmes.

Le principe repose sur un questionnement direct des individus, pouvant s'inscrire dans une logique qualitative ou quantitative selon les objectifs poursuivis. Ici, le choix d'une enquête quantitative auprès des clients de la BADR vise à prolonger et à étayer la phase exploratoire réalisée auprès des dirigeants : il s'agit, par un second point de vue empirique, de consolider les interprétations, et, le cas échéant, de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche à partir de données mesurables et comparables.

3.12.1.2 L'échantillon, l'échantillonnage

Dans la plupart des travaux empiriques, l'observation exhaustive de la population totale concernée par le sujet d'étude demeure difficile, voire impossible, en raison de contraintes de temps, d'accès et de coût. Ce constat justifie le recours à l'échantillonnage : il s'agit de constituer un sous-ensemble d'individus dont les caractéristiques permettent, avec prudence, d'inférer des résultats à l'échelle de la population cible. Le sondage, en tant que technique, consiste précisément à interroger une partie définie de la population sur la base de critères d'inclusion et d'une procédure de sélection.

Dans ce cadre, l'échantillon peut être appréhendé comme une portion représentative d'un ensemble plus vaste, destinée à en apprécier certaines caractéristiques. Cette idée est formulée dans la définition suivante : un échantillon est une portion représentative d'un ensemble, un spécimen [AKTOUF O. Méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations, Les presses de l'université du Québec, 1985, p72.]. Sur le plan opérationnel, extraire un échantillon revient à sélectionner un groupe d'individus répondant à des critères pertinents (secteur d'activité, catégorie socio-professionnelle, type de

clientèle, tranches d'âge, etc.) afin de réaliser des observations et des mesures pouvant être discutées au niveau de la population étudiée.

Dans le contexte de cette recherche doctorale en marketing bancaire, il est apparu nécessaire d'interroger directement les clients afin de recueillir une vision explicite de leurs attitudes, de leurs attentes et de leur niveau de satisfaction face à la digitalisation des services. Le choix d'un échantillon de 300 clients, issus de huit agences de la BADR, répond à l'objectif de disposer d'un matériau empirique suffisamment diversifié pour appréhender la situation du secteur bancaire algérien et son degré d'adaptation aux mutations digitales.

3.12.1.2.1 Les méthodes d'échantillonnage

La construction d'un échantillon implique de définir, en amont, les critères de sélection et la logique de recrutement, en cohérence avec l'objet, les objectifs et les hypothèses de la recherche. À cet égard, « la problématique de la recherche, les objectifs, les hypothèses et la délimitation de l'univers de l'enquête » constituent des bases structurantes pour établir les critères auxquels doivent répondre les éléments de l'échantillon [Ibid, p 73]. Les méthodes d'échantillonnage décrivent les étapes et les règles permettant d'extraire un échantillon tout en recherchant, autant que possible, sa représentativité. Deux grandes familles sont classiquement distinguées : les méthodes empiriques (non probabilistes), et les méthodes probabilistes (aléatoires).

❖ La méthode empirique

Lorsque le chercheur ne dispose pas d'une liste contrôlée des éléments de la population (absence de base de sondage exhaustive), il peut recourir à une méthode d'échantillonnage empirique, dite non probabiliste, dans laquelle la sélection n'est pas gouvernée par le hasard mais par un raisonnement de choix. Dans ce cas, une technique de quotas peut être mobilisée pour caler la structure de l'échantillon sur certaines caractéristiques de la population ; une autre option est la « route aléatoire » (méthode de Politz), qui impose un point de départ et un itinéraire d'enquête [<https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/echantillon-non-probabiliste-echantillon-empirique241389.htm> consulté le 12/01/2019]. L'idée directrice est de produire, à l'échelle de l'échantillon, une transposition aussi fidèle que possible des proportions et traits saillants de la population : cette méthode, également qualifiée de « modèle réduit », vise une reproduction proportionnelle des caractéristiques observées dans la population-mère [Aktouf O., Op.cit, p.74.].

❖ La méthode probabiliste

À l'inverse, l'échantillonnage probabiliste repose sur un principe de tirage au sort : la sélection est fondée sur le hasard, et la représentativité est, en première intention, soutenue par les lois de probabilité. Comparativement à une méthode non probabiliste, cette approche permet, lorsque ses conditions d'application sont réunies, de calculer des seuils et intervalles de confiance associés aux résultats [<https://www.definitions-marketing.com/definition/methode-d-echantillonnage-probabiliste>. 271 Aktouf O., Opcit., p. 74.]. Elle est souvent considérée comme plus « scientifique » dans la mesure où elle cherche à limiter la subjectivité du chercheur par des procédures formalisées de sélection. Dans le même sens, il est rappelé que cette méthode « s'appuie sur les lois des probabilités et sur les plus grandes chances de représentativité d'éléments tirés au hasard », tout en soulignant que le tirage au hasard n'est ni trivial ni mécaniquement méthodique [Ghiglione, R., & Matalon, B. (1998). Les enquêtes sociologiques: Théories et pratiques. Paris : Armand Colin.].

Dans sa logique générale, l'échantillonnage probabiliste suppose que chaque élément de la population mère présente une chance comparable d'être inclus dans l'échantillon. Autrement dit, l'aléa de sélection vise à rendre l'échantillon moins dépendant des préférences, des contraintes ou des arbitrages personnels du chercheur, et donc à réduire certains biais. Sur le plan opérationnel, cette méthode requiert notamment : (i) l'identification aussi complète que possible des personnes concernées par la recherche, et (ii) la détermination de la taille de l'échantillon en fonction de l'étendue de la population, des objectifs et du niveau de précision attendu.

3.12.1.2.2 L'effet de la taille de l'échantillon

Au-delà du mode de sélection, la représentativité est étroitement liée à la taille de l'échantillon. Il est ainsi souligné que « le problème de la représentativité est aussi très lié au nombre d'éléments retenus pour constituer l'échantillon, c'est-à-dire sa taille » [Ibid, p77]. Dans une logique d'inférence, la taille N de l'échantillon est reliée à l'erreur d'extrapolation : en règle générale, plus N augmente, plus l'erreur tend à diminuer, même si cette amélioration n'est pas proportionnelle et peut devenir marginale au regard des ressources supplémentaires nécessaires.

Cette non-linéarité implique qu'accroître fortement la précision requiert souvent une augmentation très importante de N : améliorer substantiellement le degré de certitude de

l'extrapolation suppose des multiplications de taille parfois coûteuses (par exemple, doubler un niveau de certitude peut nécessiter d'augmenter fortement N). Pour cette raison, de nombreux dispositifs empiriques arbitrent entre la précision souhaitée et la taille raisonnable de l'échantillon, en acceptant un risque d'erreur jugé compatible avec les objectifs de l'étude.

Par ailleurs, l'erreur d'extrapolation dépend de la variabilité du phénomène au sein de la population : plus la population est hétérogène sur la dimension observée, plus l'incertitude d'extrapolation peut être élevée ; inversement, une plus grande homogénéité réduit le risque d'erreur, ce qui peut autoriser une taille d'échantillon plus modérée. Enfin, il existe des méthodes de calcul permettant d'estimer cette variabilité (variance) et d'en déduire une taille d'échantillon optimale, classiquement présentées dans les travaux statistiques consacrés à l'échantillonnage.

3.12.2 Le questionnaire

Le questionnaire adressé aux clients bancaires a constitué une source d'information centrale pour cette étude, dans la mesure où il permet de recueillir, de manière structurée et comparable, des éléments relatifs aux déterminants du choix de la banque, à l'évaluation des services proposés et aux facteurs associés à la fidélité. L'exploitation des réponses recueillies offre ainsi un double apport : d'une part, une lecture plus informée du fonctionnement du secteur bancaire algérien au prisme de la demande ; d'autre part, une compréhension plus fine des attentes, perceptions et comportements de la clientèle face aux services, notamment dans un contexte de digitalisation (Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. 2009).

Le questionnaire a été structuré en plusieurs blocs correspondant aux principaux construits étudiés dans cette étude. Le **Tableau 28** présente la cartographie des blocs, les variables mesurées, leur type de codification et l'exploitation principale envisagée.

Tableau 31: Cartographie des blocs du questionnaire, variables et codification (exemples).

Bloc du questionnaire	Objet mesuré	Exemple de variable	Type de réponse	Codification (ex.)	Exploitation principale
Profil répondant	Caractéristiques sociodémographiques	Âge, sexe, profession, secteur	Catégorielle	Modalités numériques	Descriptifs, tris croisés
Choix de la banque	Motivations et critères	Motif principal du choix	Catégorielle / multiple	Codes par modalité	Segmentation et lecture des attentes
Digitalisation	Évaluation des	Facilité	Likert	1–5	Comparaisons,

perçue	services digitaux	d'usage, accessibilité			corrélations
Satisfaction	Évaluation globale	Satisfaction générale	Likert	1–5	Tris, corrélations, regression
Fidélité	Intention comportement relationnel et	Intention de rester client	Likert	1–5	Corrélations, modèles

3.12.2.1 La rédaction du questionnaire

Diffusé en ligne via Google Forms, le questionnaire a constitué l'instrument principal de l'enquête conduite auprès de 300 clients répartis sur huit agences de la BADR. La démarche visait à collecter des données suffisamment riches et hétérogènes pour étayer une analyse principalement explicative, tout en mobilisant des éléments descriptifs nécessaires à l'interprétation (profil des répondants, caractéristiques d'usage, variations entre catégories). En conséquence, la qualité de l'outil de mesure a été considérée comme un enjeu méthodologique déterminant, la robustesse des résultats dépendant directement de la capacité du questionnaire à produire des réponses stables, intelligibles et comparables.

Sans prétendre à l'existence d'une procédure universelle de construction "idéale", l'élaboration du questionnaire a respecté des principes méthodologiques visant à renforcer la fiabilité des données. La valeur de l'instrument repose notamment sur (i) la clarté de la formulation, (ii) l'adéquation des modalités de réponse au contenu mesuré, et (iii) la cohérence d'ensemble de l'architecture du questionnaire (enchaînement logique des questions, progression du général au spécifique, réduction des ambiguïtés). Cette logique de conception vise à limiter les erreurs de compréhension, les réponses aléatoires ou stratégiques, ainsi que la fatigue cognitive des répondants, facteurs susceptibles d'affecter la qualité des mesures.

Pour chaque construit, des indicateurs précis ont été définis afin de mesurer les perceptions et opinions des répondants. Le **Tableau 19** présente les construits, leur définition opérationnelle et des exemples d'items utilisés dans le questionnaire.

Tableau 32: Grille de lecture des construits du modèle et modalités d'opérationnalisation (exemples d'items).

Construit	Définition opérationnelle (dans cette étude)	Exemples d'indicateurs/Items (illustratifs)	Sens attendu
Digitalisation	– Perception de l'accessibilité	« J'accède aux services	+ Satisfaction

Accès/Disponibilité	permanente et du confort d'accès	quand je veux » ; « Le service est disponible sans interruption »	
Digitalisation Rapidité	– Perception du gain de temps et de la vitesse d'exécution	« Mes opérations sont traitées rapidement »	+ Satisfaction
Digitalisation Personnalisation	– Perception d'offres/communications adaptées au profil	« Les offres proposées correspondent à mes besoins »	+ Satisfaction, + Fidélité
Sécurité perçue	Sentiment de protection lors des opérations et protection des données	« Je me sens en sécurité lors des opérations en ligne » ; « Je comprends les mesures de sécurité »	+ Confiance, + Fidélité
Confiance	Assurance psychologique envers la banque et le canal digital	« Je fais confiance à la banque pour mes opérations digitales »	+ Fidélité
Satisfaction	Évaluation globale positive de l'expérience digitale	« Je suis satisfait des services digitaux »	+ Fidélité
Fidélité	Intention de maintien et de recommandation	« Je reste fidèle grâce aux services digitaux » ; « Je recommande ma banque »	Variable dépendante

3.12.2.2 L'unidimensionnalité des questions

L'exigence d'unidimensionnalité constitue un principe directeur : chaque question doit renvoyer à un seul contenu à évaluer, afin d'éviter des interprétations multiples et des réponses difficilement exploitables. Cette exigence implique l'usage d'un vocabulaire simple et précis, ainsi qu'une formulation directement alignée sur l'objet mesuré.

Dans la même logique, la formulation a été travaillée selon quatre contraintes complémentaires, indissociables de l'unidimensionnalité. Premièrement, la brièveté : une question doit pouvoir être comprise et mémorisée dès la première lecture, puis maintenue en mémoire pendant le temps de réponse, ce qui suppose une construction syntaxique courte et une idée centrale identifiable. Deuxièmement, la neutralité : l'énoncé doit éviter les termes évaluatifs (“bon”, “meilleur”), les superlatifs et les tournures orientées (trop positives ou trop négatives), afin de réduire l'influence de la formulation sur la réponse. Troisièmement, l'acceptabilité : les questions doivent être socialement et culturellement recevables, non choquantes et non intrusives, afin de limiter les refus, les réponses d'évitement ou les réactions défensives susceptibles de dégrader la qualité des données. Enfin, l'ensemble de ces règles vise un objectif transversal : préserver l'objectivité des réponses en limitant les biais de compréhension, de désirabilité sociale et de cadrage.

3.12.2.3 L'épistémologie et la démarche de la recherche

La recherche s'inscrit dans un positionnement épistémologique mixte, articulant des registres interprétatif, positiviste et constructiviste, afin d'appréhender la problématique de façon globale et équilibrée. Sur le plan du constructivisme, la définition du problème de recherche a été établie en intégrant les dynamiques observables du secteur bancaire algérien et les transformations associées à la digitalisation ; l'objet d'étude est ainsi construit comme une problématique située, ancrée dans un contexte organisationnel et relationnel spécifique. Sur le plan interprétatif, l'analyse cherche à comprendre les perceptions et comportements des acteurs (clients et dirigeants) et à restituer le sens attribué aux dispositifs digitaux et à l'expérience bancaire. Sur le plan positiviste, l'étude mobilise une logique de mesure et de validation empirique à travers des données quantifiées et des traitements statistiques visant à apprécier la cohérence et la plausibilité des hypothèses.

Ce choix de combinaison méthodologique permet de concilier une lecture "compréhensive" des dynamiques banque–client avec une approche plus objectivable des régularités observées. Il vise également à renforcer la validité de l'argumentation en articulant (i) la cohérence théorique des hypothèses, (ii) l'adéquation du dispositif de collecte, et (iii) la rigueur des analyses quantitatives mobilisées pour étayer les conclusions. (Thiéart, R.-A. (coord.). 2014)

3.12.2.4 La formulation des modalités de réponse

Les modalités de réponse ont été conçues de manière à permettre une codification numérique des caractéristiques et opinions exprimées par les répondants (sexe, âge, perceptions des services, degré de satisfaction, etc.). Cette opérationnalisation est essentielle pour assurer un traitement statistique rigoureux, en rendant les réponses comparables et analysables sous forme de variables.

L'échelle de mesure adoptée est une échelle de type Likert, utilisée en sciences de gestion pour mesurer des attitudes et des perceptions. Elle situe l'opinion du répondant sur un continuum allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Dans le cadre du questionnaire, ce choix répond à un double objectif : (i) capter les nuances d'évaluation relatives à la digitalisation bancaire, à la satisfaction et à la fidélité ; (ii) rendre possibles des traitements statistiques usuels (moyennes, écarts-types, comparaisons entre groupes, corrélations). L'usage de cette échelle suppose, dans l'interprétation, que l'écart entre modalités successives soit

considéré comme comparable, condition facilitant les analyses corrélationnelles et comparatives mobilisées pour la vérification des hypothèses.

Ainsi, l'échelle de Likert a été retenue pour sa simplicité d'administration, sa lisibilité pour les répondants et sa capacité à produire des distributions exploitables. Elle a permis de mesurer avec suffisamment de finesse les tendances d'opinion des clients de la BADR, tout en facilitant l'analyse statistique et la discussion des résultats.

3.12.2.5 L'administration du questionnaire

Une fois le questionnaire conçu, organisé et prétesté, l'administration auprès des répondants soulève classiquement trois enjeux : (i) le choix des répondants, (ii) le mode d'administration, et (iii) la limitation des biais inhérents à la collecte. Dans cette recherche, le recrutement des répondants s'inscrit dans une logique annoncée comme aléatoire et probabiliste, dans la mesure où l'enquête exhaustive de la population est contrainte par des limites de temps, d'accessibilité et de coût.

Sur le plan opérationnel, l'administration a reposé sur un protocole multicanal combinant : la remise directe (lorsque cela était possible), la collecte par courrier électronique (via transmission et récupération de questionnaires), et surtout la diffusion en ligne via Google Forms. Le lien du questionnaire a également été relayé sur des réseaux sociaux généralistes (Facebook, Instagram) et sur LinkedIn, avec un effort de ciblage plus prononcé sur le réseau professionnel afin d'accroître la qualité de l'échantillon. Les interactions associées à cette diffusion (confirmations de réponse, demandes d'explications, sollicitations de renvoi par mail) ont accompagné la collecte et contribué à sécuriser le processus d'obtention des réponses, tout en révélant des besoins de clarification chez certains répondants.

Dans une perspective de qualité des données, l'administration multicanale vise à accroître la participation et la diversité des profils, mais elle exige également une vigilance quant aux biais possibles (auto-sélection des répondants en ligne, surreprésentation de profils connectés, influence des réseaux de diffusion). Ces points doivent être pris en compte dans la discussion méthodologique et l'interprétation des résultats (Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A.2012).

3.12.3 L'approche et les techniques de l'étude empirique :

3.12.3.1 L'approche adoptée

Pour analyser l'impact de la digitalisation bancaire sur la satisfaction et la fidélité de la clientèle des banques algériennes, et plus spécifiquement au sein de la BADR, l'étude a retenu une approche méthodologique combinant plusieurs entrées complémentaires afin de renforcer la cohérence d'ensemble du raisonnement.

Premièrement, une approche historique a été mobilisée pour retracer l'évolution de la BADR et, plus largement, du secteur bancaire algérien dans son processus de digitalisation. Cette perspective permet de situer l'intégration progressive des dispositifs numériques dans les services, de comprendre les changements dans les modes de relation avec la clientèle et d'éclairer la manière dont la digitalisation s'est affirmée comme levier stratégique (connaissance client, personnalisation, proximité relationnelle), en lien avec la première hypothèse.

Deuxièmement, une approche systémique centrée sur les perceptions et comportements des clients a permis d'examiner comment l'usage des services digitalisés se traduit en satisfaction et en fidélisation, tout en tenant compte de réticences possibles. Ces réticences renvoient notamment à la crainte d'une perte du contact humain et aux préoccupations liées aux risques et à la sécurité en ligne, dimensions explicitement associées à la deuxième hypothèse. Dans cette optique, la digitalisation est appréhendée comme un phénomène articulant simultanément des dimensions technologiques, humaines et organisationnelles, dont les interactions influencent la confiance et les attitudes des clients. (Filser, M., & Poncin, I. 2014).

Troisièmement, l'approche structurelle-fonctionnelle a été mobilisée pour analyser l'articulation entre la structure organisationnelle de la banque et les comportements de la clientèle. Elle permet d'interroger la manière dont la digitalisation, envisagée comme facteur d'innovation et d'efficacité, peut contribuer à améliorer la qualité de service, la satisfaction, puis la fidélité, conformément à la troisième hypothèse.

L'étude a été menée principalement dans la région d'Oran, choisie pour sa diversité socio-économique et son ouverture à la modernité, contexte propice à l'observation de comportements différenciés face à la digitalisation. Toutefois, la diffusion en ligne via Google Forms a élargi la portée géographique en intégrant des participants d'autres régions (Centre et Est), ce qui contribue à renforcer la diversité de l'échantillon et la solidité des inférences.

(Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., & El Akremi, A.2002) Les techniques : Partie quantitative

La phase quantitative a mobilisé des techniques d'analyse statistique afin de vérifier les hypothèses de recherche et de produire des réponses étayées à la problématique. Le questionnaire administré auprès des clients de la BADR a permis de collecter des données relatives aux perceptions, comportements et attentes concernant les services digitaux. Une étape préparatoire a été réalisée par consultation des sites officiels des banques algériennes afin de mieux comprendre les offres digitales et les services en ligne, dans le but d'aligner la formulation des questions sur les réalités observables et sur les objectifs de la recherche.

L'administration du même instrument à l'ensemble des répondants a visé la comparabilité des réponses et la cohérence du traitement. Le questionnaire, diffusé via Google Forms et relayé sur les réseaux sociaux et LinkedIn, a permis de constituer un corpus de 300 réponses exploitables, issues de clients de huit agences, et présentant une diversité d'âges et de catégories socioprofessionnelles. Cette diversité constitue un socle favorable à l'examen des variations de perceptions et à la recherche de relations entre la digitalisation perçue, la satisfaction et la fidélité.

Ainsi, la démarche s'appuie principalement sur deux leviers méthodologiques : (i) le questionnaire comme instrument de mesure standardisé ; (ii) l'analyse statistique comme dispositif de vérification des hypothèses, au moyen d'outils adaptés aux variables observées (comparaisons, corrélations, analyses complémentaires).

3.12.3.2 Présentation de l'échantillon (clients)

L'échantillon de la recherche est structuré en deux catégories d'acteurs : les clients et les dirigeants bancaires. Dans cette partie, l'accent est mis sur la catégorie des clients, considérée comme centrale dès lors que l'évaluation de la satisfaction et des dynamiques de fidélité repose directement sur leurs réponses.

Le protocole de collecte a combiné deux modalités : une diffusion en ligne du questionnaire (Google Forms, réseaux sociaux et réseaux professionnels) et, de façon complémentaire, des échanges réalisés en contexte d'entretien lors des visites en agence, initialement orientées vers les directeurs de banques. À l'issue d'une période d'environ un mois de diffusion, un total de 400 réponses a été enregistré. Parmi celles-ci, 395 provenaient de

clients de la BADR (répartis sur huit agences), tandis que 5 réponses émanaient de clients de la Poste ; ces dernières ont été exclues du périmètre de l'analyse, la Poste ne présentant pas les mêmes caractéristiques qu'une banque commerciale dans le cadre de cette étude. Après contrôle et filtrage, le nombre final de questionnaires jugés valides et exploitables a été arrêté à 300, constituant la base empirique de l'analyse.

Le traitement des données issues de Google Forms et de la diffusion en ligne a été réalisé à l'aide du logiciel XLSTAT. Parallèlement, les éléments recueillis en face à face dans les agences ont fourni des compléments qualitatifs permettant d'éclairer certains résultats, notamment sur la compréhension des perceptions et comportements liés à la digitalisation. L'échantillon final a été considéré comme suffisant au regard des exigences usuelles de la recherche quantitative, et présente une diversité marquée selon le sexe, l'âge, la catégorie socioprofessionnelle et le secteur d'activité (agriculture, industrie, services, informatique et télécommunications). Enfin, si les répondants proviennent principalement des agences de la région d'Oran, l'intégration de participants d'autres régions et d'autres affiliations bancaires élargit la portée descriptive de l'enquête, tout en maintenant un focus analytique sur le cas BADR.

3.12.3.3 Méthodes et techniques appliquées

Échantillonnage. Le dispositif d'enquête a reposé sur un échantillon décrit comme aléatoire, constitué sans segmentation préalable ni critères d'accès spécifiques, dans l'objectif de représenter différentes catégories de clients. L'échantillon final comprend 300 clients issus de huit agences de la BADR, ces dernières étant particulièrement représentées dans les réponses. Cette configuration a permis de recueillir des données variées, reflétant une pluralité de profils et de comportements face à la digitalisation.

Enquête. La diffusion en ligne via Google Forms et les réseaux sociaux a été privilégiée afin d'assurer une collecte efficiente et d'atteindre un volume élevé de répondants connectés, issus de milieux diversifiés. Ce choix s'avère cohérent avec l'objectif de diversité socio-professionnelle. Il appelle toutefois, sur le plan méthodologique, une prise en compte des biais potentiels associés à la participation volontaire et à la diffusion par réseaux.

3.12.3.4 Vérification des hypothèses selon les méthodes quantitatives

La vérification des hypothèses s'est appuyée sur un tri croisé appliqué à l'échantillon de 300 répondants. Dans un premier temps, une classification descriptive a permis de

caractériser la population étudiée à partir de variables sociodémographiques (âge, sexe, profession, secteur d'activité) et d'informations relatives à l'appartenance bancaire. Cette étape fournit une lecture structurante du corpus, nécessaire à l'interprétation des variations observées.

Dans un second temps, l'échantillon a été segmenté selon des critères directement associés aux hypothèses, notamment le degré de satisfaction, le niveau d'adoption ou d'usage des services bancaires digitaux, ainsi que la fidélité. L'analyse croisée a ainsi permis d'identifier des régularités et des associations entre catégories, en offrant une première validation empirique des relations attendues, avant de recourir à des tests plus directement centrés sur l'intensité des liens entre variables.

3.12.3.5 Analyse et vérification des hypothèses selon l'étude comparative et le calcul des corrélations entre les variables :

L'analyse corrélationnelle a été mobilisée pour apprécier la nature et l'intensité des relations entre variables, notamment entre l'utilisation des services digitaux, la satisfaction et la fidélité. Par définition, une corrélation mesure le degré d'association entre deux variables et indique si leur évolution est globalement conjointe (relation positive) ou inverse (relation négative). Les coefficients varient classiquement de -1 à +1 : une valeur proche de +1 traduit une association positive forte, tandis qu'une valeur proche de -1 indique une relation inverse.

Dans cette recherche, l'objectif est d'examiner si l'augmentation de l'usage des outils numériques s'accompagne d'une hausse de la satisfaction et/ou de la fidélité. Néanmoins, l'interprétation doit rester prudente : l'existence d'une corrélation ne suffit pas à établir un lien de causalité. Des facteurs externes, tels que la qualité globale du service, la proximité relationnelle, ou les politiques de communication, peuvent influencer simultanément les variables étudiées et produire des co-variations observées.

Cette méthode demeure particulièrement utile pour repérer les relations les plus significatives entre indicateurs et mieux comprendre les dynamiques de comportement face à la digitalisation. Elle présente toutefois des limites, notamment lorsque l'échantillon est exposé à des biais de réponse ou lorsque des variables non observées interviennent. Dans cette optique, et afin de renforcer la robustesse de la vérification, l'interprétation des corrélations a été complétée par d'autres traitements, dont la régression linéaire, permettant une appréciation plus structurée de la relation entre variables dans le cadre des hypothèses formulées.

Pour structurer et synthétiser la vérification des hypothèses, le **Tableau 30** présente de manière claire les variables mobilisées, les indicateurs opérationnels, les techniques d'analyse utilisées, les résultats attendus et les précautions d'interprétation à adopter. La lecture de ce tableau permet d'avoir une vision globale et précise des relations testées entre digitalisation perçue, satisfaction et fidélité, tout en identifiant les facteurs susceptibles d'influencer les résultats.

Tableau 33: Matrice " hypothèses / variables / tests / règles d'interprétation " (gabarit d'analyse).

Hypothèse (Référence interne)	Variables mobilisées	Indicateur opérationnel	Technique	Résultat attendu	Précaution d'interprétation
H1	Digitalisation perçue ↔ Proximité/expérience	Scores Likert	Tris + corrélation	Association positive	Effet possible du profil numérique
H2	Digitalisation perçue ↔ Satisfaction (avec réticences)	Scores Likert + items "risque/sécurité/contact"	Corrélation + régression	Relation conditionnelle	Facteurs externes non mesurés
H3	Satisfaction ↔ Fidélité	Scores Likert	Corrélation + régression	Association positive	Corrélation ≠ causalité
Analyse complémentaire	Usage digital ↔ Fidélité	Niveau d'usage + fidélité	Tris croisés	Variations par segments	Risque d'auto-sélection en ligne

3.12.4 Enquête auprès des clients des banques :

3.12.4.1 L'analyse des réponses des clients :

Cette seconde composante de la recherche est dédiée à l'analyse du comportement et des perceptions des clients des banques algériennes, qui constitue le noyau empirique de l'étude. Elle vise à caractériser, de manière structurée, les besoins, attentes et évaluations des usagers vis-à-vis des services bancaires, en portant une attention particulière aux dispositifs de digitalisation (services en ligne, applications, instruments de paiement et d'assistance). L'objectif analytique est de disposer d'éléments empiriques permettant d'éclairer la problématique centrale relative aux liens entre digitalisation, satisfaction et fidélisation de la clientèle.

Sur le plan opérationnel, l'analyse repose sur l'exploitation d'un corpus de réponses recueillies auprès de 300 clients appartenant à différentes banques algériennes. Le traitement statistique a été réalisé à l'aide du logiciel XLSTAT, afin d'assurer une structuration rigoureuse de la base, une lecture fiable des distributions observées et une meilleure précision dans l'examen des relations entre variables. Cette étape constitue un socle indispensable pour discuter les résultats au regard des hypothèses de recherche et des mécanismes attendus (notamment la valeur d'usage, la qualité de l'expérience digitale, la confiance et le risque perçu). (Ladhari, R. 2010)

3.12.4.1.1 Présentation de l'échantillon

L'enquête a mobilisé un échantillon aléatoire de 300 clients bancaires, constitué sans segmentation préalable. La collecte a combiné deux modalités afin d'élargir la diversité des profils : (i) une administration en présentiel auprès de clients rencontrés dans différentes agences bancaires et (ii) une diffusion en ligne du questionnaire via des plateformes numériques (Facebook, LinkedIn) et un formulaire Google Forms. Cette approche mixte a permis d'atteindre un public hétérogène en termes d'âge, de sexe, de statut socio-professionnel et d'appartenance bancaire, ce qui renforce la capacité de l'étude à décrire des tendances générales au sein du secteur bancaire algérien.

Les répondants ont été sollicités sur plusieurs dimensions : leur relation à la banque (ancienneté, fréquence d'interaction, motifs de choix), leur niveau de satisfaction vis-à-vis des services proposés, leur appréciation des dispositifs de digitalisation (utilité, simplicité, performance perçue), ainsi que des indicateurs de fidélité et de recommandation. L'ensemble fournit une base de données suffisamment riche pour analyser les variations interindividuelles et comparer, lorsque pertinent, les profils « particuliers » et « professionnels ».

3.12.4.1.2 Répartition selon le sexe

La structure de l'échantillon indique une légère prédominance masculine : 58 % des répondants sont des hommes, contre 42 % de femmes. Ce déséquilibre modéré peut refléter, d'une part, une présence masculine encore importante parmi les usagers bancaires les plus actifs sur le plan transactionnel et, d'autre part, une disponibilité différenciée lors de l'administration en agence. Néanmoins, la part féminine demeure substantielle, ce qui suggère une insertion croissante des femmes dans l'usage des services bancaires, y compris digitaux,

en cohérence avec l'évolution des pratiques socioéconomiques et l'accès accru à l'autonomie financière. Cette distribution permet ainsi d'examiner les perceptions de la digitalisation sur une base relativement équilibrée entre sexes.

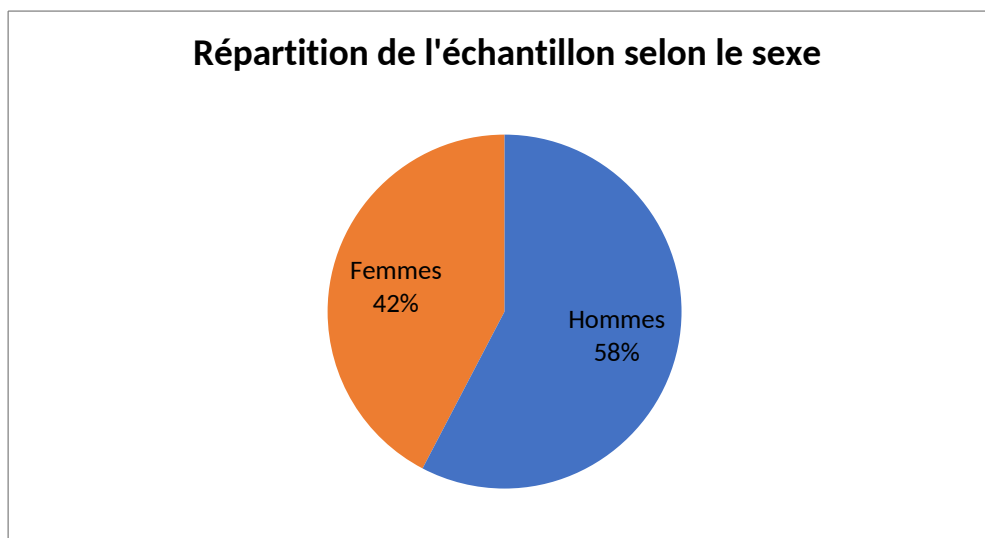


Figure 8: Répartition de l'échantillon selon le sexe.

3.12.4.1.3 Répartition selon l'âge

La distribution par âge met en évidence une concentration dans les tranches typiquement associées à une activité professionnelle soutenue et à des besoins bancaires réguliers. La tranche d'âge 35–45 ans représente 38,5 % de l'échantillon, ce qui correspond à un segment souvent stabilisé (revenus, crédits, dépenses récurrentes) et généralement exposé à des arbitrages entre canaux physiques et digitaux. La tranche 25–35 ans arrive ensuite avec 29,9 %, segment fréquemment décrit comme plus réceptif aux innovations numériques et susceptible d'intégrer plus rapidement les services en ligne dans ses routines. Les 18–25 ans comptent pour 12,8 % ; bien que moins représentés dans les opérations financières « lourdes », ils constituent un groupe stratégique pour l'adoption des applications mobiles et des paiements électroniques. Les tranches 45–55 ans (14,5 %) et plus de 55 ans (4,3 %) apparaissent minoritaires, ce qui autorise néanmoins des comparaisons générationnelles, notamment quant aux résistances potentielles, à la confiance et au risque perçu face aux services digitaux. Dans l'ensemble, la structure d'âge conforte la pertinence de l'échantillon pour étudier le lien entre digitalisation, satisfaction et fidélité, en s'appuyant sur des segments à la fois actifs et diversement familiarisés avec le numérique.

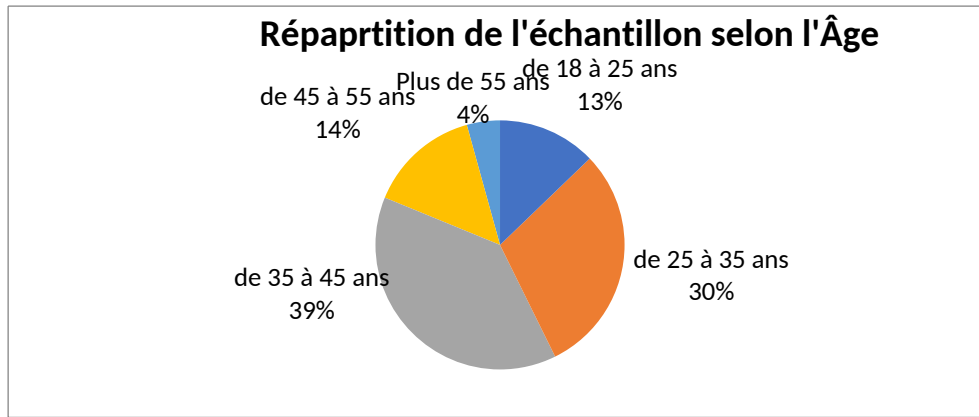


Figure 9: Répartition de l'échantillon selon l'Âge.

3.12.4.1.4 Répartition selon la catégorie socio-professionnelle

La composition socio-professionnelle se caractérise par une prédominance nette des salariés (183 répondants), ce qui reflète la place structurante de cette catégorie dans la bancarisation (dépôts, paiements récurrents, domiciliation). Les étudiants représentent 44 répondants, ce qui signale une présence non marginale d'un public potentiellement orienté vers les services mobiles, mais dont les usages peuvent rester centrés sur des opérations simples. Les professions libérales (36 répondants) et les commerçants (21 répondants) forment un segment significatif, cohérent avec des besoins transactionnels et de suivi de l'activité. Les sans-emploi (14 répondants) et les retraités (2 répondants) sont faiblement représentés, ce qui peut refléter à la fois des niveaux d'usage bancaire variables et des différences d'accessibilité aux canaux de collecte. Globalement, l'échantillon est majoritairement composé d'actifs, ce qui est compatible avec l'étude des effets de la digitalisation sur l'expérience de service, la satisfaction et la fidélité.

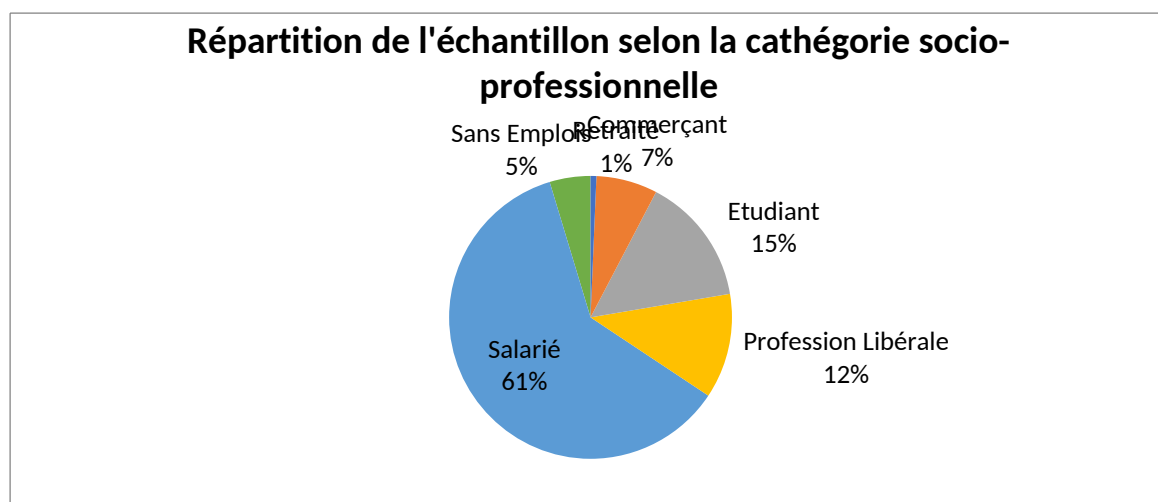


Figure 10: Répartition de l'échantillon selon la catégorie socio-professionnelle.

3.12.4.1.5 Niveau d'études

Le niveau d'instruction déclaré est majoritairement universitaire (221 répondants), contre 79 non universitaires. Cette configuration suggère un échantillon globalement doté d'un capital éducatif élevé, susceptible d'influencer la compréhension des offres, l'aisance technologique et, potentiellement, l'évaluation des services digitaux. La présence d'un sous-groupe non universitaire demeure toutefois importante pour éviter une lecture exclusivement centrée sur des profils hautement scolarisés et pour maintenir une diversité dans les capacités perçues d'usage et les attentes vis-à-vis des services numériques.

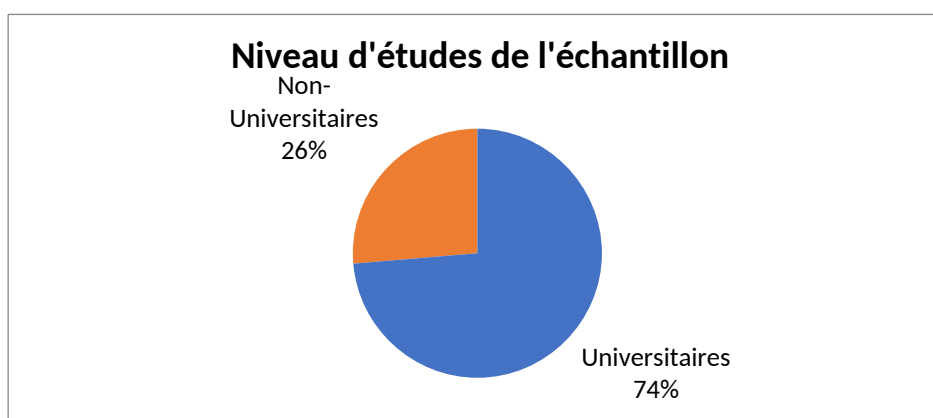


Figure 11: Niveau d'études de l'échantillon.

3.12.4.1.6 Raisons du choix de la banque (particuliers vs professionnels)

Les motifs de choix révèlent des logiques différenciées selon le statut. Chez les particuliers, la qualité de service constitue le déterminant principal (49,80 %), ce qui met en

évidence le poids de la relation de service (accueil, réactivité, assistance) et la valeur accordée à l'expérience globale. La proximité de l'agence intervient ensuite (23,89 %), soulignant l'importance persistante de l'accessibilité physique, même dans un contexte de digitalisation. Enfin, 26,32 % déclarent un choix imposé par l'employeur, ce qui renvoie à des contraintes institutionnelles (dépôt de salaire) pouvant initier la relation bancaire indépendamment d'une pRéférence initiale.

Chez les professionnels, la proximité devient largement dominante (81,13 %), ce qui est cohérent avec une contrainte de gestion rapide des opérations et une optimisation des déplacements. La qualité de service, bien que présente, est citée à un niveau plus faible (18,87 %), et l'option « imposé par l'employeur » n'apparaît pas, ce qui correspond logiquement au statut d'indépendant. Ces résultats suggèrent que les particuliers évaluent davantage la banque comme un service relationnel, tandis que les professionnels privilégient une logique de commodité et de fonctionnalité.

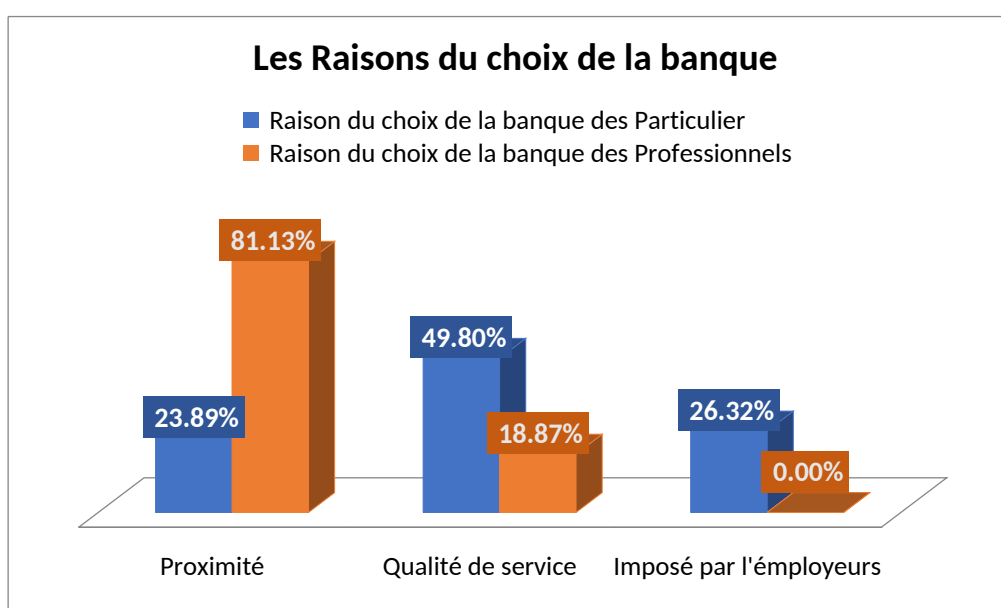


Figure 12: Raison du choix de la banque.

3.12.4.1.7 Ancienneté de la relation bancaire

L'ancienneté déclarée indique que 52 % des répondants entretiennent une relation bancaire récente (de moins de deux ans). Ce niveau élevé peut traduire une mobilité bancaire accrue, une dynamique d'acquisition de nouveaux clients ou l'effet de la transformation digitale, incitant certains usagers à rejoindre des offres perçues comme plus modernes. Les clients ayant entre deux et cinq ans d'ancienneté représentent 26 %, ce qui suggère une phase

d'évaluation plus stabilisée, où la confiance et la satisfaction peuvent commencer à se consolider. Les clients de plus de cinq ans représentent 22 %, constituant un segment pertinent pour appréhender une fidélité davantage ancrée dans l'habitude, la confiance institutionnelle et la satisfaction cumulative.

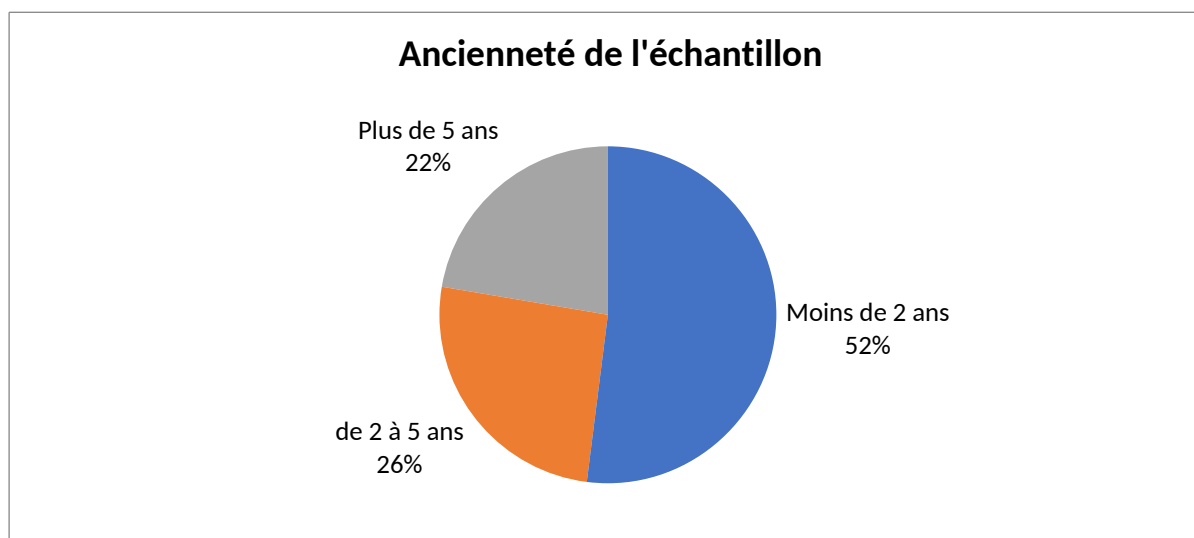


Figure 13: Ancienneté de l'échantillon.

3.12.4.1.8 Catégorie « particulier / professionnel »

L'échantillon est majoritairement composé de particuliers (82 %), contre 18 % de professionnels. Cette répartition indique que les résultats mettent principalement en avant l'expérience bancaire individuelle. Elle peut également refléter des contraintes de participation (disponibilité, intérêt) ou une plus grande facilité d'accès des particuliers aux canaux de collecte, notamment en ligne. L'existence d'un sous-échantillon professionnel permet néanmoins des comparaisons utiles, notamment concernant les attentes en matière de performance, de sécurité et de personnalisation.

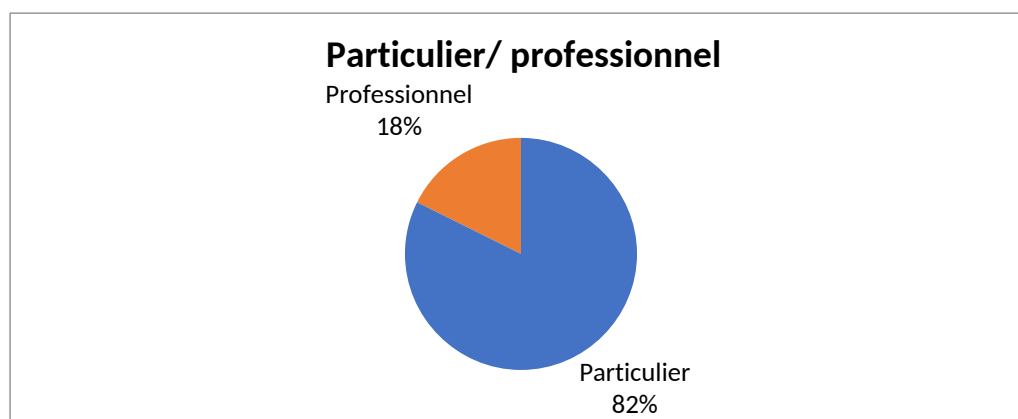


Figure 14: Catégorie Particulier / professionnel.

3.12.4.1.9 Fréquence de visite en agence

La fréquence des déplacements en agence confirme une relation physique moins intensive qu'auparavant, tout en demeurant structurante. Chez les particuliers, la modalité la plus fréquente est la visite mensuelle (34 %), ce qui correspond à un usage régulier mais non continu du canal agence. Les visites trimestrielles (22 %) et hebdomadaires (19 %) témoignent d'une hétérogénéité des besoins et des habitudes, tandis que 10 % déclarent effectuer une visite annuelle, ce qui peut être interprété comme un signe d'appropriation progressive des canaux digitaux pour les opérations courantes.

Chez les professionnels, la visite mensuelle est plus fréquente (51 %), probablement liée à des opérations de gestion et de régularisation. Le faible niveau de visites hebdomadaires (4 %) peut indiquer une substitution partielle par des canaux distants, dès lors que les services digitaux ou le contact à distance répondent aux besoins. Dans l'ensemble, les comportements observés convergent vers une logique d'interactions physiques plus espacées, compatible avec une trajectoire de digitalisation.

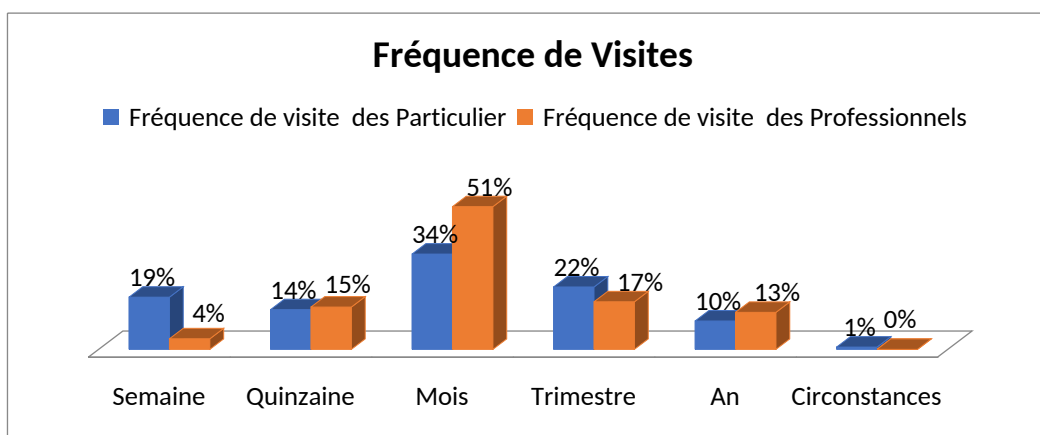


Figure 15: Fréquence de visite.

3.12.4.1.10 Services digitaux souhaités (canaux et dispositifs)

Les attentes exprimées convergent vers des solutions jugées pratiques et à forte valeur d'usage. Chez les particuliers, l'application mobile arrive en première position (44 %), ce qui renforce l'idée que le mobile constitue le point d'accès privilégié pour la consultation et l'exécution d'opérations simples. Le SMS banking (24 %) conserve un intérêt notable, possiblement parce qu'il offre des notifications et un suivi rapide avec une faible complexité technologique. L'e-mailing (16 %) et le site internet (8 %) sont moins cités, tandis que le call center (8 %) apparaît marginal.

Chez les professionnels, l'application mobile demeure prioritaire (43 %), mais l'e-mailing (23 %) et le call center (15 %) prennent davantage d'importance, ce qui peut refléter des besoins de traçabilité, de communication formelle et de résolution rapide de situations spécifiques. Ces résultats suggèrent une hiérarchie des canaux dominée par le mobile, tout en mettant en évidence une demande de support plus relationnel du côté professionnel.

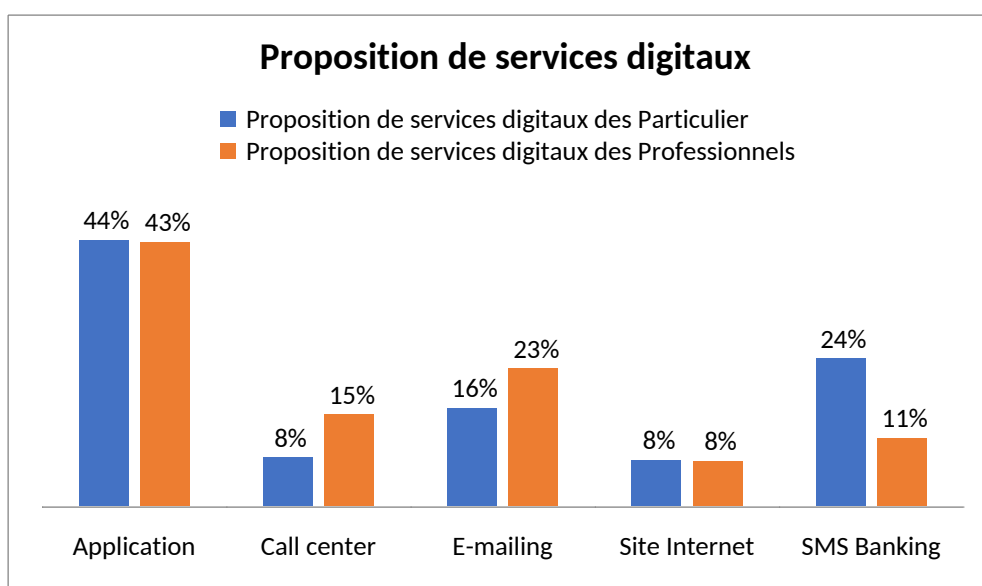


Figure 16 : Proposition des services digitaux

3.12.4.1.11 Possession d'une carte CIB

La détention de la carte CIB est élevée. Parmi les particuliers, 85 % en disposent contre 15 % non équipés, ce qui atteste d'une diffusion importante des instruments de paiement électroniques, même si une minorité reste à distance, potentiellement en raison d'obstacles économiques, de préférences pour l'espèce ou de préoccupations de sécurité. Chez les professionnels, la possession est totale (100 %), ce qui est cohérent avec des besoins transactionnels plus fréquents et une intégration plus forte des outils de paiement dans l'activité.

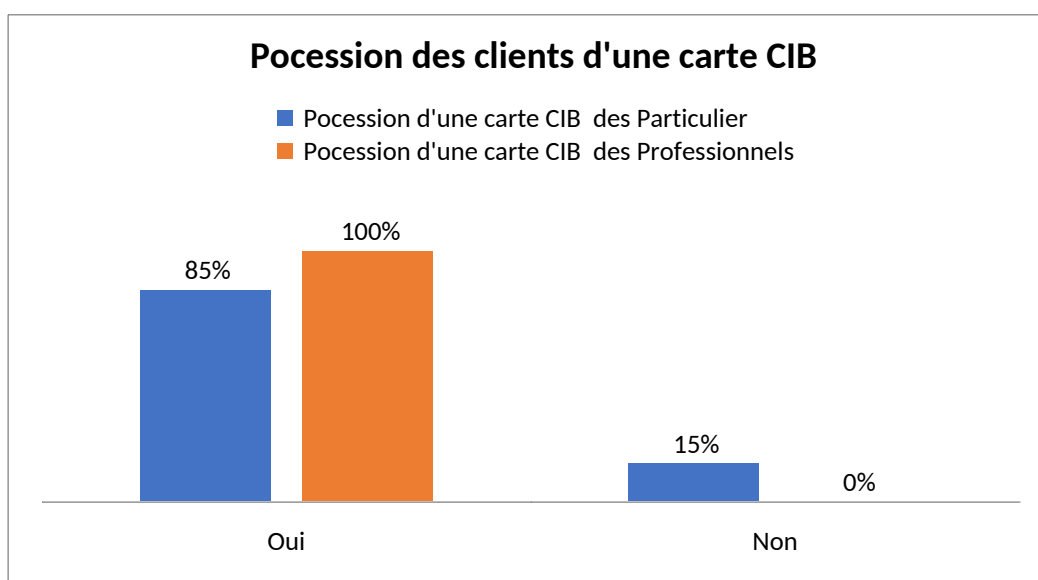


Figure 17: Pocession d'une carte CIB

3.12.4.1.12 Modalités d'utilisation de la carte CIB

L'usage principal demeure le retrait d'argent, tant chez les particuliers (55 %) que chez les professionnels (53 %), ce qui indique que l'instrument électronique sert encore majoritairement à accéder à des liquidités plutôt qu'à remplacer pleinement le paiement en espèces. Le paiement en ligne apparaît en seconde position (33 % chez les particuliers ; 25 % chez les professionnels), ce qui signale une adoption en progression, mais encore limitée. La consultation de solde est peu fréquente chez les particuliers (6 %) et plus fréquente chez les professionnels (19 %), ce qui peut s'expliquer par un suivi plus régulier de la trésorerie. Le paiement par TPE reste marginal (6 % et 4 %), ce qui suggère une diffusion inégale des équipements et des habitudes de paiement encore fortement ancrées.

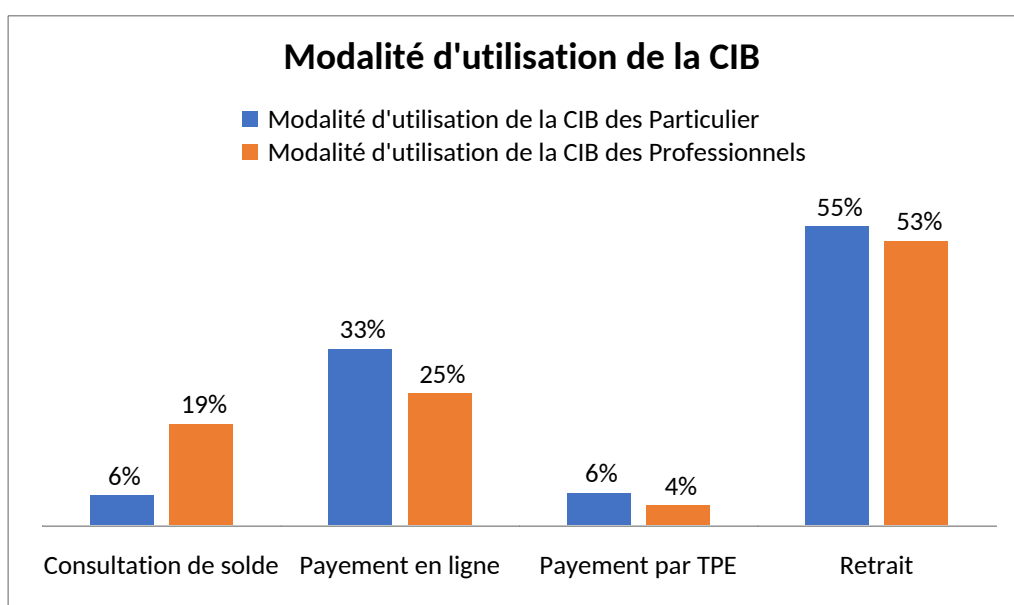


Figure 18: Modalité d'utilisation de la CIB.

3.12.4.1.13 Fréquence d'utilisation de la CIB

Les professionnels se distinguent par un usage plus fréquent de leur carte : 81 % déclarent l'utiliser fréquemment, contre 47 % des particuliers. Chez ces derniers, 33 % déclarent un usage occasionnel et 20 % un usage rare, ce qui peut refléter la coexistence d'habitudes de paiement traditionnelles et d'une adoption progressive des moyens électroniques. Aucun professionnel ne signale un usage rare, ce qui confirme une intégration plus régulière de la carte dans les pratiques financières.

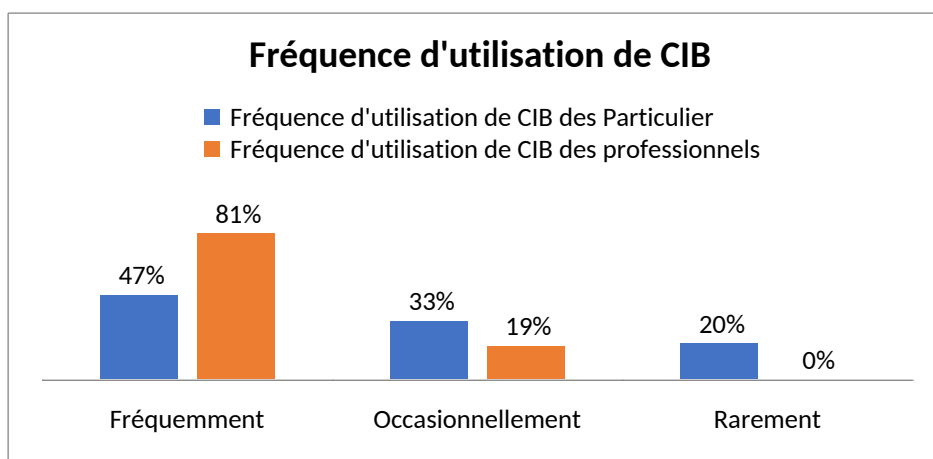


Figure 19: Fréquence d'utilisation de CIB.

3.12.4.1.14 Causes de non-possession de la CIB

Parmi les non-détenteurs, la première barrière évoquée est le coût des commissions (53 %), ce qui témoigne d'une évaluation défavorable du rapport coût-utilité. La sécurité constitue le second frein (39 %), ce qui traduit un risque perçu lié à la fraude, au piratage ou aux erreurs de transaction. Enfin, 8 % mentionnent la complexité d'utilisation, ce qui indique un besoin d'accompagnement et de pédagogie. Ces résultats suggèrent que les obstacles relèvent simultanément de facteurs économiques, psychologiques (risque) et cognitifs (effort d'apprentissage).

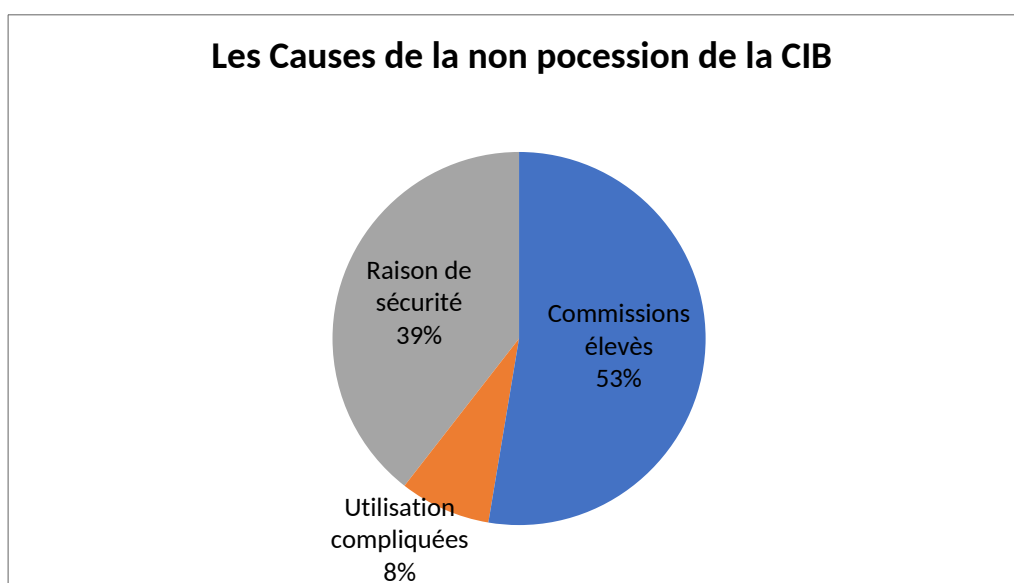


Figure 20 : Les Causes de la non possession de la CIB.

3.12.4.1.15 Satisfaction digitale des clients

L'évaluation globale de la satisfaction à l'égard des services digitaux est élevée : 85 % des particuliers et 89 % des professionnels se déclarent satisfaits. Cette appréciation positive peut être interprétée comme le signe d'une valeur perçue réelle des services digitaux (accessibilité, rapidité, praticité), et d'une expérience de service globalement favorable. Une minorité exprime néanmoins une insatisfaction (15 % des particuliers ; 11 % des professionnels), pouvant renvoyer à des irritants d'usage (incidents techniques, lenteur, limitations fonctionnelles) ou à des écarts entre attentes et performance perçue.

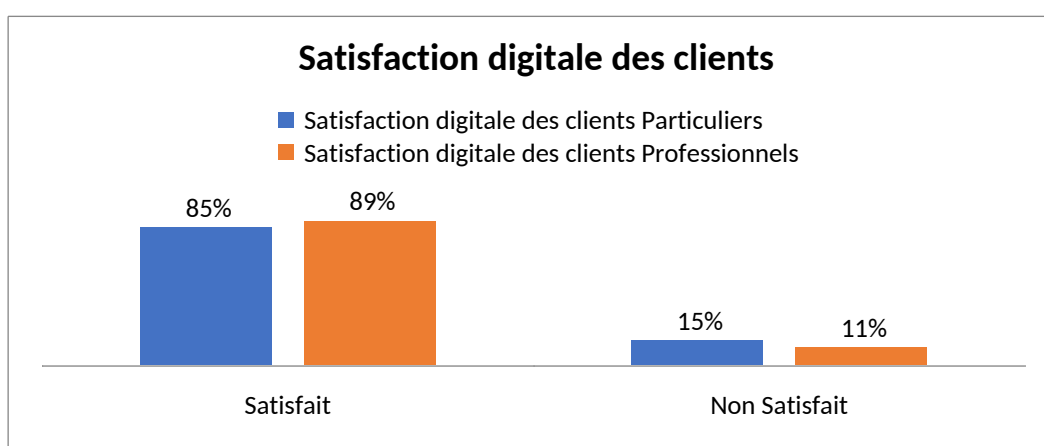


Figure 21: Satisfaction digitale des clients.

3.12.4.1.16 Mesure de la satisfaction digitale par échelle de Likert

Lorsque la satisfaction digitale est mesurée de façon plus graduée, les réponses révèlent une appréciation favorable mais nuancée, ce qui est cohérent avec l'idée qu'une satisfaction « déclarée » peut recouvrir des expériences hétérogènes selon les fonctionnalités utilisées et la fréquence d'usage. Chez les particuliers, 25 % attribuent une note élevée (4 ou 5), 44 % se situent au niveau intermédiaire (3) et 44 % se situent au niveau bas (1 ou 2). Chez les professionnels, 45 % se déclarent très satisfaits (4 ou 5), 36 % se déclarent au niveau intermédiaire (3) et 38 % aux niveaux 1–2. Les pourcentages rapportés reflètent le dépouillement tel qu'il est présenté et peuvent inclure des effets d'arrondi ou des modalités non strictement exclusives ; l'élément central demeure l'existence d'une marge d'amélioration, plus sensible chez les particuliers, portant notamment sur l'ergonomie, la fiabilité et la continuité de service.

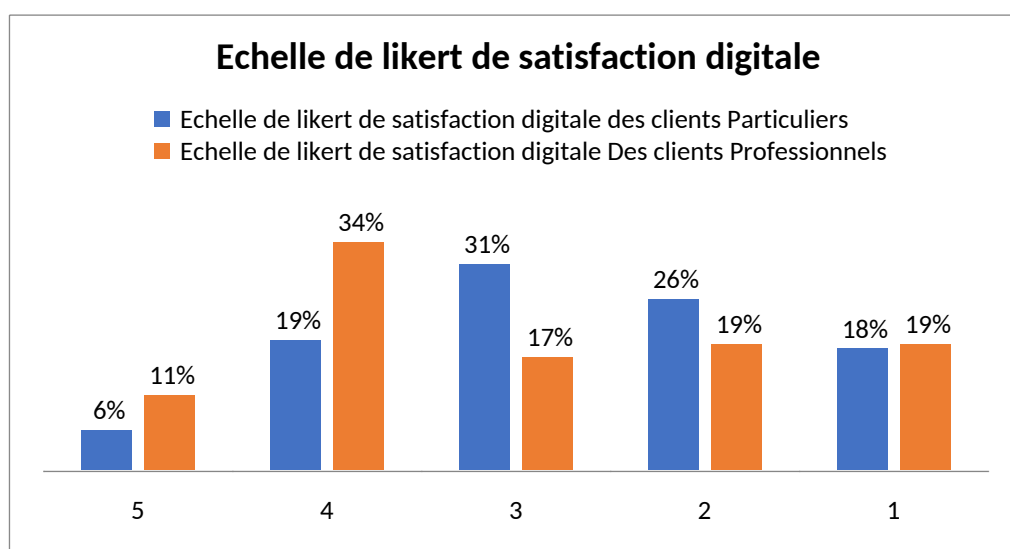


Figure 22: Echelle de likert de satisfaction digitale.

3.12.4.1.17 Perception de la performance digitale de la BADR sur le marché

Interrogés sur le positionnement de la BADR, les répondants expriment une perception favorable. Chez les particuliers, 60 % se déclarent d'accord (25 % tout à fait d'accord ; 35 % d'accord) avec l'idée que les services digitaux de la BADR sont les meilleurs, 32 % adoptent une posture neutre et 8 % expriment un désaccord. Chez les professionnels, l'adhésion est plus forte (68 % : 34 % tout à fait d'accord ; 34 % d'accord), avec une part restante plus prudente. Cette structure suggère une image digitale globalement positive, mais aussi un espace stratégique de communication et de différenciation, compte tenu de la proportion de réponses neutres (comparaison insuffisante, bénéfices perçus non totalement saillants).

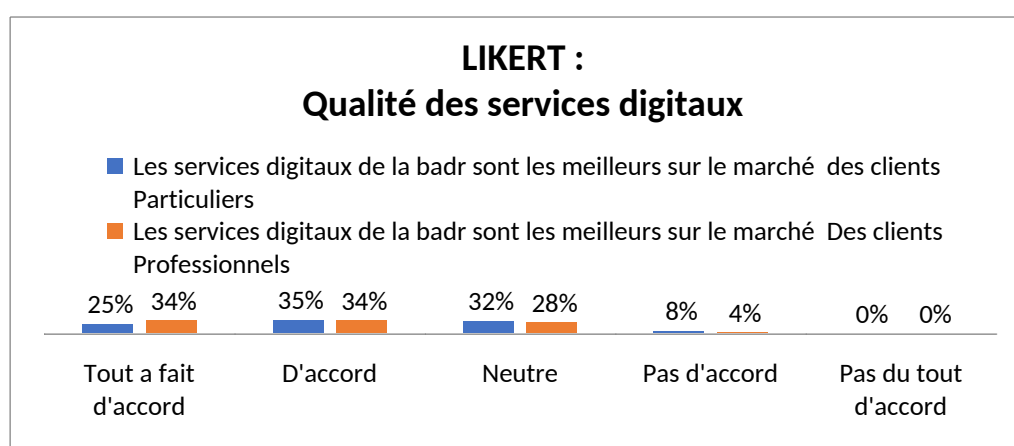


Figure 23: Les services digitaux de la badr sont les meilleurs sur le marché.

3.12.4.1.18 Simplicité et efficacité des services en ligne

La simplicité et l'efficacité perçues apparaissent majoritairement positives. Chez les particuliers, 58 % approuvent (25 % tout à fait d'accord ; 33 % d'accord), 31 % restent neutres et 12 % désapprouvent. Chez les professionnels, 61 % approuvent (36 % tout à fait d'accord ; 25 % d'accord) et 36 % demeurent neutres. Ces résultats convergent vers l'idée que la facilité d'usage et la performance opérationnelle sont globalement reconnues, tout en indiquant que l'expérience utilisateur pourrait être améliorée pour réduire l'incertitude et transformer les réponses neutres en évaluations positives.

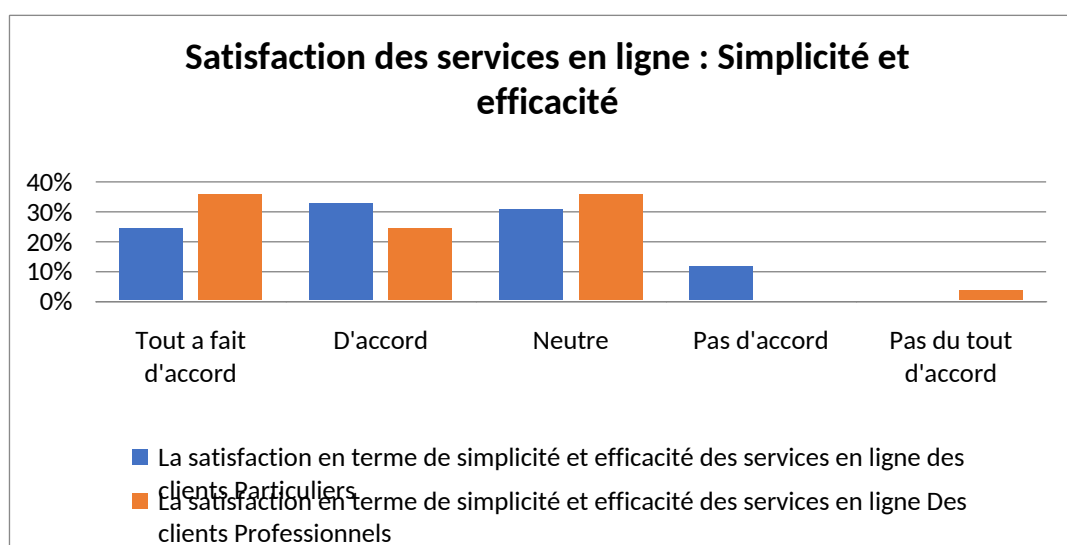


Figure 24: La satisfaction en termes de simplicité et efficacité des services en ligne.

3.12.4.1.19 Perception de la personnalisation des services

La BADR est perçue comme relativement capable d'adapter ses services aux besoins, avec des différences selon les segments. Chez les particuliers, 58 % estiment que des services personnalisés sont proposés, tandis que 21 % se déclarent incertains et 21 % estiment ne pas en bénéficier. Chez les professionnels, 68 % reconnaissent une personnalisation, et 32 % restent incertains, sans expression d'opinion négative. Cette configuration suggère que la personnalisation est davantage visible ou efficace auprès des professionnels (produits ciblés, besoins spécifiques), alors que, chez les particuliers, la perception est plus fragmentée, possiblement en raison d'une communication insuffisante ou d'une mise en œuvre inégale selon les points de contact.

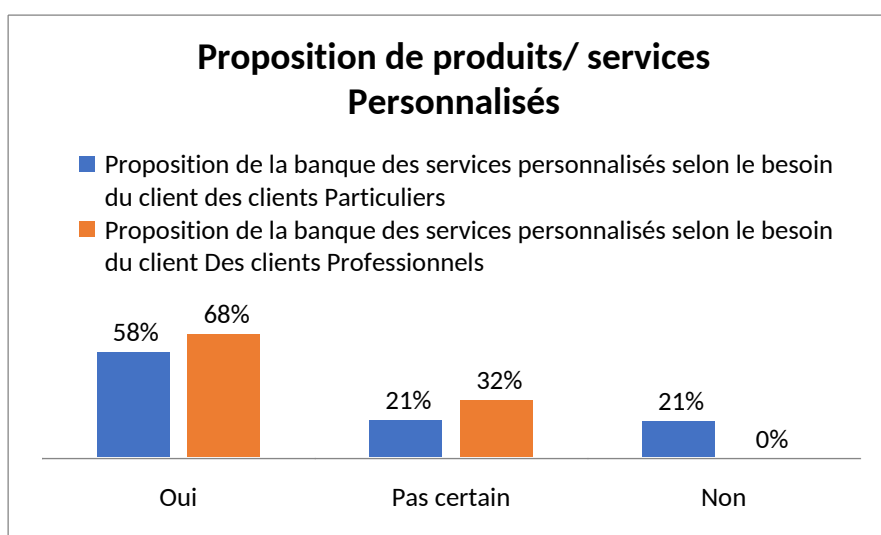


Figure 25: Proposition de la banque des services personnalisés selon le besoin du client.

3.12.4.1.20 Satisfaction à l'égard de l'E-banking

La satisfaction relative à l'E-banking confirme une appréciation globalement favorable, plus élevée chez les professionnels. Parmi les particuliers, 70 % expriment une satisfaction (38 % totalement satisfaits ; 32 % satisfaits), 24 % se déclarent neutres et 6 % insatisfaits. Du côté des professionnels, 89 % sont satisfaits (38 % tout à fait d'accord ; 51 % d'accord), sans avis négatif. Ces résultats peuvent être interprétés comme une intégration plus fonctionnelle et plus intensive de l'E-banking dans les routines professionnelles, tandis que les particuliers semblent plus hétérogènes en termes d'usage, d'aisance numérique et d'exposition aux incidents.

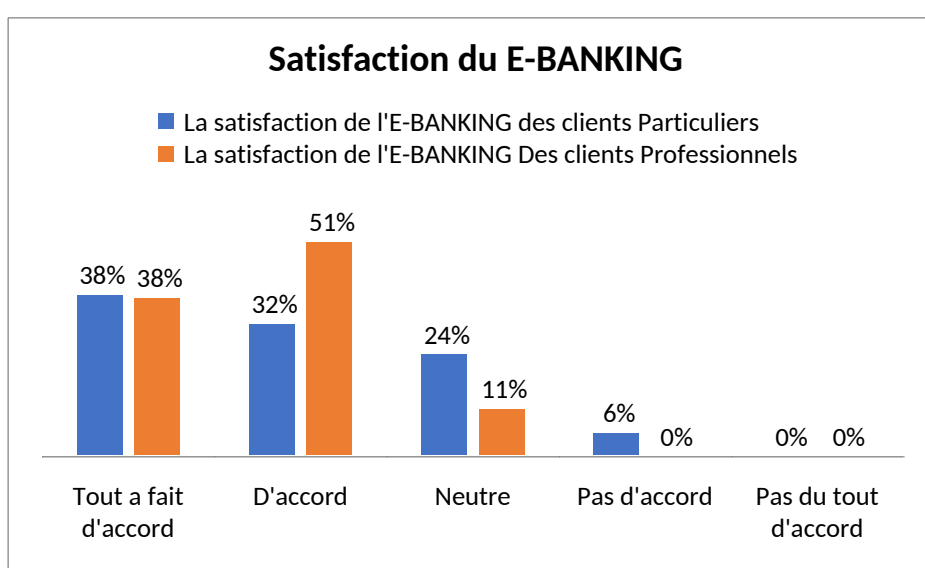


Figure 26: La satisfaction de l'E-BANKING.

3.12.4.1.21 Perception du gain de temps lié à la digitalisation

La digitalisation est largement associée à une économie de temps, dimension centrale de la valeur perçue. Chez les particuliers, 70 % approuvent (38 % tout à fait d'accord ; 32 % d'accord), 24 % restent neutres et 6 % désapprouvent. Chez les professionnels, 89 % approuvent (38 % totalement d'accord ; 51 % d'accord) et aucun désaccord n'est constaté. Cette convergence souligne que le bénéfice temporel constitue un moteur majeur de l'acceptation et un argument clé de fidélisation, notamment lorsque la réduction des déplacements et l'accélération des opérations sont effectivement ressenties.

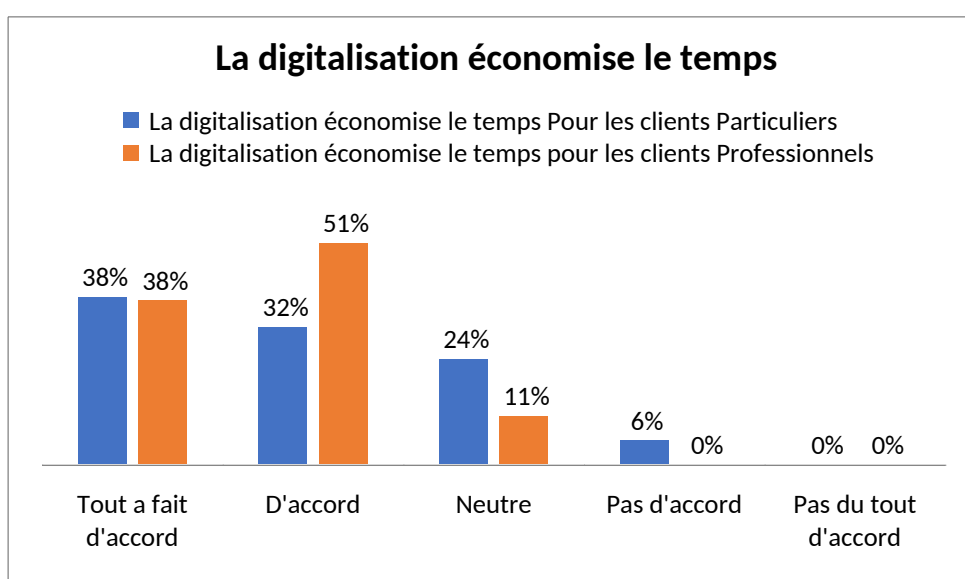


Figure 27; La digitalisation économise le temps.

3.12.4.1.22 Services digitaux attendus en priorité

Lorsqu'il s'agit de prioriser des évolutions, la demande se concentre sur l'amélioration du traitement des opérations bancaires : 71 % des particuliers et 70 % des professionnels en font l'attente. Les demandes relatives au développement de l'e-banking sont plus limitées (9 % et 11 %), ce qui peut indiquer que le service existe déjà, mais qu'il doit être optimisé plutôt que simplement étendu. Les options SMS banking et Visa card sont marginales (3 % chez les particuliers pour chacune), et le trading n'est cité par aucun répondant, ce qui suggère une faible pertinence perçue dans le contexte étudié. Une part des répondants déclare n'avoir aucune attente (13 % des particuliers ; 19 % des professionnels), ce qui peut renvoyer à une satisfaction

globale, à l'absence de besoins supplémentaires ou à une connaissance incomplète des possibilités de digitalisation.

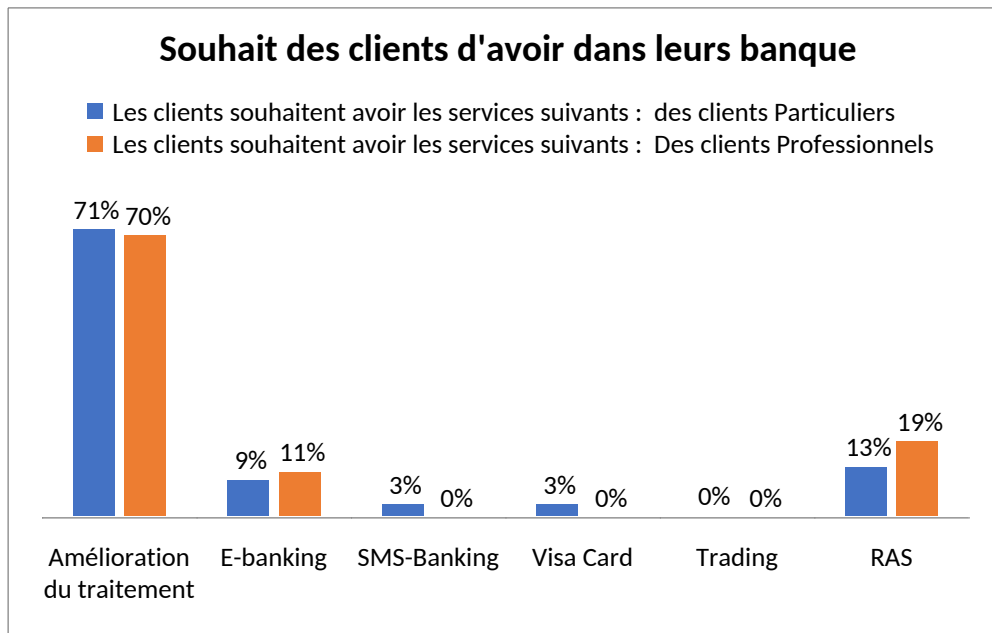


Figure 28: Les clients souhaitent avoir les services suivants.

3.12.4.1.23 Fidélité aux services digitaux innovants

La majorité des répondants déclare une fidélité aux services digitaux : 80 % des particuliers et 70 % des professionnels. Cette fidélité peut être comprise comme une intention de continuité d'usage, soutenue par l'utilité pratique, la simplicité d'accès et le gain de temps. La proportion plus élevée de non-fidèles chez les professionnels (30 %) peut refléter des exigences plus élevées en matière de performance, de sécurité, de disponibilité et de personnalisation, ainsi qu'une sensibilité accrue aux risques opérationnels.

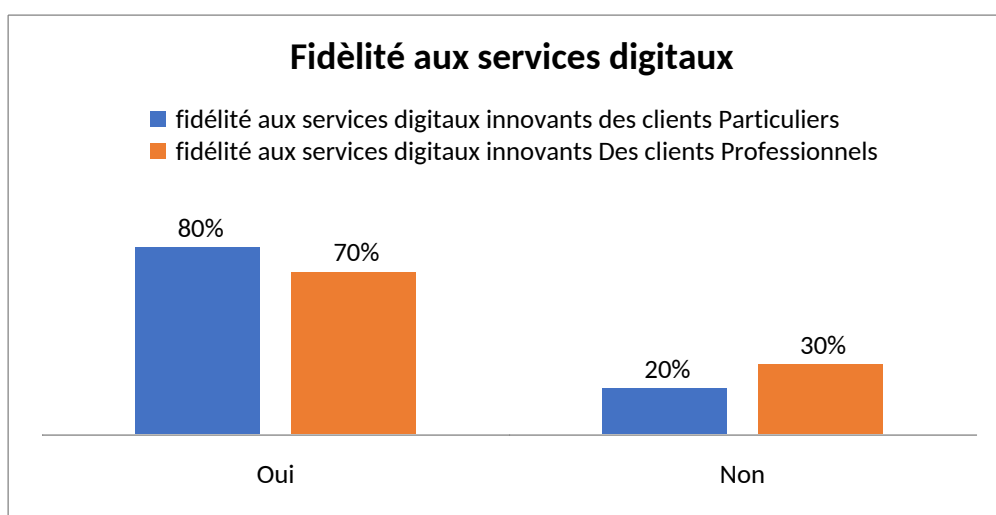


Figure 29: Interaction avec les services digitaux.

3.12.4.1.24 Préférences d'interaction bancaire (en ligne vs en agence)

Les préférences déclarées confirment une orientation majoritaire vers le digital : 62 % des particuliers et 57 % des professionnels privilégient les interactions en ligne. Toutefois, l'agence conserve une place notable, surtout chez les professionnels (26 % privilégiant l'agence), vraisemblablement pour des opérations complexes, des demandes de conseil ou des situations nécessitant une prise en charge immédiate. De plus, 12 % des particuliers et 17 % des professionnels indiquent que le choix dépend du type d'interaction. Ce résultat plaide pour une approche « phygitale » fondée sur la complémentarité des canaux : le digital pour l'efficacité transactionnelle, l'agence pour la relation, le conseil et la gestion des situations à forte implication.

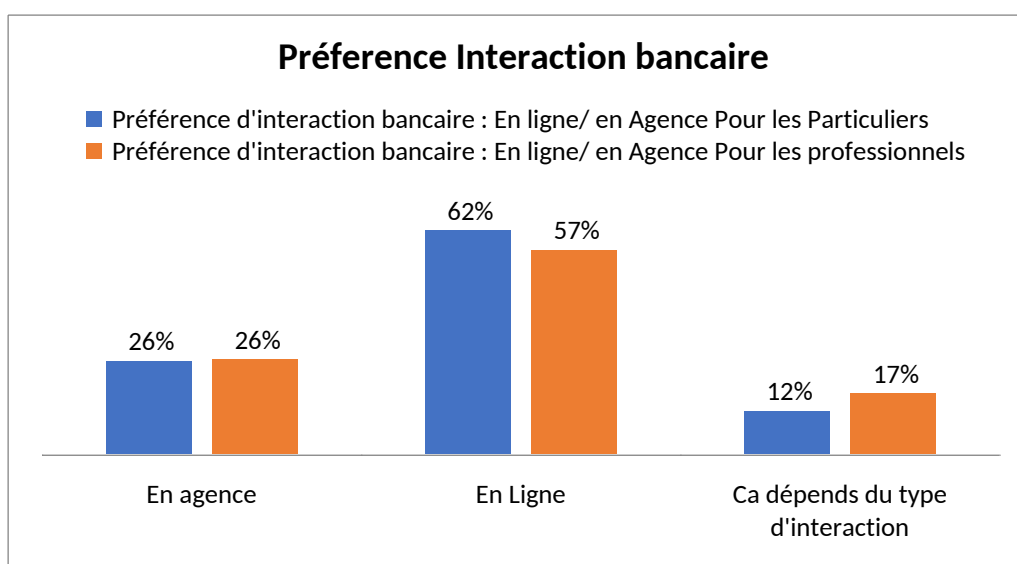


Figure 30: Préférence d'interaction bancaire: En ligne/ en Agence.

3.12.4.1.25 Influence des services en ligne sur la fidélité

Les résultats convergent vers un effet globalement positif des services en ligne sur la fidélité, tout en révélant une intensité variable selon le segment et la formulation de l’item. Pour les particuliers, une majorité exprime une influence forte ou modérée : d’un côté, 100 répondants se déclarent pleinement fidèles grâce aux services digitaux et 123 reconnaissent une influence modérée, tandis que 9 estiment que la digitalisation réduit leur fidélité et 15 qu’elle n’a aucun effet ; d’un autre côté, 134 déclarent que les services digitaux influencent absolument leur fidélité et 88 rapportent une influence modérée, contre 25 indiquant une absence d’impact. Chez les professionnels, l’effet est également positif mais plus mesuré : 27 se disent fidèles grâce aux outils digitaux et 20 évoquent une influence modérée, tandis que 6 déclarent l’absence d’effet ; selon l’autre item, 36 reconnaissent une influence forte, 13 une influence modérée et 4 un effet nul. Pris ensemble, ces résultats suggèrent que, chez les particuliers, la fidélité est plus directement sensible aux bénéfices d’usage des canaux digitaux, alors que, chez les professionnels, les services en ligne constituent un levier important, mais souvent complémentaire d’autres déterminants (qualité de la relation, conseil, solutions spécialisées).

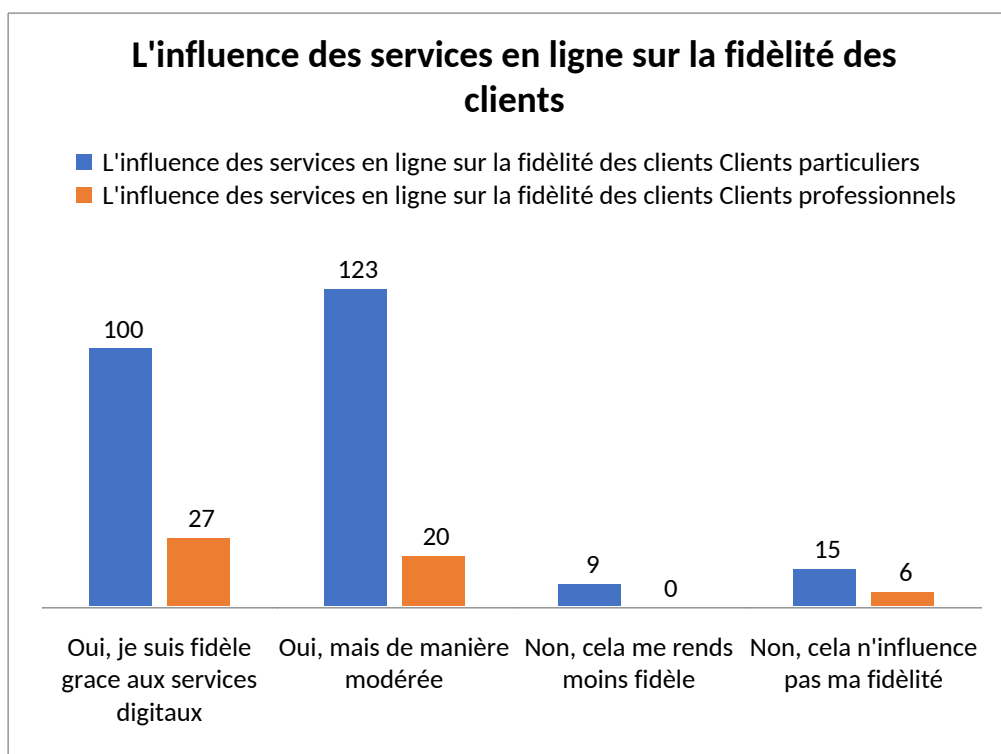


Figure 31: L'influence des services en ligne sur la fidélité des clients.

Les services bancaires digitaux renforcent l'attachement à la banque

Le graphique met en évidence la perception des clients particuliers et professionnels quant à l'impact des services bancaires digitaux sur leur attachement à la banque. Les résultats montrent une **tendance globalement positive**, bien que nuancée selon le segment de clientèle.

Du côté des **clients particuliers**, une majorité très significative considère que les services bancaires digitaux renforcent leur attachement à la banque. En effet, 134 répondants déclarent que cet effet est **absolument avéré**, tandis que 88 estiment qu'il existe **dans une certaine mesure**. Seule une minorité (25 répondants) exprime un désaccord, indiquant que les services digitaux ne renforcent pas réellement leur attachement. Cette distribution traduit une **adhésion forte** aux dispositifs digitaux, perçus comme des leviers contribuant à la satisfaction et à la consolidation de la relation bancaire.

Chez les **clients professionnels**, la tendance est similaire mais moins marquée en intensité. La majorité relative (36 répondants) affirme que les services digitaux renforcent **absolument** l'attachement à la banque, tandis que 13 reconnaissent un effet positif **modéré**. Les réponses négatives demeurent marginales (4 répondants). Toutefois, les effectifs plus réduits et la moindre proportion de réponses très favorables suggèrent une **attente plus exigeante** de la part de cette catégorie, pour laquelle la digitalisation doit s'accompagner de fiabilité opérationnelle, de sécurité et parfois de maintien d'un accompagnement humain.

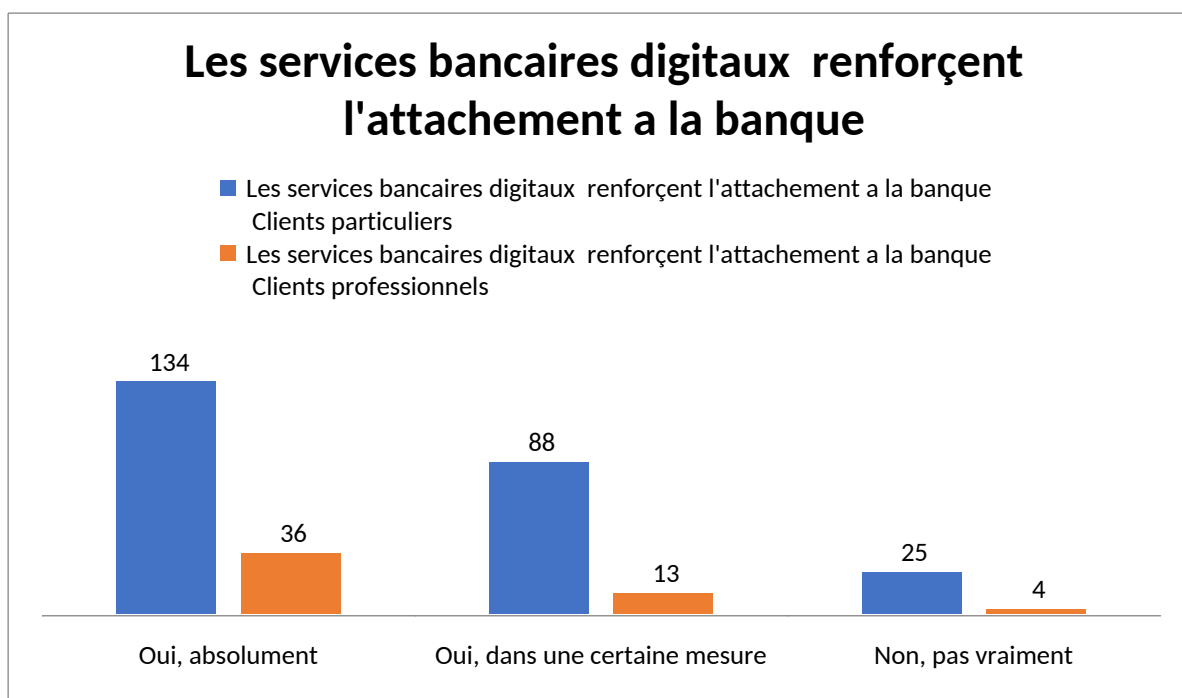


Figure 32: Les services bancaires digitaux renforcent l'attachement a la banque.

3.12.4.1.26 Recommandation de la banque liée à la qualité des services digitaux

Les intentions de recommandation indiquent que la qualité perçue du digital contribue à la promotion de la banque auprès de ses clients. Chez les particuliers, 106 déclarent souvent recommander la banque pour ses services digitaux, et 104 le font parfois, contre 37 qui ne recommandent jamais. Chez les professionnels, 29 recommandent souvent, 22 parfois, et 2 jamais. Cette structure est cohérente avec un mécanisme où la satisfaction digitale alimente le bouche-à-oreille positif, renforçant l'image et, indirectement, la fidélisation.

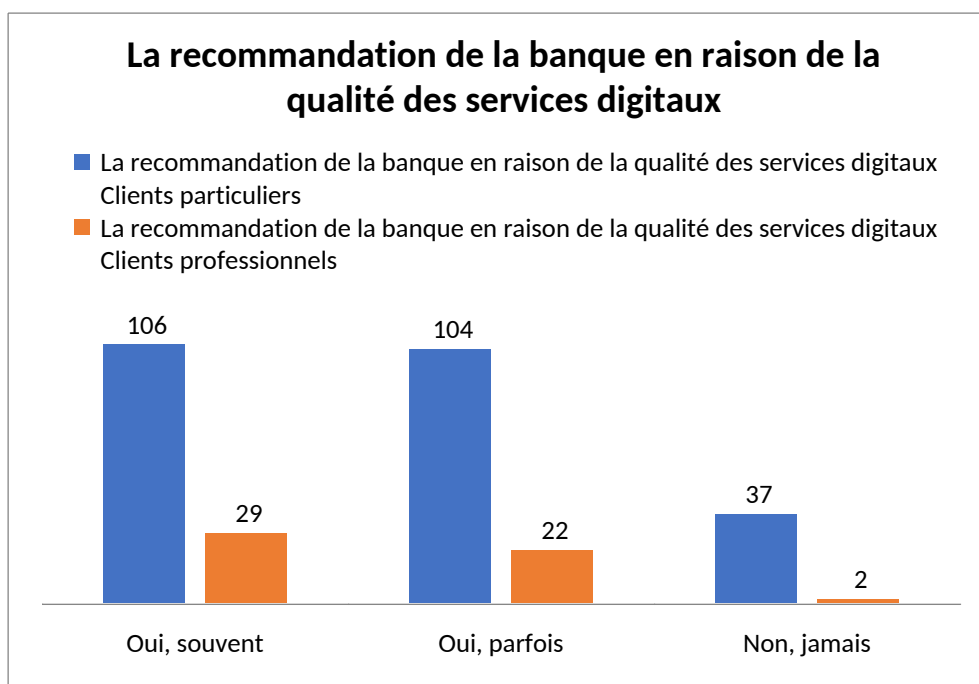


Figure 33: La recommandation de la banque en raison de la qualité des services digitaux.

3.12.4.1.27 Information sur les mesures de sécurité digitale

Le niveau d'information relatif à la sécurité apparaît « intermédiaire » et perfectible. Chez les particuliers, 92 se disent bien informés, 98 jugent l'information insuffisante, 37 se déclarent insuffisamment informés et 20 pas du tout informés. Chez les professionnels, 20 se disent bien informés, 21 insuffisamment informés, 8 insuffisamment informés et 4 pas du tout informés. Ces résultats soulignent que la sécurité ne se réduit pas aux dispositifs techniques : la perception de protection dépend aussi de la communication, de la pédagogie et de la transparence sur les mécanismes de prévention et de gestion des incidents.

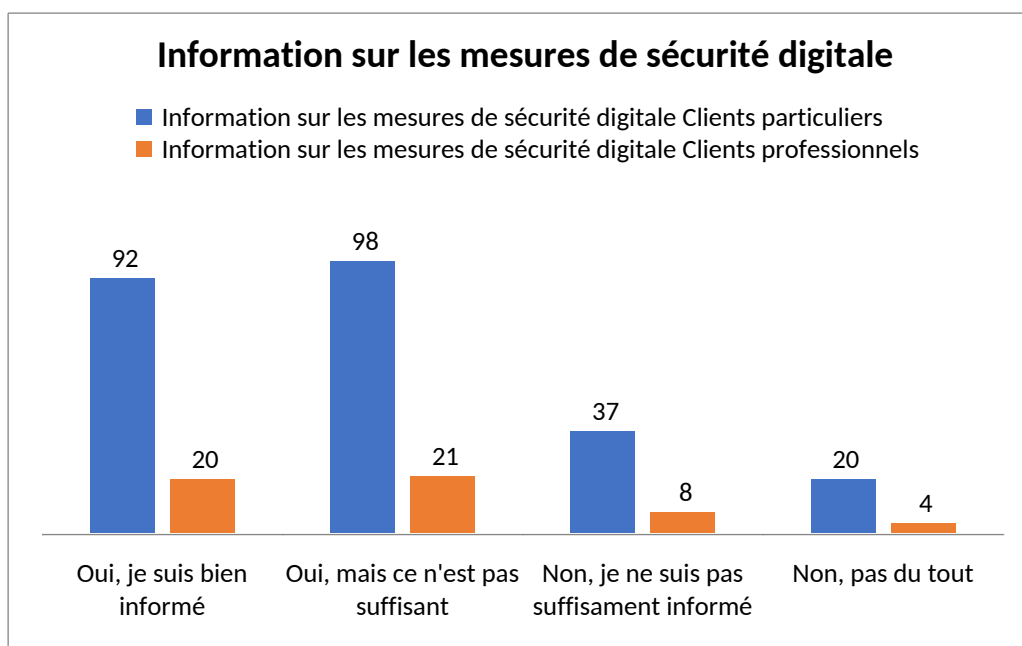


Figure 34: Information sur les mesures de sécurité digitale.

3.12.4.1.28 Risque de sécurité en ligne comme frein d'usage

La perception du risque pour la sécurité constitue un frein significatif. Chez les particuliers, 128 déclarent éviter autant que possible l'usage des services digitaux en raison de ces risques, 102 continuent à les utiliser malgré leurs inquiétudes, et 17 affirment que ces risques n'influencent pas leur comportement. Chez les professionnels, 26 évitent au maximum, 23 utilisent malgré les craintes, et 4 ne se sentent pas freinés. Cette configuration met en évidence une tension entre les bénéfices perçus (commodité, gain de temps) et les coûts psychologiques (risque perçu), ce qui peut limiter l'intensité d'usage et la profondeur de l'adoption.

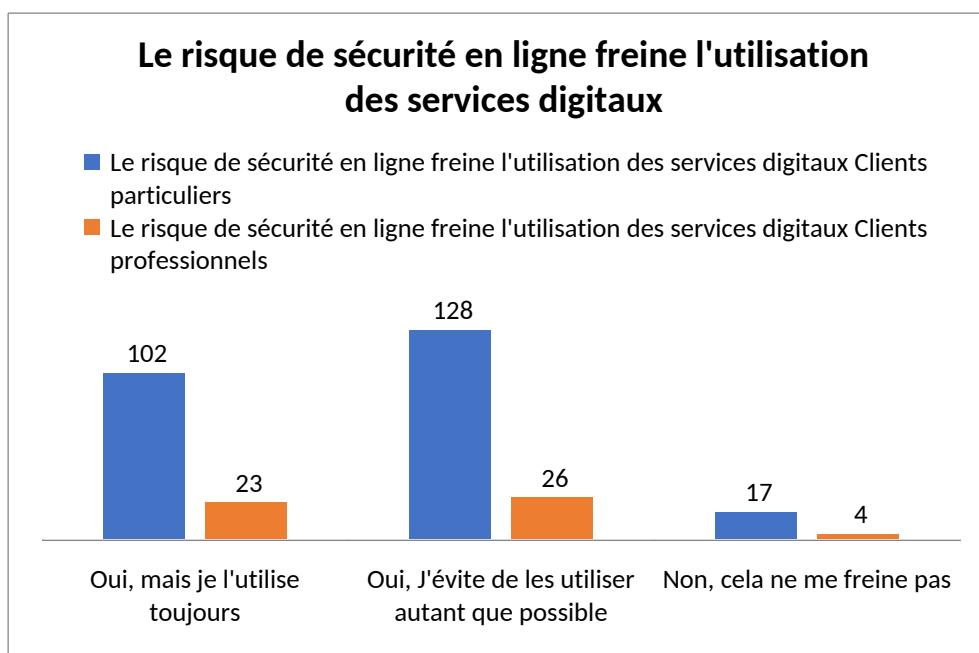


Figure 35: Le risque de sécurité en ligne freine l'utilisation des services digitaux.

3.12.4.1.29 Niveau de confiance envers les services digitaux

La confiance déclarée est globalement positive, avec une prudence plus marquée chez les particuliers. Ces derniers se répartissent entre « très confiants » (86) et « plutôt confiants » (73), tandis qu'une proportion importante demeure neutre (76). Les avis négatifs restent minoritaires (10 peu confiants ; 1 pas du tout confiant). Chez les professionnels, la confiance est plus élevée et moins polarisée : 16 très confiants, 25 plutôt confiants, 19 neutres, sans réponse négative. L'importance des réponses neutres, surtout chez les particuliers, suggère que la confiance n'est pas uniquement fonction de l'expérience : elle dépend aussi de la compréhension des dispositifs, du sentiment de contrôle et de la qualité des communications relatives à la sécurité.

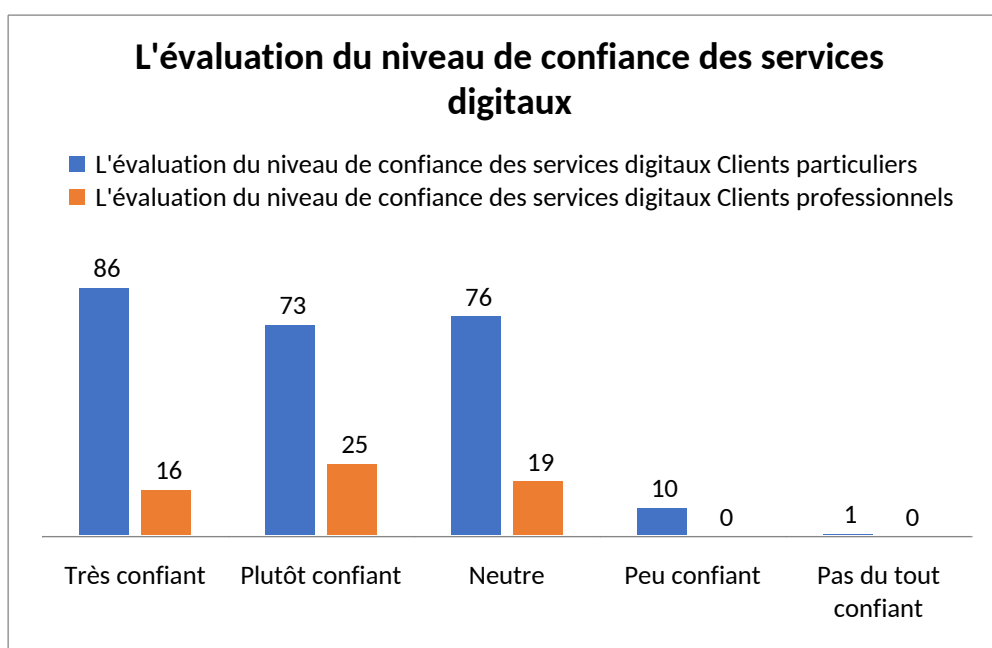


Figure 36: L'évaluation du niveau de confiance des services digitaux.

3.12.4.1.30 Positionnement comparatif des services digitaux de la BADR

La BADR est perçue comme compétitive sur le plan digital. Chez les particuliers, 90 jugent ses services « bien meilleurs » et 98 « légèrement meilleurs » que ceux des autres banques ; 45 estiment qu'ils sont équivalents et 14 les jugent moins bons. Chez les professionnels, 15 les jugent bien meilleurs et 26 légèrement meilleurs ; 6 les estiment équivalents et 6 inférieurs. Cette lecture comparative confirme un avantage perçu, mais aussi un risque de banalisation (modalité « équivalente ») qui invite à poursuivre l'innovation et la différenciation, notamment sur les dimensions à forte valeur (fiabilité, personnalisation, sécurité).

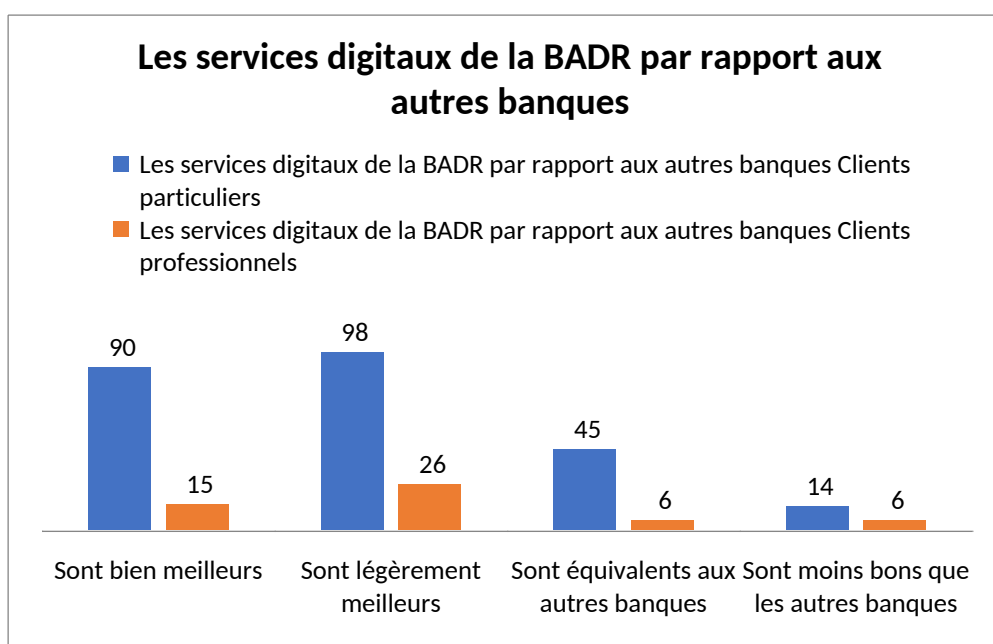


Figure 37: Les services digitaux de la BADR par rapport aux autres banques.

3.12.4.1.31 Rôle de l'innovation digitale dans la fidélité

L'innovation digitale apparaît comme un déterminant notable de la fidélité, avec une intensité variable. Chez les particuliers, 92 déclarent une influence forte et 98 une influence modérée, tandis que 37 n'y accordent pas une grande importance et 20 n'y voient aucun effet. Chez les professionnels, 20 évoquent une influence forte et 21 une influence modérée ; 8 déclarent une influence faible et 4 un effet nul. Ces résultats suggèrent que l'innovation agit comme un signal de modernité et de performance, susceptible de renforcer l'attachement, à condition qu'elle se traduise en bénéfices concrets et en une réduction des irritants d'usage.

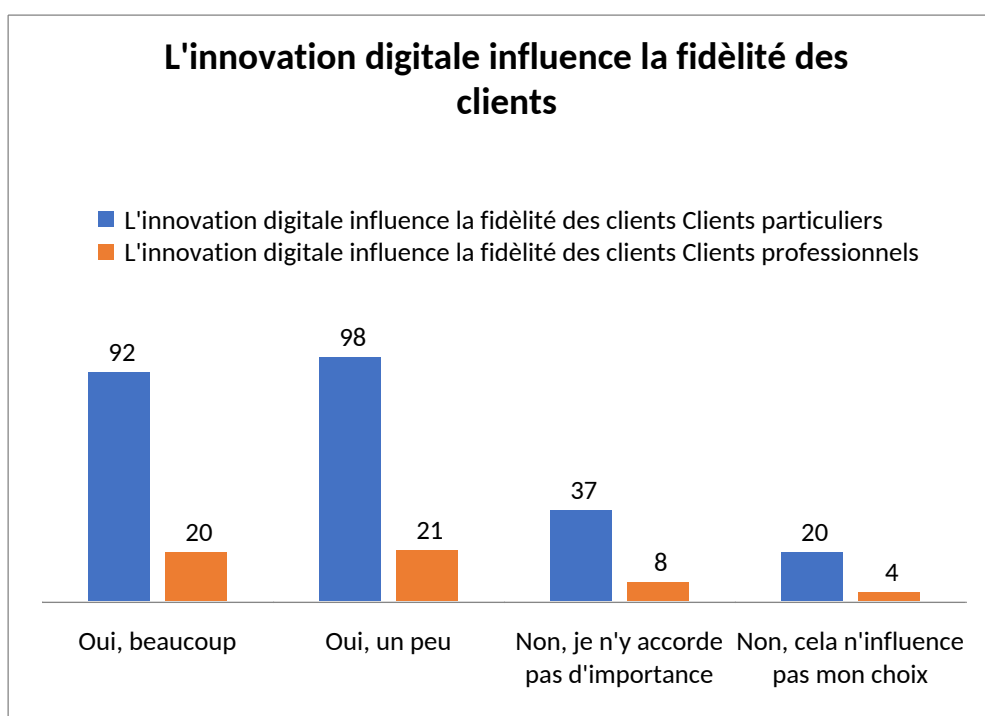


Figure 38: L'innovation digitale influence la fidélité des clients.

3.12.4.1.32 Services digitaux supplémentaires souhaités

Les attentes additionnelles sont diversifiées mais orientées vers l'optimisation de l'existant. Chez les particuliers, 113 n'émettent aucune suggestion, ce qui peut indiquer soit une satisfaction, soit une visibilité limitée des options d'innovation. Parmi les demandes formulées, l'amélioration de l'e-banking est la plus citée (65), suivie de la digitalisation complète et de la réduction du support papier (25), de la mise en place d'un agent de conseil en ligne (21), de l'amélioration du SMS banking (12) et de l'augmentation du seuil de retrait aux GAB (7).

Chez les professionnels, 30 n'émettent pas de suggestion ; les demandes portent principalement sur le « zéro papier » (12), l'augmentation du seuil de retrait (3), l'amélioration du traitement des opérations (2), l'optimisation du SMS banking (2) et l'amélioration du e-banking (4). Dans l'ensemble, ces attentes convergent vers trois priorités : (i) performance opérationnelle, (ii) simplification administrative, (iii) accompagnement à valeur ajoutée (conseil), ce qui renvoie directement aux leviers de satisfaction, de confiance et de fidélisation dans un environnement bancaire de plus en plus digitalisé.

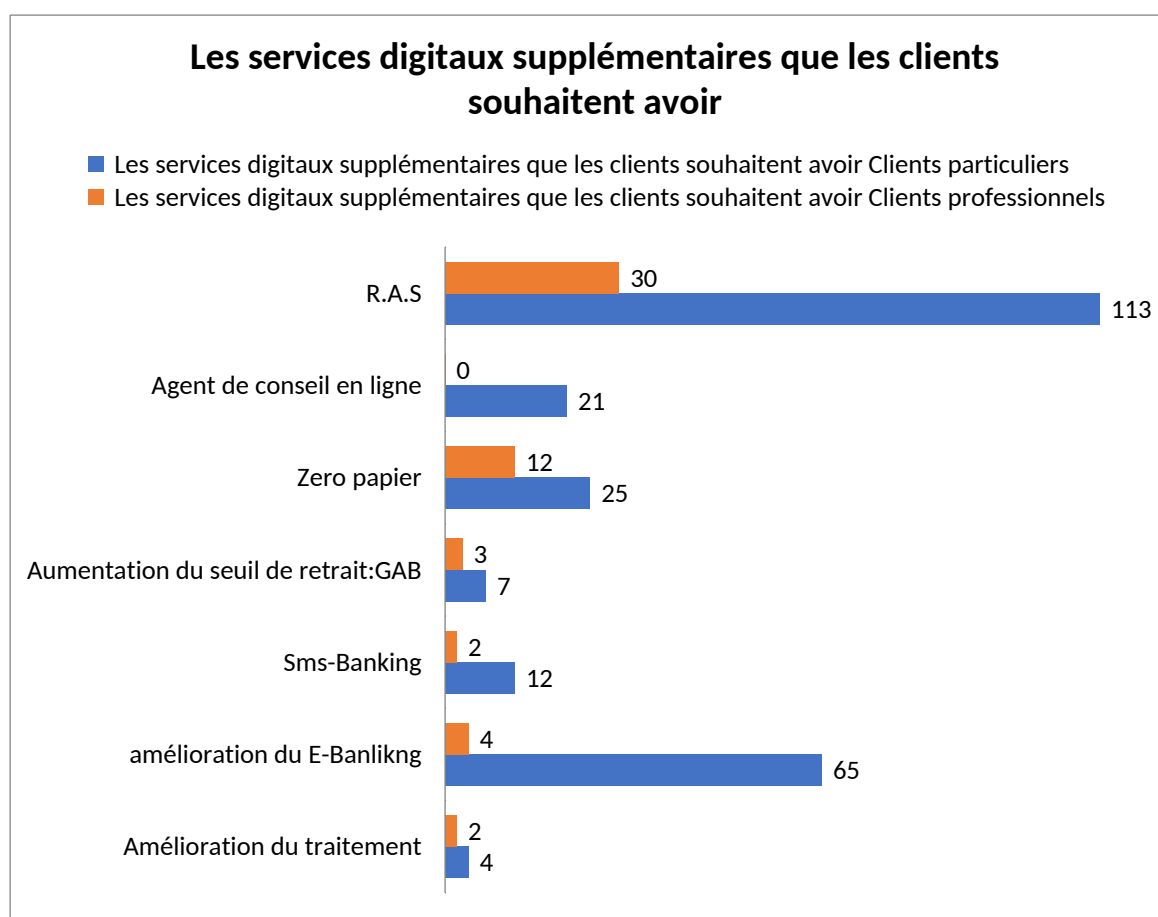


Figure 39: Les services digitaux supplémentaires que les clients souhaitent avoir.

3.13 Analyse des Corrélations : Digitalisation, Satisfaction et Fidélisation dans les Banques Algériennes :

La présente section expose les principaux résultats issus de l'analyse de corrélation réalisée à partir des données du questionnaire. Elle vise à éprouver empiriquement les trois hypothèses de recherche et, ce faisant, à éclairer la problématique centrale : « *En quoi la digitalisation du secteur bancaire a-t-elle un impact sur la clientèle des banques algériennes et leur fidélisation ?* »

L'approche retenue s'appuie sur l'examen des coefficients de corrélation (Pearson) entre les variables clés du modèle : l'usage des services digitaux et certaines dimensions associées à l'expérience digitale (accessibilité/accès en ligne, rapidité, disponibilité, personnalisation), ainsi que la sécurité perçue, la confiance, la satisfaction et la fidélité. L'objectif n'est pas d'établir une causalité au sens strict, mais d'identifier la force et la

Chapitre 04: contexte de la recherche et méthodologie déployée

cohérence des associations statistiques afin d'apprécier la plausibilité des enchaînements postulés par les hypothèses.

Tableau 34 : Corrélation entre digitalisation et satisfaction.

Variables	Accès en ligne	Rapidité	Disponibilité	Personnalisation
Accès en ligne	1	0.72	0.74	0.68
Rapidité	0.72	1	0.81	0.75
Disponibilité	0.74	0.81	1	0.77
Personnalisation	0.68	0.75	0.77	1
Satisfaction	0.79	0.83	0.86	0.88

Les résultats montrent des corrélations positives fortes ($r > 0.8$) entre la personnalisation, la rapidité, et la satisfaction. Cela confirme que la digitalisation bancaire améliore la connaissance du client et la pertinence des services proposés, validant ainsi l'hypothèse 1.

Tableau 35 : Corrélation entre satisfaction et fidélité.

Variables	Satisfaction	Confiance	Fidélité
Satisfaction	1	0.84	0.91
Confiance	0.84	1	0.88
Fidélité	0.91	0.88	1

Les corrélations entre satisfaction et fidélité ($r = 0.91$) ainsi qu'entre confiance et fidélité ($r = 0.88$) montrent une relation directe et forte. Ces résultats valident l'hypothèse 3 selon laquelle la satisfaction et la confiance issues de l'expérience digitale contribuent à la fidélisation du client.

Tableau 36 : Corrélation entre sécurité perçue et satisfaction.

Variables	Sécurité perçue	Confiance	Satisfaction
Sécurité	1	0.82	0.79

Chapitre 04: contexte de la recherche et méthodologie déployée

perçue			
Confiance	0.82	1	0.85
Satisfaction	0.79	0.85	1

Les résultats révèlent une corrélation positive entre la sécurité perçue et la satisfaction ($r = 0.79$). Plus les clients se sentent en sécurité dans leurs opérations digitales, plus ils expriment une satisfaction élevée. Cela confirme partiellement l'hypothèse 2.

Tableau 37 : Corrélation entre sécurité perçue et fidélité.

<i>Variables</i>	<i>Sécurité</i>	<i>Confiance</i>	<i>Fidélité</i>
	<i>perçue</i>		
<i>Sécurité</i>	1	0.86	0.84
<i>Confiance</i>	0.86	1	0.88
<i>Fidélité</i>	0.84	0.88	1

La corrélation entre la sécurité perçue et la fidélité ($r = 0.84$) souligne que la perception de sécurité dans les services digitaux renforce la confiance et la fidélité du client. Ce constat appuie directement l'hypothèse 2, liant sécurité et confiance.

Tableau 38 : Corrélation croisée entre satisfaction, sécurité et fidélité.

<i>Variables</i>	<i>Confiance</i>	<i>Sécurité</i>	<i>Satisfaction</i>	<i>Fidélité</i>
<i>Confiance</i>	1	0.82	0.85	0.88
<i>Sécurité</i>	0.82	1	0.79	0.86
<i>Satisfaction</i>	0.85	0.79	1	0.91
<i>Fidélité</i>	0.88	0.86	0.91	1

Ce tableau montre la convergence entre sécurité, satisfaction et fidélité. Les corrélations fortes ($r > 0.8$) indiquent que la satisfaction et la sécurité sont deux leviers essentiels de la fidélisation dans un environnement digitalisé. Ces résultats valident

simultanément les trois hypothèses et confirment que la digitalisation influence positivement la fidélité, à condition d'assurer la sécurité et la qualité des services.

Tableau 39 : Corrélation générale entre les trois variables principales (tous clients confondus).

<i>Variables principales</i>	<i>Utilisation des services digitaux</i>	<i>Satisfaction des clients</i>	<i>Fidélité des clients</i>
<i>Utilisation des services digitaux</i>	1	0,78	0,69
<i>Satisfaction des clients</i>	0,78	1	0,83
<i>Fidélité des clients</i>	0,69	0,83	1

Relation positive forte entre satisfaction et fidélité ($r = 0,83$), ce qui confirme que la satisfaction constitue un déterminant essentiel de la fidélité. La digitalisation contribue fortement à la satisfaction ($r = 0,78$) et indirectement à la fidélité ($r = 0,69$).

3.13.1 Analyse intégrée des corrélations : digitalisation, sécurité, confiance, satisfaction et fidélité

Les résultats mettent d'abord en évidence une convergence nette entre les dimensions de la digitalisation bancaire et l'évaluation de la satisfaction. Les associations les plus marquées concernent la personnalisation et la rapidité, qui apparaissent fortement liées à la satisfaction (avec des coefficients élevés, pouvant atteindre environ $r = 0,88$ pour la personnalisation). De manière cohérente, l'accessibilité (accès en ligne) et la disponibilité des services présentent également des relations positives substantielles avec la satisfaction (avec des valeurs généralement élevées, autour de $r \approx 0,79$ et au-delà selon les dimensions). Sur le plan interprétatif, cette configuration suggère que l'amélioration de l'expérience de service via le

digital , notamment le gain de temps, la continuité d'accès et l'adaptation perçue des offres , constitue un vecteur central de satisfaction. Ces constats s'alignent avec l'hypothèse 1, selon laquelle la digitalisation, en renforçant la connaissance client et la capacité d'ajustement des propositions de valeur, contribue à une meilleure adéquation entre services bancaires et attentes des usagers.

Ensuite, les relations entre satisfaction, confiance et fidélité apparaissent particulièrement robustes. La satisfaction est fortement associée à la fidélité (jusqu'à $r = 0,91$ dans certaines matrices), et la confiance entretient également un lien étroit avec la fidélité (par exemple $r = 0,88$). Ces niveaux indiquent que la fidélisation , entendue ici comme la propension à maintenir la relation bancaire, à continuer d'utiliser les services et à recommander l'établissement , s'inscrit dans une dynamique relationnelle fortement dépendante de l'expérience vécue et de l'assurance psychologique procurée par la banque. Dans cette perspective, la satisfaction agit comme un mécanisme central de consolidation : plus l'expérience digitale répond aux attentes (facilité, rapidité, continuité, utilité), plus elle accroît la satisfaction, laquelle se traduit par une intention renforcée de rester et de recommander.

Enfin, la sécurité perçue occupe une position structurante dans l'architecture des relations. Les résultats montrent une association positive entre sécurité perçue et satisfaction (par exemple $r \approx 0,79$), mais surtout des corrélations élevées entre sécurité perçue et fidélité (environ $r = 0,84$), ainsi qu'entre sécurité perçue et confiance (valeurs pouvant atteindre $r \approx 0,86$). Autrement dit, la sécurité ne se limite pas à un attribut technique du dispositif digital : elle constitue un déterminant relationnel qui alimente la confiance, laquelle, à son tour, renforce la fidélité. Ainsi, dans un contexte de digitalisation, la promesse de service (praticité, autonomie, accessibilité) ne produit pleinement ses effets relationnels que si le client estime que les opérations sont sûres, que ses données sont protégées et que les risques de fraude ou d'usurpation sont maîtrisés.

Ces éléments conduisent à une lecture intégrée des hypothèses : l'hypothèse 1 est globalement étayée par l'association forte entre dimensions digitales (notamment personnalisation, rapidité, disponibilité) et satisfaction ; l'hypothèse 2 est nuancée, car les corrélations observées indiquent plutôt que la sécurité perçue et la confiance soutiennent la satisfaction et la fidélité, tandis que les craintes liées aux risques ou à la déshumanisation peuvent freiner l'usage chez une partie de la clientèle ; enfin, l'hypothèse 3 reçoit un appui

substantiel, au regard de la relation très forte satisfaction–fidélité et de l’articulation digitalisation–satisfaction–fidélité.

3.13.2 Corrélation générale entre les trois variables principales (tous clients confondus)

Au-delà des matrices détaillées, les résultats synthétiques confirment la cohérence du schéma global. L’utilisation des services digitaux est positivement associée à la satisfaction des clients ($r = 0,78$), tandis que la satisfaction est fortement associée à la fidélité ($r = 0,83$). La relation entre utilisation des services digitaux et fidélité est également positive ($r = 0,69$), suggérant un double registre d’explication : (i) un effet direct, lié à l’ancrage des habitudes et au confort d’usage (la digitalisation pouvant rendre le changement de banque moins attractif en raison des routines et du gain de temps), et (ii) un effet indirect, transitant par la satisfaction, qui apparaît comme une variable pivot dans le passage de l’usage à la fidélisation.

Ces résultats consolidés renforcent l’idée que la transformation digitale est susceptible d’améliorer la relation bancaire, à condition que la proposition digitale soit perçue comme utile, simple, disponible et sécurisée. Ils invitent également à considérer la sécurité perçue et la confiance comme des conditions de robustesse : lorsque ces conditions sont fragiles, les bénéfices relationnels de la digitalisation peuvent être réduits, voire neutralisés, malgré un niveau d’usage parfois maintenu « par nécessité ».

3.13.3 Synthèse et discussion théorique du 4e chapitre

3.13.3.1 Rappel de la problématique et des hypothèses

Problématique : En quoi la digitalisation du secteur bancaire a-t-elle un impact sur la clientèle des banques algériennes et leur fidélisation ?

- Hypothèse 1 (H1) : La digitalisation permet une meilleure connaissance des besoins et comportements des clients et ainsi une personnalisation des offres.
- Hypothèse 2 (H2) : La digitalisation entraîne une perte de confiance liée à l’absence de contact humain et aux risques de sécurité en ligne.
- Hypothèse 3 (H3) : L’intégration de la digitalisation conduit à la satisfaction et à la fidélisation de la clientèle et offre un avantage concurrentiel pour la banque.

3.13.3.2 Rappel méthodologique rapide utile à l'interprétation :

Afin de situer correctement la portée des résultats, il convient de rappeler le cadre méthodologique mobilisé. L'enquête a été conduite auprès de 300 clients de banques algériennes, avec une collecte réalisée à la fois en ligne (Google Forms) et en agence. Le traitement des données repose principalement sur des analyses descriptives, complétées par des matrices de corrélation fondées sur le calcul des coefficients de Pearson. À titre d'indicateurs globaux, les corrélations synthétiques mettent en évidence une relation positive notable entre digitalisation et satisfaction ($r \approx 0,78$), entre satisfaction et fidélité ($r \approx 0,83$), ainsi qu'entre digitalisation et fidélité ($r \approx 0,69$). Des analyses segmentées ont en outre été réalisées selon la catégorie de clientèle (particuliers vs professionnels) afin d'affiner l'interprétation. L'ensemble des traitements statistiques a été effectué via XLSTAT.

3.13.3.3 Résultats saillants (rappel chiffré pertinent pour l'analyse)

Les résultats descriptifs confirment d'abord une appropriation significative des instruments et services digitaux. La détention d'une carte interbancaire (CIB) concerne 85 % des clients particuliers et 100 % des clients professionnels, ce qui témoigne d'une diffusion quasi généralisée des dispositifs de paiement digital dans l'échantillon, particulièrement chez les professionnels.

Sur le plan de l'évaluation globale, le niveau de satisfaction à l'égard des services digitaux apparaît élevé : 85 % chez les particuliers et 89 % chez les professionnels. Toutefois, l'analyse fine des réponses (échelle de Likert) montre une structuration distincte selon les segments : chez les particuliers, les réponses se concentrent davantage autour d'une modalité moyenne (note 3), tandis que chez les professionnels, les appréciations élevées (notes 4 et 5) dominent plus nettement, suggérant une expérience digitale perçue comme plus performante ou plus utile dans les usages professionnels.

Concernant le positionnement concurrentiel de la BADR, près de 70 % des répondants jugent ses services digitaux meilleurs ou légèrement meilleurs que ceux des banques concurrentes, ce qui renforce l'idée d'un avantage concurrentiel perçu, adossé à la digitalisation. Du point de vue de la fidélité, 80 % des clients particuliers et 70 % des clients professionnels déclarent être fidèles à leur banque grâce aux services digitaux. La recommandation est également majoritaire : environ 85 % des particuliers indiquent

Chapitre 04: contexte de la recherche et méthodologie déployée

recommander leur banque « souvent » ou « parfois », ce qui renvoie à une dimension relationnelle élargie de la fidélité (bouche-à-oreille et intention de recommandation).

Néanmoins, la question de la sécurité ressort comme un enjeu critique. Environ 43 % des clients déclarent éviter autant que possible l'usage des services digitaux en raison des risques perçus, tandis qu'environ 34 % continuent de les utiliser malgré leurs inquiétudes. Une proportion importante de répondants estime en outre que l'information relative aux dispositifs de sécurité est insuffisante, signalant un déficit de communication et de pédagogie en matière de cybersécurité.

Les analyses de corrélation confirment enfin la solidité des relations entre variables clés : digitalisation-satisfaction ($r = 0,78$), satisfaction-fidélité ($r = 0,83$), et digitalisation-fidélité ($r = 0,69$). La sécurité perçue présente une corrélation particulièrement élevée avec la fidélité (jusqu'à $r \approx 0,86$ dans certaines matrices), soulignant son rôle déterminant dans la consolidation de la relation bancaire en environnement digitalisé.

Les analyses descriptives et corrélatives mettent en évidence plusieurs constats saillants concernant la digitalisation, la satisfaction et la fidélité des clients (voir rappel méthodologique et résultats chiffrés ci-dessus). Afin de faciliter l'interprétation et d'identifier les implications managériales prioritaires, ces constats sont synthétisés dans le **Tableau 31**.

Tableau 40: Implications prioritaires pour renforcer satisfaction, confiance et fidélité en environnement digitalisé.

Constat empirique (extrait des résultats)	Interprétation	Risque si non traité	Action prioritaire (exemples)
Digitalisation-Satisfaction élevée ($r = 0,78$) ; personnalisation fortement liée à satisfaction (jusqu'à $r \approx 0,88$)	La valeur digitale provient surtout de la fluidité et de l'adaptation perçue	Perte d'avantage si expérience "standardisée"	Renforcer parcours simples, rapides ; rendre la personnalisation visible (messages, offres contextualisées)
Satisfaction-Fidélité très forte ($r = 0,83$ à $0,91$)	La satisfaction est un levier direct de la fidélisation	Fidélité fragile si incidents ou irritants	Pilotage continu de l'expérience (qualité de service, délais, disponibilité)
Sécurité-Fidélité élevée (jusqu'à $r \approx 0,86$) ; sécurité-confiance élevée ($\approx 0,86$)	La sécurité perçue consolide la confiance et la relation durable	Frein d'usage (43 % limitent l'usage) et baisse d'attachement	Authentification renforcée ; alertes ; surtout communication claire et pédagogie sécurité
Information sécurité jugée insuffisante par une part importante	Le risque perçu est amplifié par le déficit	Méfiance, renoncement à certains services	Programme de sensibilisation (guides, SMS/notifications,

	d'information		ateliers en agence)
Perception ambivalente de l'absence de contact humain	Besoin d'hybridation selon type d'opération et profil	Déshumanisation perçue, surtout pour opérations complexes	Parcours hybride : assistance à la demande (chat/ligne dédiée) et rendez-vous conseiller

L'analyse des résultats montre que la satisfaction et la personnalisation des services digitaux constituent des leviers essentiels pour renforcer la fidélité. La sécurité perçue demeure un facteur critique, justifiant une communication claire et des dispositifs pédagogiques adaptés. Enfin, l'équilibre entre digitalisation et contact humain nécessite un parcours hybride, particulièrement pour les opérations complexes, afin de maintenir l'engagement et la confiance des clients.

3.13.3.4 Analyse et vérification détaillée des hypothèses selon les résultats obtenus :

3.13.3.4.1 Hypothèse 1 : La digitalisation améliore la connaissance de la clientèle et la personnalisation des offres

Les résultats convergent vers une association forte entre les dimensions fonctionnelles de la digitalisation (accessibilité, rapidité, disponibilité et, plus nettement encore, personnalisation) et la satisfaction des clients. Les coefficients observés indiquent une liaison positive élevée, avec une moyenne autour de $r \approx 0,78$ pour la relation globale digitalisation–satisfaction, et des valeurs pouvant atteindre $r \approx 0,88$ pour la personnalisation. En cohérence avec ces constats, 58 % des clients particuliers et 68 % des clients professionnels déclarent percevoir des offres personnalisées proposées par leur banque.

Ces résultats suggèrent que les canaux digitaux, en traçant les usages et en rendant l'interaction plus fréquente, facilitent une connaissance opérationnelle des clients (types d'opérations, temporalités, préférences de canaux, récurrence d'usage). Cette connaissance peut être structurée via des dispositifs de GRC/CRM et traduite en ajustements d'offres, de parcours et de communications. Toutefois, la présence d'une frange de répondants demeurant incertaine quant à la réalité de la personnalisation indique que la valeur produite par la donnée n'est pas toujours visible du point de vue client : la personnalisation peut exister techniquement sans être perçue comme telle, ou être inégalement déployée selon les agences et les segments.

En conséquence, l'hypothèse 1 peut être considérée comme globalement confirmée : la digitalisation est associée à une meilleure adéquation perçue du service et à une satisfaction plus élevée, avec un rôle saillant de la personnalisation, tout en laissant apparaître une marge d'amélioration dans la traduction concrète (et perceptible) de la connaissance client.

3.13.3.4.2 Hypothèse 2 : Digitalisation et perte de confiance de la clientèle

Les données mettent en évidence une ambivalence : la digitalisation génère simultanément des bénéfices fonctionnels (praticité, autonomie, rapidité) et des préoccupations (risques perçus, absence de contact humain). Empiriquement, environ 43 % des répondants déclarent limiter leur usage des services digitaux pour des motifs liés à la sécurité, et un nombre important d'enquêtés se juge insuffisamment informé quant aux dispositifs de protection (notamment 98 clients particuliers et 21 clients professionnels selon les données collectées). Cette insuffisance informationnelle est un point majeur, car elle peut amplifier le risque perçu, indépendamment du niveau réel de sécurité technique.

Sur le plan des corrélations, la structure observée invite à nuancer l'idée d'une perte de confiance « mécanique ». La sécurité perçue est positivement associée à la satisfaction et fortement associée à la confiance et à la fidélité (corrélations allant typiquement de $r \approx 0,84$ à $r \approx 0,86$ selon les matrices). Autrement dit, lorsque la sécurité est jugée satisfaisante, elle soutient la confiance et contribue à stabiliser la relation. En revanche, la diminution du contact humain peut être perçue comme un facteur de fragilisation, notamment pour les opérations complexes ou à enjeu, ce qui se traduit par une relation défavorable entre l'absence de contact humain et la sécurité perçue (avec un coefficient d'environ $r \approx 0,62$ en valeur absolue).

L'ensemble conduit à une conclusion prudente : la digitalisation ne provoque pas une perte de confiance généralisée, puisque la majorité des clients utilise les services et affiche des niveaux de satisfaction élevés. Cependant, une fraction significative demeure freinée par les risques perçus (fraude, piratage, protection des données) et par le sentiment de déshumanisation. Dans ces conditions, un déficit de sécurité perçue, ou un déficit de communication sur la sécurité, peut réduire l'adoption complète et, surtout, limiter l'effet fidélisant attendu.

Ainsi, l'hypothèse 2 est partiellement confirmée : la perte de confiance existe, mais elle apparaît conditionnelle (sensibilité aux risques, nature des opérations, besoin

d'accompagnement), et elle peut être atténuée lorsque la sécurité est non seulement assurée mais rendue crédible et intelligible pour le client.

3.13.3.4.3 Hypothèse 3 : Impact de la digitalisation sur la satisfaction, la fidélisation et l'avantage concurrentiel

Les résultats confirment l'existence d'un enchaînement relationnel solide reliant la digitalisation à la fidélisation, principalement via l'amélioration de l'expérience et la satisfaction. La satisfaction est très fortement associée à la fidélité (corrélations comprises entre $r \approx 0,83$ et $r \approx 0,91$ selon les matrices), indiquant qu'une expérience digitale jugée performante se traduit par une relation plus stable, une intention de continuité et une propension à recommander. Les niveaux déclarés de satisfaction (environ 85 % chez les particuliers et 89 % chez les professionnels) convergent avec ce résultat.

La digitalisation présente par ailleurs une relation positive avec la fidélité ($r = 0,69$), ce qui suggère qu'au-delà de la satisfaction, l'usage régulier des services digitaux peut renforcer l'attachement par des mécanismes d'habitude, de commodité et de continuité de service. Sur le volet concurrentiel, le fait que près de 70 % des répondants estiment les services digitaux de la BADR meilleurs ou légèrement meilleurs que ceux de la concurrence renforce l'idée qu'une digitalisation perçue comme supérieure nourrit l'image de modernité, la **pRéférence** et, in fine, un avantage concurrentiel.

Il ressort néanmoins que l'avantage concurrentiel associé à la digitalisation est maximal lorsque deux conditions sont réunies : (i) une personnalisation perceptible (qui transforme la performance technique en valeur relationnelle) et (ii) une sécurité perçue élevée (qui stabilise la confiance et réduit le risque perçu). Dans ce schéma, la satisfaction joue un rôle de médiation central entre la digitalisation et la fidélisation, tandis que la sécurité et la confiance apparaissent comme des leviers de consolidation, susceptibles de renforcer (ou d'amoindrir) l'intensité de l'effet.

Au total, l'hypothèse 3 est confirmée : une digitalisation maîtrisée, intégrée à l'offre de services, est associée à des gains de satisfaction et de fidélité et contribue à la perception d'une différenciation concurrentielle, sous réserve d'un niveau de sécurité perçue et d'accompagnement jugé adéquat.

3.13.3.4.4 Conclusion de la vérification des hypothèses côté clients

L'ensemble des résultats montre que la digitalisation bancaire influence significativement la relation client-banque en Algérie. Elle soutient la connaissance client et la personnalisation (validation globale de H1), peut fragiliser la confiance dans certaines configurations liées à la sécurité perçue et à l'absence de contact humain (validation partielle de H2), et contribue de manière cohérente à la satisfaction, à la fidélité et à l'avantage concurrentiel perçu (validation de H3). Ainsi, la digitalisation constitue un levier stratégique majeur de gestion et de fidélisation de la clientèle, tout en déplaçant une partie des exigences relationnelles vers la sécurité, la transparence et l'hybridation des parcours.

3.13.3.5 Synthèse des réponses aux sous-questions de la problématique auprès des clients :

Cette synthèse répond de manière structurée aux sous-questions dérivées de la problématique, sur la base des résultats du questionnaire.

3.13.3.5.1 Comment la digitalisation bancaire permet-elle une meilleure connaissance des besoins et comportements des clients ?

L'usage des services digitaux (application mobile, e-banking, SMS banking, etc.) constitue un observatoire continu des comportements : fréquence d'opérations, typologie de transactions, canaux mobilisés, moments d'utilisation. Ces informations, lorsqu'elles sont exploitées via des dispositifs de CRM/GRC, peuvent soutenir une segmentation plus fine et une adaptation progressive des services. La relation positive entre utilisation des services digitaux et satisfaction ($r = 0,78$) est cohérente avec cette logique : l'intensification de l'usage rend la relation plus riche en données, ce qui accroît la capacité de réponse, donc la perception de pertinence du service.

3.13.3.5.2 Comment la personnalisation des offres, produits et services améliore-t-elle la satisfaction et la fidélité des clients ?

La personnalisation, lorsqu'elle est perçue, renforce le sentiment d'adéquation et de considération, ce qui accroît la satisfaction et favorise la fidélité. Empiriquement, la personnalisation est fortement associée à la satisfaction (valeurs élevées, jusqu'à $r \approx 0,88$), et la satisfaction est elle-même fortement associée à la fidélité ($r = 0,83$ et jusqu'à $r \approx 0,91$). La personnalisation agit ainsi comme un levier relationnel : elle transforme un canal digital en une expérience individualisée, susceptible de stabiliser l'attachement et la recommandation.

3.13.3.5.3 Comment les clients perçoivent-ils l'absence de contact humain direct dans leur relation avec leur banque ?

La perception est ambivalente. Une partie de la clientèle valorise l'autonomie, la rapidité et la réduction des contraintes (déplacements, attente, horaires). Pour ces clients, l'éloignement physique n'est pas un frein, mais un atout. À l'inverse, une autre partie reste attachée au contact humain, notamment pour les opérations complexes, sensibles ou engageantes, où l'interaction avec un conseiller joue un rôle de réassurance. Cette polarisation suggère l'intérêt d'une logique hybride, combinant le self-service digital et l'accompagnement humain facilité.

3.13.3.5.4 Quels sont les risques de sécurité en ligne auxquels les clients peuvent être exposés et comment peuvent-ils être atténués ?

Les risques perçus concernent principalement la fraude, le piratage, la divulgation de données personnelles et l'usurpation d'identité. L'existence d'une proportion élevée de clients limitant l'usage pour des raisons de sécurité (environ **43 %**) montre que le risque perçu influence concrètement les pratiques. L'atténuation passe à la fois par des dispositifs techniques (authentification forte, chiffrement, alertes) et par une communication pédagogique renforcée : les résultats indiquent en effet un déficit d'information sur la sécurité, susceptible d'amplifier l'inquiétude, même lorsque des mesures existent.

3.13.3.5.5 Quels sont les facteurs clés de succès de l'adoption de stratégies de marketing digital par les banques algériennes ?

Les facteurs se structurent autour de la performance d'usage (simplicité, rapidité, disponibilité), de la sécurité perçue, et de la qualité d'accompagnement. Les clients privilégient les services digitaux lorsqu'ils allient utilité, fluidité et confiance. En outre, l'image de modernité associée à la digitalisation renforce l'attractivité et la compétitivité perçues, comme l'illustre le jugement favorable porté sur la BADR par une majorité de répondants.

3.13.3.5.6 Comment les stratégies de marketing digital peuvent-elles améliorer la satisfaction et la fidélité des clients ?

Les outils digitaux (applications, notifications, services en ligne) permettent de maintenir un lien continu et de renforcer l'expérience utilisateur, ce qui favorise la satisfaction et la fidélité. La relation positive entre utilisation des services digitaux et fidélité ($r = 0,69$) suggère qu'un client engagé dans l'écosystème digital développe des routines et un confort d'usage qui rendent le changement de banque moins attractif. Toutefois, la stabilisation de ces

effets dépend de la sécurité perçue et de la capacité de la banque à accompagner les clients qui expriment des besoins de réassurance.

3.13.3.5.7 Conclusion de la synthèse

Les résultats confirment que la digitalisation bancaire influence les perceptions et les comportements des clients en Algérie : elle améliore la connaissance du client, soutient la personnalisation, renforce la satisfaction et constitue un levier de fidélisation. Dans le même temps, elle met en tension la relation bancaire autour de deux enjeux : la sécurité (et sa communication) et l'équilibre entre l'autonomie digitale et l'accompagnement humain.

3.14 Conclusion du chapitre

L'analyse des données issues du questionnaire met en évidence le rôle structurant de la digitalisation dans l'évolution de la relation client-banque en Algérie. Les résultats montrent, d'une part, que la digitalisation favorise une meilleure connaissance des clients et une adaptation progressive des services, en cohérence avec les niveaux élevés de satisfaction observés et avec la force des associations statistiques entre dimensions digitales (notamment personnalisation, rapidité, disponibilité) et satisfaction. D'autre part, la satisfaction apparaît comme un déterminant majeur de la fidélité, comme l'atteste la relation très forte entre ces deux variables. Dans ce schéma, l'usage des services digitaux contribue à la fidélisation à la fois directement (routines, commodité, continuité de service) et indirectement via la satisfaction.

Cependant, l'étude met également en relief des freins persistants liés à la sécurité et à l'absence de contact humain. Une proportion significative de clients limite l'usage des services digitaux en raison des risques perçus, tandis qu'un déficit d'information sur les dispositifs de protection est explicitement rapporté. Ces éléments expliquent pourquoi la digitalisation ne doit pas être envisagée uniquement comme une modernisation technologique : son efficacité relationnelle dépend de la capacité de la banque à rendre la sécurité crédible et à proposer des modalités d'accompagnement adaptées, notamment dans une logique hybride combinant autonomie digitale et support humain.

En définitive, les résultats apportent une réponse argumentée à la problématique : la digitalisation influence de manière significative la clientèle des banques algériennes et leur fidélisation, en renforçant la satisfaction et l'attachement lorsque l'expérience est fluide,

personnalisée et sécurisée, tout en soulevant des exigences nouvelles relatives à la confiance, à la cybersécurité et à l'organisation de parcours omnicanaux.

Conclusion générale

Conclusion générale

La recherche doctorale présentée s'inscrit dans une phase de mutation accélérée du secteur bancaire, caractérisée par la diffusion rapide des technologies numériques, la reconfiguration des pratiques des usagers et l'intensification de la concurrence entre établissements financiers. Dans ce contexte, l'objectif principal était d'appréhender l'impact de la digitalisation bancaire sur la clientèle des banques algériennes et, plus précisément, sur les dynamiques de fidélisation. La problématique a été formulée de la manière suivante : en quoi la digitalisation du secteur bancaire influence-t-elle la clientèle des banques algériennes et sa fidélisation ? Afin d'y apporter une réponse argumentée, le travail a mobilisé une démarche à la fois théorique et empirique, structurée autour d'un cadre conceptuel articulant trois hypothèses centrales : (i) l'amélioration de la connaissance client et le développement de la personnalisation, (ii) les enjeux de confiance et de sécurité, et (iii) les effets combinés sur la satisfaction, la fidélité et l'avantage concurrentiel.

Sur le plan théorique, l'analyse de la littérature a mis en évidence que la digitalisation constitue désormais un levier stratégique majeur pour les banques, à la fois en termes de modernisation de l'offre, d'efficacité organisationnelle et de renforcement de la relation client. D'un côté, les technologies digitales ouvrent la voie à une exploitation plus systématique des données d'usage, ce qui favorise une compréhension plus fine des attentes et des comportements, et rend possible une personnalisation plus poussée des produits et des services. Elles contribuent également à accroître l'accessibilité (continuité de service, disponibilité des canaux), à fluidifier les opérations et à optimiser certains processus internes. De l'autre côté, cette transformation fait émerger des défis structurants : la montée des risques cyber (fraude, piratage, atteintes aux données), les exigences de protection des informations personnelles, la crainte d'une déshumanisation de la relation bancaire, ainsi que la nécessité d'adapter durablement les compétences et les pratiques des ressources humaines. Ces éléments ont fourni le socle de la construction du modèle de recherche, de la formulation des hypothèses et de l'élaboration de l'outil d'enquête.

Pour traiter la problématique avec rigueur, la démarche a articulé un cadre théorique consolidé et une investigation empirique conduite auprès de deux catégories d'acteurs complémentaires : d'une part les dirigeants bancaires, porteurs de la vision stratégique et des choix d'investissement ; d'autre part les clients, principaux utilisateurs des canaux digitaux et

Conclusion générale

destinataires finaux de la promesse de valeur associée à la transformation digitale. Dans cette logique, trois hypothèses principales ont été déclinées en sous-questions opérationnelles portant sur la connaissance client, la personnalisation, la confiance, la sécurité, la satisfaction, la fidélisation, ainsi que les facteurs de succès des stratégies de marketing digital.

Les résultats issus du volet empirique auprès des dirigeants bancaires confirment que la digitalisation est perçue comme une trajectoire difficilement contournable, associée à des enjeux de compétitivité et de développement. Les banques algériennes apparaissent engagées, de manière progressive, dans une dynamique visant à moderniser les canaux de distribution, à améliorer l'expérience client et à rationaliser certains processus. Les dirigeants soulignent que l'exploitation des données issues des interactions numériques facilite la connaissance de la clientèle, soutient la personnalisation des services et contribue, indirectement, à la satisfaction et à la fidélisation. Toutefois, cette orientation stratégique est décrite comme conditionnelle : elle dépend des capacités d'investissement, du niveau de maîtrise des risques de cybersécurité, de la gestion de la résistance au changement et de l'effort continu de formation et d'accompagnement des équipes.

Les résultats de l'enquête menée auprès des clients corroborent globalement cette lecture managériale tout en précisant la portée du point de vue de l'expérience vécue. Les services bancaires digitaux y sont largement adoptés, aussi bien par les particuliers que par les professionnels. L'usage des applications mobiles, des cartes CIB, de l'e-banking et des services en ligne s'inscrit dans les pratiques courantes, notamment parce qu'il répond à des attentes d'efficacité et de commodité : gain de temps, accessibilité, simplicité d'utilisation, rapidité d'exécution des opérations. Dans cette perspective, la satisfaction ressort comme une variable centrale : les clients qui évaluent positivement les services digitaux développent plus fréquemment un attachement durable à leur établissement et manifestent davantage d'intention de recommander, ce qui atteste d'un lien substantiel entre la satisfaction et la fidélité.

L'analyse plus fine des résultats obtenus auprès des clients des banques algériennes, en particulier au sein des agences de la BADR, confirme cette dynamique d'appropriation des canaux digitaux. Les services tels que l'e-banking, les applications mobiles, les cartes CIB et les opérations en ligne sont décrits comme étant fortement intégrés au quotidien des usagers. Ce niveau d'intégration s'accompagne d'une évaluation favorable, principalement fondée sur la disponibilité permanente des services, la réduction des contraintes temporelles liées aux

Conclusion générale

déplacements en agence, la rapidité de traitement et la facilité d'usage des interfaces. Autrement dit, l'adoption ne se limite pas à l'essai : elle s'inscrit dans des routines de service dès lors que les dispositifs sont perçus comme utiles et simples à mobiliser dans la gestion bancaire courante.

Concernant la première hypothèse, les résultats confirment que la digitalisation soutient effectivement une meilleure connaissance des besoins et des comportements. Les données générées par les usages numériques offrent aux banques une visibilité accrue sur les préférences transactionnelles et les attentes opérationnelles, ce qui facilite l'ajustement de l'offre et la mise en place de services plus pertinents. Une proportion significative de clients reconnaît l'existence d'efforts d'adaptation et de services perçus comme davantage alignés sur leurs besoins. La digitalisation est ainsi associée à une relation bancaire potentiellement plus "informée", dans laquelle la connaissance client constitue un levier pour améliorer la pertinence de la proposition de valeur.

La deuxième hypothèse, selon laquelle la digitalisation pourrait engendrer une perte de confiance sous l'effet conjoint de l'absence de contact humain direct et des risques de sécurité en ligne, n'est pas invalidée mais apparaît partiellement vérifiée. D'un côté, la majorité des clients continue d'utiliser les canaux digitaux et leur accorde un niveau de confiance suffisant pour les opérations courantes, ce qui indique que les bénéfices perçus (commodité, rapidité, accessibilité) compensent souvent les réserves. De l'autre côté, une part non négligeable demeure préoccupée par la fraude, le piratage et la protection des données personnelles, et certains usagers déclarent restreindre leurs usages en ligne en raison de ces craintes. Par ailleurs, l'absence de contact humain est évaluée de manière différenciée : elle est acceptée pour les opérations simples et standardisées, mais peut constituer un frein lorsqu'il s'agit d'opérations complexes, à forte valeur, ou nécessitant un accompagnement et des explications. Ces résultats confirment que la sécurité et la dimension relationnelle demeurent des conditions structurantes de la confiance, et qu'elles pèsent sur la capacité de la digitalisation à produire des effets pleinement positifs sur la relation bancaire.

La troisième hypothèse est, quant à elle, largement corroborée par les données empiriques : l'intégration de la digitalisation dans les services bancaires contribue de manière significative à la satisfaction et, par ce biais, à la fidélisation. Les relations observées entre utilisation des services digitaux, satisfaction et fidélité traduisent une dynamique cohérente : l'expérience digitale, lorsqu'elle est perçue comme simple, accessible et efficace, alimente un

Conclusion générale

jugement favorable, lequel renforce les intentions de maintien de la relation. Dans cette logique, la digitalisation peut être interprétée comme un levier de différenciation et d'avantage concurrentiel pour les banques algériennes, en consolidant une image de modernité et en renforçant la capacité de l'établissement à répondre aux attentes contemporaines des usagers.

La confrontation des résultats issus des enquêtes menées auprès des dirigeants et des clients met en évidence une convergence globale des perceptions. Les deux catégories d'acteurs s'accordent sur le fait que la digitalisation est devenue un composant structurant de la banque contemporaine, en raison de son effet sur la rapidité des opérations, la qualité de service, l'expérience client et la performance globale. Dans le même temps, cette convergence s'accompagne d'une conscience partagée des contraintes : exposition aux risques cyber, impératif de protection des données, besoin de montée en compétences du personnel, et nécessité de préserver un équilibre entre automatisation et relation humaine, notamment lorsque la valeur attendue repose sur l'écoute, le conseil et l'accompagnement.

L'exploitation des sous-questions permet d'explicitier davantage les mécanismes observés. Premièrement, la digitalisation favorise la connaissance des besoins et des comportements à travers la collecte continue de données transactionnelles issues des canaux (applications mobiles, e-banking, CIB, SMS banking). Cette matière informationnelle contribue à éclairer les attentes, à segmenter plus finement la clientèle et à ajuster les services. Deuxièmement, la personnalisation apparaît comme un facteur susceptible de renforcer l'expérience : lorsque les services sont perçus comme adaptés et pertinents, la satisfaction augmente, et la fidélité s'en trouve consolidée, ce que confirment les relations fortes observées entre satisfaction et intention de fidélité (ainsi que la propension à recommander). Troisièmement, l'absence de contact humain ne produit pas un effet uniforme : elle est largement acceptée dans les usages routiniers, mais devient un point de tension dès lors que le client recherche un conseil, une explication, ou une prise en charge individualisée. Quatrièmement, les risques de sécurité constituent une préoccupation centrale pour une partie des usagers ; l'insuffisance perçue d'information sur les dispositifs de protection tend à nourrir l'incertitude et peut limiter l'intensité des usages digitaux. Enfin, s'agissant des facteurs clés de succès du marketing digital bancaire, les résultats soulignent l'importance de l'accessibilité, de la fiabilité, de la rapidité de traitement, de la sécurité, de l'assistance et de la qualité des interfaces : ces dimensions structurent l'évaluation du service digital et conditionnent la satisfaction.

Conclusion générale

L'analyse globale des relations entre l'utilisation des services digitaux, la satisfaction, la fidélité et la confiance met en évidence que la digitalisation agit à la fois de manière directe et indirecte sur la fidélisation. Le lien entre usage digital et satisfaction apparaît fortement positif, tout comme la relation entre satisfaction et fidélité. Dans ce schéma, la confiance et la perception de la sécurité occupent une fonction de condition d'efficacité : lorsque les clients se sentent suffisamment en confiance et correctement informés sur les dispositifs de protection, l'effet positif de l'expérience digitale sur la fidélité se trouve renforcé ; inversement, les inquiétudes de sécurité et le besoin de relation humaine pour certaines situations peuvent atténuer la conversion de la satisfaction en fidélisation durable.

En définitive, la convergence des résultats des deux volets empiriques renforce la solidité des conclusions. La vision des dirigeants, qui positionne la digitalisation comme un axe stratégique d'amélioration de la connaissance client, de personnalisation, d'optimisation de la performance et de compétitivité, est globalement confirmée par l'expérience rapportée par les clients. Ces derniers reconnaissent largement les bénéfices en termes d'accessibilité, de gain de temps et de confort d'usage, tout en exprimant des réserves relatives à la sécurité et au déficit de contact humain pour les opérations complexes. Cette double lecture, managériale et client, permet ainsi de valider de manière transversale les hypothèses formulées et d'apporter une réponse cohérente à la problématique : dans le secteur bancaire algérien, la digitalisation constitue simultanément un levier stratégique de compétitivité pour les banques et un facteur déterminant de transformation de la relation bancaire, dont la fidélisation dépend étroitement des conditions de confiance, de sécurité et d'accompagnement.

En conclusion, la recherche met en évidence que la digitalisation du secteur bancaire algérien représente un levier incontournable de modernisation, de performance et de création de valeur, à condition d'être conçue dans une approche globale intégrant conjointement la technologie, la sécurisation des services et des données, la qualité de l'expérience digitale, et le maintien d'une relation humaine pertinente lorsque la situation requiert conseil et accompagnement. C'est à cette condition que la transformation digitale peut soutenir une fidélisation durable et un avantage concurrentiel pérenne.

Références Bibliographiques

Références Bibliographiques

1. (Pavlou, P. A. (2003). (s.d.). Consumer acceptance of electronic commerce: Integrating trust and risk with the technology acceptance model. *International Journal of Electronic Commerce*, pp. 7(3), 101–134.]).
2. Accenture.2018. (s.d.). La banque à l'ère du digital : transformation des modèles économiques et relation client. . Paris : : Accenture France.
3. ACTITO. (2015). Customer Centricity : l'evolution du marketing. Gondola Magazine.
4. Adam, S., Vocino, A., & Bednall, D. (2009). The world wide web in modern marketing's contribution to organisational performance. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(1), 7-24.
5. ADEME.2020. (s.d.). Numérique et environnement : impacts et leviers d'action. . Paris, France : : Agence de la transition écologique.
6. affi, Yacine & Hadjadj, Youcef 2021. (s.d.). , L'impact de la digitalisation des services bancaires sur la fidélité des clients en Algérie : étude empirique sur un échantillon de banques commerciales,. *Revue des Sciences Commerciales*, Université Abou Bekr Belkaïd.
7. AFNOR. 2013. (s.d.). Archivage électronique : principes et bonnes pratiques (NF Z42-013). : Association française de normalisation. Paris, France.
8. Alaoui, S. (2018). la révolution digital de la cryptomonnaie. IMIST.
9. Annexe 1 : réalisée par l'auteur. (s.d.).
- 10.ANSSI.2021. (s.d.). . La signature électronique : principes, usages et cadre juridique. Paris, France : Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information.
- 11.Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR). 2017. (s.d.). Les modèles économiques des banques en ligne et des néobanques. . Paris :: Banque de France.

Références Bibliographiques

12. Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR). 2018. (s.d.).). Les FinTech : enjeux et perspectives pour le secteur financier. Paris : Banque de France.
13. Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR). 2016. (s.d.). Les nouveaux acteurs de la banque de détail : banques en ligne et néobanques. . Paris : : Banque de France.
14. Autorité des marchés financiers (AMF). 2017. (s.d.). FinTech, innovation et transformation des services financiers. Paris : AMF.
15. Azzam, E. (2012). L'impact des nouvelles technologies d'information et de communication (N.T.I.C.) sur le marketing bancaire.
16. Azzam, e. (s.d). chargé d'enseignement à la f.g.m; l'impact des ntic sur le marketing bancaire.
17. Babbie E. 1992. (s.d.). The Practice of Social Research, 6ème édition, Belmont, CA . Wadsworth Publishing Company.
18. badoc, m. (2007). l'essentiel du marketing bancaire et de l'assurance. Paris : .édition revue banque.
19. Banque centrale européenne. 2020. (s.d.). . Les paiements de détail dans la zone euro : intégration, innovation et efficacité. Francfort-sur-le-Main, Allemagne :: Banque centrale européenne.
20. Banque de France. 2013. (s.d.). . Les moyens de paiement scripturaux et électroniques. . Paris, France :: Banque de France.
21. Banque de France. 2018. (s.d.). . Les moyens de paiement scripturaux et leur dématérialisation. . Banque de France: Paris, France.
22. banque-info.com. (s.d). Consulté le novembre 21, 2024, sur compte-bancaire: <https://banque-info.com/compte-bancaire/>
23. Bardin, L. 2013. (s.d.).). L'analyse de contenu (2^e éd.).] (citation méthodologique sur l'énoncé vs l'interprétation. . Paris : Presses Universitaires de France.

Références Bibliographiques

24. Bédoué, P., & Colson, A. 2018. (s.d.). . La transformation digitale des banques : enjeux stratégiques, organisationnels et technologiques.: . Revue Banque Éditions.] si développé empiriquement). Paris .
25. Béguin, J.-M., & Bernard, A. (2008). l'essentiel des techniques bancaires. paris: Edition d'organisation Group Eyrolles.
26. Belkacem, A., & Boughzala, I. 2021. (s.d.). La transformation digitale dans le secteur bancaire : enjeux, opportunités et risques. 47(295),. Revue Française de Gestion,, pp. 55-72.
27. Benamraoui, A., & Pujol, M. 2015. (s.d.). Marketing bancaire et financier. . Pearson Education France.
28. Benavent, C., & Meyer-Waarden, L. 2013. (s.d.). La relation client à l'ère du numérique . Paris : Dunod]): de la stratégie à la mise en œuvre.
29. Benhabib, Amina & Boughanmi, Mohamed 2022. (s.d.). Digitalisation des services bancaires en Algérie : vers une nouvelle relation client ? . Revue des Sciences Humaines et de la Société, volume : 9, Numéro : 1, Université de Béjaïa – Faculté des Sciences Économique.
30. Bensoussan, A., & Delaye, J. 2019. (s.d.). Intelligence artificielle et big data : enjeux juridiques et stratégiques pour les organisations. Paris : Larcier.
31. Berners-Lee, T., Hendler, J., & Lassila, O. 2001. (s.d.). Le Web sémantique. Pour la Science, . 280, 76–85.). .
32. Bernet-Rollande, L. (2008). Principe de technique bancaire . Paris: Ed, Dunod.
33. Béziade, C., & Assayag, S. (2014). Cabinet Weave Observatoire des métiers des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes de la banque.
34. Beziade, C., & Assayag, S. (2014). l'impact du numérique sur les métiers de la banque. France: les études de l'observatoire.

Références Bibliographiques

35. Bostanshirin, S. (2014). ONLINE MARKETING: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES. International Conference on Social Sciences and Humanities, (pp. 783-792). Istanbul, Turkey.
36. Boucher, P., Nascimento, S., & Kritikos, M. 2017. (s.d.). . La technologie blockchain : état des lieux et perspectives. Bruxelles : Parlement européen. Parlement européen, : Service de recherche (EPRS).
37. Boudon R 2010. (s.d.). . La sociologie comme science. Paris: édition LA DECOUVERTE.
38. Boukef Charki, N., & Josserand, E. 2017. (s.d.). Le Big Data : enjeux, opportunités et défis pour les organisations. Revue française de gestion.
39. Bouyala, A. 2018. (s.d.).). Les FinTech : innovations, modèles économiques et enjeux pour le secteur bancaire. Paris : L'Harmattan.
40. bouyala, r. (2018). la révolution fin tech : acte 2. rb edition.
41. Bouzidi, Abdelkader 2020. (s.d.). .[Transformation digitale du secteur bancaire algérien : enjeux et perspectives Revue : . Revue Algérienne d'Économie et de Management, Université d'Alger 3 – Faculté des Sciences Éco.
42. Brée, J. (2009). Le comportement du consommateur (éd. 2^{eme}). DUNOD.
43. Brodie, & al. (2007). is e-marketing coming of age? an examination of the penetration of e-marketing and firm performance. Journal of Interactive Marketing.
44. catherine, h. (2014). la connaissance client au service de l'action commerciale. bimagazine(144).
45. Cavazza, F. 2016. (s.d.). Social business, réseaux sociaux et transformation digitale. . Paris : Dunod.
46. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. 2019. (s.d.). Digital marketing 7e éd.. Paris : Pearson Education France.
47. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. 2019. (s.d.). . Digital marketing (7e éd.). . Paris : Pearson Education France).

Références Bibliographiques

48. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. 2019. (s.d.). . Marketing digital : stratégie, mise en œuvre et pratique . Paris : Pearson.
49. CHANAL Valérie, LESCA Humbert, MARTINET Alain-Charles. (2015). , Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion, (n° 116, novembre-décembre 1997), DOI:10.3166/RFG.253.213229 © Lavoisier. Revue française de gestion.
50. Chiche, C.2015. (s.d.). Les moyens de paiement à l'ère du numérique : entre innovation, sécurité et fragmentation des usages. . Revue Banque,, pp. 789, 42-46.
51. christophe, p. (2008). la relation client à bonne distance. l'expansion .
52. ConsumerLab Ericsson. (2014). Stockholm.
53. contrôle prudentiel et de résolution (ACPR). 2019. (s.d.). FinTech, BigTech et services financiers : enjeux de stabilité financière et de concurrence. . Paris: Banque de France.
54. Coviello, N., Milley, R., & Marcolin, B. (2001). Understanding IT-enabled interactivity in Contemporary Marketing. Journal of Interactive Marketing, 18-33.
55. Darpy, D., & volle, P. (2003). Comportement du consommateur, concepts et outils. Paris: DUNOD.
56. Day, G., & Bens, K. (2005). Capitalizing on the Internet Opportunity. Journal of Business & Industrial Marketing.
57. de CERTAINES, P.-E., & CHAUBET, A. (s.d). L'Inbound Marketing La stratégie web de demain? . Emlyon business school.
58. De Coussergues, S., & Bourdeaux, G. 2018. (s.d.). Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie (8^e éd.). . Paris : Dunod.
59. De Coussergues, S., & Bourdeaux, G.2019. (s.d.). Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie (8^e éd.). Paris, France : Dunod.
60. Demeure, C. (2001). Marketing (éd. 3^e me).

Références Bibliographiques

61. Descamp.C, & Soichot.J. (1979). Economie et Gestion de La Banque . édition Banque.
62. Dion, A. N. (2018). les aspects juridiques de la dématérialisation des documents du commerce maritime(mémoire de Doctorat). Université PARIS 1 PANTHEON-SORBONNE.
63. Dominique, R. (2005). Les systèmes de paiement. Ed, Economica.
64. Dru, J.-M. (1996). Overturning Conventions and Shaking Up the Marketplace. Wiley.
65. Dumez H 2010. (s.d.). « Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion », Revue Le Libellio d' AEGIS, pp. Vol. 6, n° 4 – Hiver 2010, page 08. .
66. Dumez Hervé « L'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur (ADQAO) 2006. (s.d.). . . Revue Le Libellio d'Aegis, pp. Pages 36-38 volume 2, n° 3, automne, .
67. Echaudemaison, C. (2006). Dictionnaire d'Economie et de Sciences Sociales (éd. 7 eme). PARIS: Nathan.
68. EL YAACOUBI, Y., & Zakia, E. Y. (2018). La e-communication à l'ère de la digitalisation de la marque : de la posture passive à l'interactivité. Revue de RCCA, 2(3).
69. Eonnet, Y., & Manceron, H. (2018). FinTech les banques contre attaquent. Paris: édition Dunod.
70. Erramli, I. (2017). L'usage de la communication et du marketing digital dans la promotion et la valorisation des Riads : Casd'étude des Riads de la Médina de Marrakech. international journal of economics and strategic management of business process.
71. Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. 2009. (s.d.).). Market : études et recherches en marketing (4^e éd.). . Paris : Dunod.

Références Bibliographiques

72. Fæste, L., Gumsheimer, T., & Scherer, M. (2015). How to Jump-Start a Digital Transformation. The Boston Consulting Group.
73. Fayon, D. (2018). Mesure de la maturité numérique des acteurs du secteur bancaire, dans une perspective de transformation digitale (mémoire de doctorat). Paris: Télécom ParisTech.
74. Fayon, D., & Balagué, C. (2010). Facebook, Twitter et les autres...Intégrer les réseaux sociaux dans une stratégie d'entreprise. Pearson.
75. Filser, M. (2006). Essentiel sur le marketing. Alger: édition Berti.
76. Filser, M., & Poncin, I. 2014. (s.d.).). La gestion de l'expérience client : De la stratégie à la mise en œuvre. :. Paris: Vuibert.
77. Filser, M., & Poncin, I. 2014. (s.d.). . La gestion de la relation client. . Paris : Vuibert.
78. Filser, M., Anteblian, B., Lendrevie, J., & Lévy, J.2018. (s.d.). Comportement du consommateur. Paris : Dunod.].
79. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. MIT Sloan Management Review(55), 1-12.
80. Flores, L. (2012). Mesurer l'efficacité du marketing digital. Paris: DUNDO.
81. Fournel, e. (mai 2003). orga consultant distribution bancaire : comment positionner le téléphone ? banque magazine n° 647.
82. Francis, P., & Dominique, P. (2008). Comment le web change le monde L'alchimie des multitudes.
83. Garsnault.P, & Priami.S. (1997). La Banque Fonctionnement et StratØgie. PARIS: édition Economica.
84. Gavard-Perret M.L. et Moscacola J. (1998). : , « Enoncé ou énonciation ? Deux objets différents de l'analyse lexicale en marketing », Recherche et application en marketing, 13, 2, 1998, p.32.

Références Bibliographiques

85. Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. 2012. (s.d.). Méthodologie de la recherche en sciences de gestion (2^e éd.). Paris : Pearson.
86. Gouverneur, B., & Dayan, A. 2014. (s.d.). Marketing bancaire et financier (3^e éd.). . Paris, France : Dunod.
87. Goux, J.-F. 2016. (s.d.). Économie monétaire et financière . Paris : Dunod.
88. Goux, J.-F. 2016. (s.d.). Économie monétaire et financière (4^e éd.). Paris : Dunod).
89. Gregory, B., & Pinsson, C. (2016). Marketing digital (éd. 2^e me). Paris: Dunod.
90. HABI, K., & LAKBAL, S. (2015). La Réalité d'application du Marketing bancaire. Cas : BNA de Tizi-Ouzou (mémoire de Master).
91. Halligan, B., & Shah, D. (2014). (s.d.). . Inbound marketing : Attirer les clients grâce au marketing digital. . Paris : Pearson.
92. HALLIL, W. (s.d). La communication digitale: Quel impact sur la notoriété et la rentabilité de l'entreprise? HEC Alger.
93. Hayes, J. (2013). Crach course in e-mail marketing. Harriman House.
94. Heilbrun, B. (2003). modalité et enjeux de la relation consommateur-marque. revue française de gestion(145), 131-144.
95. Helefr, J., & Orisoni, J. (2000). marketing (éd. 6^e me). Paris.
96. hershkor, e., & barrabe, p. (2007). intégration des services des réseaux sociaux dans le développement et la grc et partenaire. e-book, business social networking.
97. Hirt, M., & Willmott, P. (2014). Six décisions stratégiques pour l'ère digitale. L'Expansion Management Review, 74-85.
98. iguedad, s. (2013). etat des lieux de l'enjeu des tics dans le secteur bancaire. bejaia: université abderrahmane mira.
99. James, K. (2012). 365 Social medias tips. Harriman House.

Références Bibliographiques

100. JAOUAD, J., & OUCHEKKIR, A. (2023). La transformation digitale dans le secteur bancaire marocain: une révolution dans les pratiques et les services financiers. *international Journal of accounting finance auditing, managment et economics*, 417-437.
101. Jean-Marcfiguet. (2015). *Le Bitcoin, une monnaie ?* France: Université de Bordeaux.
102. Jeantin, M., & Cannu, P. L. (1999). *Droit Commercial, instruments de paiement et de crédit Entreprises en difficulté*. Editions DALLOZ.
103. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Stratégie, pas technologie: Le rôle du leadership dans la transformation digitale*. Paris :.
104. Kannan, P., & Hongshuang, L. A. (2017). Digital marketing: A framework. review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*(34), 22-45.
105. Kara Mostefa, F. Z. (s.d). *Réalité et perspectives du Marketing dans les entreprises Des services d'assurance en Algérie, Cas de la CAAT (mémoire de magister)*. Mostaganem: univ Abdelhamid Ibn Badis.
106. Kim, H.-W. C. (Fevrier, 2007). Value-based Adoption of Mobile Internet: An empirical investigation. *Decision Support Systems*, 43(1), 111-126.
107. Kotler P, & Kotler M. (2013). *Market Your Way to Growth: 8 Ways to Win*. Hoboken: New Jersey.
108. Kotler, P, Kartajaya, H., & Setiawan, I. 2017. (s.d.). *Le passage du traditionnel au digital. Marketing 4.0 : Paris : Dunod.*).
109. Kotler, P., & Dubois, B. (2004). *Marketing Management (éd. 11 eme)*. pearsson.
110. Kotler, P., & Keller, K. L. 2016. (s.d.). *Marketing management . Paris : Pearson: Education France.*),.

Références Bibliographiques

111. Kotler, P., & Keller, K. L. 2016. (s.d.). Marketing management (15e éd.). Pearson Education.
112. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. 2017. (s.d.). Marketing 4.0 : Le passage au digital.. . Paris : Dunod).
113. Kotler, P., Kevin, L., & Manceau, D. (2015). Marketing Management (éd. 15 eme). Paris: Pearson France.
114. Ladhari, R. 2010. (s.d.). Développement et validation d'une échelle de mesure de la qualité de service électronique., . , cadre théorique de l'adoption/qualité de service digitale et fidélité. Revue française du marketing, pp. 226(1), 45-61.
115. Ladwenin, R. (1999). Le comportement du consommateur et de l'acheteur . Paris: édition Economica.
116. Lamirault, F., & Collectif. (2017). L'évolution du modèle bancaire a l'ère du digital (éd. 1èr).
117. Laukkanen, T. (2016). Consumer adoption versus rejection decisions in seemingly similar service innovations: The case of the Internet and mobile banking. Journal of Business Research, pp. 69(7), 2432–2439.
118. Lecinski, J. (2011). Winning the Zero Moment of Truth. Google Inc.
119. Iefebure, r., & venturi, g. (2004). gestion de la relation client. éditions eyrolles.
120. Leila, H., & Djamila, I. (2017). La modernisation des moyens de paiement Cas CNEP-Banque (Mémoire de Master). TIZI-OUZOU: Univ MOULOUD MAMMERI.
121. Lemoine, J.-F. 2012. (s.d.). La qualité de service électronique : antécédents et conséquences sur la satisfaction et la fidélité. . Revue Française du Marketing, pp. 237, 5-20.
122. Lemoine, P. (2014). La nouvelle grammaire du succès La transformation numérique de l'économie française. RAPPORT AU GOUVERNEMENT.

Références Bibliographiques

123. Lendrevie, J., Levy, J., & Lindon, D. (2008). MERCATOR (éd. 9^{eme}). Paris: Dunod.
124. Lendrevie, J., Lévy, J., & Lindon, D. 2016. (s.d.). . Mercator – Théorie et pratique du marketing . Paris : Dunod.
125. Lendrevie, J., Lévy, J., & Lindon, D. 2019. (s.d.). Mercator : Théorie et pratique du marketing (12^e éd.). Paris : Dunod.
126. Les Échos. 2012. (s.d.). La gestion de la relation client multicanal : enjeux organisationnels et technologiques pour les banques:. Paris: Groupe Les Échos.
127. Lincoln, J. (s.d). ignitevisibility. Consulté le novembre 18, 2024, sur WHAT IS DIGITAL MARKETING? 9 DIFFERENT TYPES, HISTORY, AND EVOLUTION: <https://ignitevisibility.com/what-is-digital-marketing/>
128. Lindon, D., & Jallat, F. (2006). Le marketing ; etudes, moyens d'action, strategie (éd. 5^{eme}). édition dunod.
129. Lipiäinen, H. (2014). Digitization of the communication and its implications for marketing (Thèse académique). Jyväskylä, Finland: University of Jyväskylä School of Business and Economics.
130. Lovelock, C., & Wirtz, J. 2016. (s.d.). Services marketing: People, technology, strategy (8th ed.).). Pearson Education.
131. M.Shirisha. (2018). Digital Marketing Importance in the New Era. International Journal of. Engineering Technology Science and Research, 5(1), 2394 3 3386.
132. Malaval, P., & Décaudin, J.-M. (2012). la publicité et la communication digitale (éd. 3^{eme}). Pentacom: Pearson France .
133. MARCHAND, S. (2017). Marketing digital, le parent pauvre des PME ? Importance, mesures et enjeux d'une discipline négligée (mémoire de Master). Université de Toulous.

Références Bibliographiques

134. marketingservices.centerblog.net. (s.d). Consulté le novembre 21, 2024, sur le-marketing-des-services: <http://marketingservices.centerblog.net/2-le-marketing-des-services>
135. MARRONE, R., & GALLIC, C. (2018). Le grand livre du marketing digital. Paris: Dunod.
136. Martin, G. Z. (2010). 30 days to social medias success. Carriere Press.
137. Matt, E., Peterson, M., & Stroh, S. (2014, juillet 1). strategy-business. Consulté le novembre 20, 2024, sur How to Choose the Right Digital Marketing Model. Récupéré sur strategy-business: <https://www.strategybusiness>.
138. Matt, E., Peterson, M., & Stroh, S. (2014, juillet 1). strategy-business. Consulté le novembre 22, 2024, sur How to Choose the Right Digital Marketing Model: <https://www.strategy-business.com/article/00241>
139. Maurand-Valet Anne.2010 . (s.d.). CHOIX METHODOLOGIQUES EN SCIENCES DE GESTION : POURQUOI TANT DE CHIFFRES ? Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, May 2010,. Nice, France. pp.CD-ROM, 2010.
140. Mc Kinsey Globale institute. (2013). Lions go digital: the internet transformative potential in Africa.
141. McKinsey France. (2014). Accélérer la mutation numérique des entreprises : un gisement de croissance et de compétitivité pour la France.
142. Mercanti-Guérin, M., & Vincent, M. (2016). Publicité , «digitale». Dunod.
143. Mortimer, Dan, & al. (2010). Planning and managing a digital strategy. Royaume-Uni: RedAnt.
144. Mouhaid, B., & Fetheddin, H. (2018). la dématérialisation et digitalisation des documents et procédures (cas DGI) (mémoire de licence). CASABLANCA.: université HASSAN 2.

Références Bibliographiques

145. Nayer, B. D., Désenfant, M., & Godefroid, E. (2013). actito.com. Consulté le novembre 22, 2024, sur Les plus agiles survivront : www.actito.com: www.actito.com
146. OCDE. (2004). The Economic Impact of ICT – Measurement, Evidence and Implications. Paris: OCDE.
147. OCDE.2019. (s.d.). L'avenir du travail : automatisation, compétences et emploi. . Paris, France :: Éditions OCDE.
148. OMOYZA, I., & Edwin, A. (2015). Effectiveness of Social Media Networks as a Strategic Tool for Organizational Marketing Management. The Journal of Internet Banking and Commerce, 21.
149. Otlacan. (2005). ezinearticles. Consulté le novembre 20, 2024, sur <http://ezinearticles.com/?e-Marketing-Strategy:-7-Dimensions-to->
150. OUALID, H. (2013). Les outils de la communication digitale- 10 clés pour maitriser le web marketing. Paris: Edition Eyrolles.
151. ouzidi, Abdelkader 2020. (s.d.). Transformation digitale du secteur bancaire algérien : Enjeux et perspectives, . Revue Algérienne d'Économie et de Management, Université d'Alger 3, p. Numéro : 12.].
152. Paillé, P., & Mucchielli, A. 2016. (s.d.). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales (4^e éd.). Paris : Armand Colin.
153. partages.insa-rennes. (s.d). Consulté le novembre 21, 2024, sur <http://partages.insa-rennes.fr/alfresco/d/a/workspace/SpacesStore/6b14016b-4533-4fcc-b562af37b5ca40c5/Dematerialisation.pdf?a>
154. Pastre, O. (2005). La nouvelle économie bancaire. Paris: édition Economica.
155. Pautard, D. (2004). Revue Française du Marketing(200), 67-81.
156. Pavlou, P. A.2003. (s.d.). . Consumer acceptance of electronic commerce: Integrating trust and risk with the technology acceptance model. Revue Française du Marketing,, pp. 195, 37-52.

Références Bibliographiques

157. Payne, A., & Frow, P. 2005. (s.d.). . La gestion de la relation client : intégration des technologies de l'information et de la stratégie marketing. Paris: Pearson Éducation.
158. Pettingnew, D., Zoutem, S., & Menville, W. (2002). Le comportement acteur clé en marketing. Paris: édition SMG.
159. Peyrat-Guillard, D. (2013). Les nouveaux intermédiaires du paiement électronique. Revue Banque Édition.
160. Peyrat-Guillard, D. 2013. (s.d.). Les nouveaux intermédiaires du paiement électronique. Paris : . Revue Banque Édition.
161. Pezzali, C. (2009). e-CRM comment placer internet au cSur de la stratégie client multicanal? édition Solucom group.
162. Pierree, i. h. (2007). e-commerce de la stratégie à la mise en œuvre. pearson éducation.
163. Pilat, D., & Wolfl, A. (2004). ICT production and ICT use – what role in aggregate productivity growth? Paris: OCDE.
164. Plihon, D. 2003. (s.d.). . La banque à l'ère de la mondialisation et des technologies de l'information. . Paris :: La Documentation française.
165. Pommeray, D. (2016). le plan marketing-communication digital. Paris: Dunod.
166. PONCIER, A. (2011). les réseaux sociaux d'entreprise : 101 questions. Paris : Diateino.
167. Ponsignon, F., & Evrard, Y. 2016. (s.d.). Marketing des services (2^e éd.). Paris, France : Pearson.
168. Prendergast, G., & Marr, N. (1994). Towards a Branchless Banking Society? International journal of retail & distribution management.
169. Raimbourg, P. (2006). MARKETING (éd. 2^{eme}). édition Bréal.
170. Rechenman, J. (2001). l'audit du site web, d'Organisation. Paris.

Références Bibliographiques

171. Remy, M., & Claire, G. (2018). le grand livre du marketing digital. Malakoff: Edition Dunod.
172. Renaud, K., & Van Biljon, J. 2008. (s.d.). . Prédire l'acceptation et l'usage des technologies de l'information : une approche centrée sur la valeur perçue. . Revue Systèmes d'Information et Management,, pp. 13(2), 47-70.
173. Roederer, C. 2012. (s.d.). L'expérience de consommation : exploration conceptuelle, méthodologique et stratégique. Revue Française du Marketing,, pp. 236(1), 5-25.).
174. rolland, s. (2005). évolution technologique et qualité :impact de l'utilisation des sites web sur la qualité perçue en magasin. .congré de l'association française du marketing-nancy.
175. Romain, M. (s.d). journaldugeek. Consulté le novembre 22, 2024, sur Tout savoir sur les moyens de paiement dématérialisés: <https://www.journaldugeek.com/dossier/moyens-de-paiement-dematerialises/>
176. Roman, B., & Tchibozo, A. (2017). Transformer la banque : Stratégies bancaires à l'ère digitale. Paris: Editions Dunod.
177. Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., & El Akremi, A. 2002. (s.d.).). Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion. . Paris : Economica.
178. SAM, H. (s.d). Essai d'analyse de la bancarisation en Algérie: Cas de la wilaya de Tizi-Ouzou (mémoire de magister). Tizi Ouzou: Université M. MAMMERI.
179. Site (2012). echos. Consulté le novembre 25, 2024, sur www.echos.net/
180. Site (2017, octobre 05). preferendum. Consulté le novembre 18, 2024, sur WEB 1.0, 2.0, 3.0 : L'ÉVOLUTION D'INTERNET ET SON IMPACT SUR LE MARKETING DIGITAL: <https://www.preferendum.fr/blog/web-1.0-2.0-3.0-l%C3%A9volution-dinternet-et-son-impact-sur-le>

Références Bibliographiques

181. Site (2018). cpacanada.ca. Consulté le novembre 2024, 2024, sur zone-membres/profession-nouvelles: <https://www.cpacanada.ca/fr/zone-membres/profession-nouvelles/2018>.
182. Site. Consulté le novembre 21, 2024, sur www.cours-gratuit.com--id-8035.pdf
183. Site. Consulté le novembre 21, 2024, sur <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/538595e3f2262.pdf>
184. Site .journaldugeek. Consulté le novembre 22, 2024, sur <https://www.journaldugeek.com/dossier/moyens-de-paiement-dematerialises/>
Consulté le 04/09/2020 à 18H16MIN.
185. Site .Paypal.com. Consulté le novembre 20, 2024, sur [s e r v i c e d e s c r i p t i o n - f u l l :
www.Paypal.com/Fr/webapps/mpp/ua/servicedescription-full](http://www.Paypal.com/Fr/webapps/mpp/ua/servicedescription-full)
186. Site. actufinance. Consulté le novembre 22, 2024, sur <https://actufinance.fr/guide-banque/porte-monnaie-electronique.html>
187. Site. adudilieu. Consulté le novembre 21, 2024, sur <http://adudilieu.free.fr/Annexe%204.pdf>
188. Site. affinion. Consulté le novembre 22, 2024, sur <https://affinion.fr/actualites/francais-banques-ligne/>
189. Site. appvizer. Consulté le novembre 21, 2024, sur <https://www.appvizer.fr/magazine/communication/editique-dematerialisation/dematerialisation>
190. Site. appvizer. Consulté le novembre 21, 2024, sur <https://www.appvizer.fr/magazine/communication/editique-dematerialisation/dematerialisation>
191. Site. appvizer. Consulté le novembre 22, 2024, sur <https://www.appvizer.fr/magazine/communication/editique-dematerialisation/dematerialisation>

Références Bibliographiques

192. Site. assohum.org. Consulté le novembre 20, 2024, sur [devenez-membre/expliquer-paypal:](http://www.assohum.org/nous-contacter/devenez-membre/expliquer-paypal/) www.assohum.org/nous-contacter/devenez-membre/expliquer-paypal/
193. Site. banque.meilleurtaux. Consulté le novembre 22, 2024, sur <https://banque.meilleurtaux.com/banque-en-ligne/index.html>
194. Site. bforbank. Consulté le novembre 22, 2024, sur <https://www.bforbank.com>
195. Site. cbanque. Consulté le novembre 22, 2024, sur (Source : <https://www.cbanque.com/actu/55690/8,3-des-francais-clients-des-banques-en-ligne>).
196. Site. cegos. Consulté le novembre 2024, sur <http://www.communication-web.net/2014/02/03/quest-ce-que-la-communication-digitale/>
197. Site. celine-redaction-web. Consulté le novembre 19, 2024, sur [le-marketing-de-conversation-strategie-parlante:](http://celine-redaction-web.com/le-marketing-de-conversation-strategie-parlante/) <http://celine-redaction-web.com/le-marketing-de-conversation-strategie-parlante/>
198. Site. charge-de-com. Consulté le novembre 19, 2024, sur [influence-dun-crm-marketing-digital:](https://charge-de-com.fr/influence-dun-crm-marketing-digital/) <https://charge-de-com.fr/influence-dun-crm-marketing-digital/>
199. Site. cloudfront.net. Consulté le novembre 21, 2024, sur <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/538595e3f2262.pdf>
200. Site. culturebanque. Consulté le novembre 22, 2024, sur <https://www.culturebanque.com/banques/banques-en-ligne/histoire/>
201. Site. definitions-webmarketing. Consulté le novembre 19, 2024, sur <http://www.definitions-webmarketing.com/>
202. Site. digitalkeys. Consulté le novembre 19, 2024, sur <http://www.digitalkeys.fr>

Références Bibliographiques

203. Site. editions-ellipses.fr. Consulté le novembre 21, 2024, sur https://www.editions-ellipses.fr/index.php?controller=attachment&id_attachment=30914
204. Site. e-marketing. Consulté le novembre 25, 2024, sur www.e-marketing.fr.
205. Site. gouvernance.news. Consulté le novembre 20, 2024, sur la-blockchain-enfin-expliquee: <https://gouvernance.news/2018/06/20/la-blockchain-enfin-expliquee/>
206. Site. lafinancepourtous. Consulté le novembre 21, 2024, sur <https://www.lafinancepourtous.com/pratique/banque/le-compte-bancaire/ouvrir-etfermer-un-compte/le-rib/>.
207. Site. latribune.fr. Consulté le novembre 25, 2024, sur <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/la-fintech-lydia-veut-creer-un-mode-depaiementuniversel>
208. Site. ledicodumarketing. Consulté le novembre 22, 2024, sur [definitions / E x p e r i e n c e - c l i e n t : http://www.ledicodumarketing.fr/definitions/Experience-client.html](http://www.ledicodumarketing.fr/definitions/Experience-client.html)
209. Site. lesechos. Consulté le novembre 22, 2024, sur https://www.lesechos.fr/16/08/2013/LesEchos/21501-096-ECH_pourquoi-les-francais-se-rendent-ils-encore-dans-leur-agence-bancaire--.htm
210. Site. marketing. Consulté le novembre 18, 2024, sur Du web 1.0 au web 4.0: <https://c-marketing.eu/du-web-1-0-au-web-4-0/>
211. Site. m-elhadi.over. Consulté le novembre 20, 2024, sur article-definition-et-roles-des-banques: www.m-elhadi.over.com/article-definition-et-roles-des-banques-99103791.html
212. Site. opcvn.info. Consulté le novembre 21, 2024, sur marketing-des-services: <http://opcvn.info/marketing-des-services/>
213. Site. pandasecurity. Consulté le novembre 20, 2024, sur www.pandasecurity.com/france/mediacenter/securite/paypal-sans-risque/amp/

Références Bibliographiques

214. Site. pubdigitale. Consulté le novembre 2024, 19, sur <http://www.pubdigitale.fr/outilsressources-du-display/fiche-pratique-display/>
215. Site. pubdigitale. Consulté le novembre 19, 2024, sur www.pubdigitale.fr.
216. Site. rachatducredit. Consulté le novembre 22, 2024, sur <https://www.rachatducredit.com/definition-de-banque-a-distance-8686.htm>
217. Site. rachatducredit. Consulté le novembre 22, 2024, sur <https://www.rachatducredit.com/definition-mobil-banking-en-france-977.html>
218. Site. social-dynamite. Consulté le novembre 19, 2024, sur news.social-dynamite.com/
219. Site. spigraph. Consulté le novembre 22, 2024, sur <http://www.spigraph.fr/content/download/31094/887374/version/11/file/Fiche-Demat-Cheque.pdf>
220. Site. wikimemoires.net. Consulté le novembre 25, 2024, sur <https://wikimemoires.net/2011/03/letude-du-comportement-du-consommateur/>
221. Site. winkstrategies.com. Consulté le novembre 25, 2024, sur <https://winkstrategies.com/comportement-du-consommateur-a-lerenumerique/?fbclid=IwAR2hXTmNLVkcZBoCQWZrJXtuUXT5uRoSL6IK7Ernnoebv98FRs15YSin-qc>
222. Site. yakaferci. Consulté le 2024, sur <https://www.yakaferci.com/seo-referencement/>
223. Site. Zebank. Consulté le novembre 20, 2024, sur [le-rôle-des-banques-dans - économie: www.Zebank.Fr/banque/le-rôle-des-banques-dans - économie/](http://www.Zebank.Fr/banque/le-rôle-des-banques-dans-économie)
224. Scheid, F., Vaillant, R., & Fontugne, W. (2012). *Le marketing digital : développer sa stratégie numérique* (éd. 2^{eme}). Paris: Eyrolles.
225. Schmidt, E. M. (2015, juin 10). selligent. Consulté le novembre 2024, 2024, sur [Les cinq événements les plus marquants de l'histoire du marketing](#)

- digital: <https://www.selligent.com/fr/resources/blog/les-cinq-evenements-les-plus-marquants-de-lhistoire-du-marketing-digital/>
226. Schuurin, M., & al. (2017). www.bcg.com. Consulté le novembre 22, 2024, sur <https://www.bcg.com/publications/2017/sales-consumer-insights-digital-marketing-revolution-has-only-just-begun.aspx?linkId=37639650>
227. Sherif, M. H. (s.d). Paiements électroniques sécurisés . édition Amazon franc.
228. Sidibe, T. (2017). « La banque pour néophytes, L'abécédaire des opérations bancaires du guichet à la caisse» étude africaines série banque. Paris: édition L'HARMATTAN.
229. Simpson, P. (2007). future, Direct marketing: Options for the. Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice.
230. Slijepčević, M., & Radojević, I. (2018). current trends in digital marketing communication.
231. Stolterman, E., & Fors, A. (2004). Information Technology and the Good Life. Springer Boston.
232. Stone, M. (2014). marketing, The new (and ever-evolving) direct and digital marketing ecosystem. Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice.
233. Strauss, J., & Frost, R. (2014). E-Marketing. International Edition.
234. Thiétart, R.-A. (coord.). 2014. (s.d.). Méthodes de recherche en management (4^e éd.).]. Paris : Dunod.
235. Thomas, P. (s.d). L'opportunité de la Fin Tech. revue d'économie financière publiée.
236. Touzet, J.-M., & Ben Dahmane Mouelhi, N. 2015. (s.d.). Marketing bancaire et financier (2^e éd.). Paris : Pearson.
237. Touzi, W., Alix, T., & Vallespir, B. (2012). Contribution au développement d'un modèle conceptuel du service et de la production de services. 9th

Références Bibliographiques

- International Conférence on Modeling, Optimization & SIMULATION. Bordeaux, France.
238. Trainor, K., Rapp, A., Skinner Beitelspacher, L., & Schillewaert, N. (2011). Integrating information technology and marketing: An examination of the drivers and outcomes of e-Marketing capability. *Industrial Marketing Management*.
239. Varadarajan, R., & Yadav, M. (2009). Marketing Strategy in an Internet-Enabled Environment: A Retrospective on the First Ten Years of JIM and a Prospective on the Next Ten Years. *Journal of Interactive Marketing*.
240. Vij, V., & Singh, S. (2017). Analysis on E-marketing and its operation. *International journal of advance research and innovation*.
241. Vives, X. 2019. (s.d.). Digital disruption in banking. *Annual Review of Financial Economics*,.
242. Vracem, P. V., & Jansses-umflat, M. (1994). Le comportement du consommateur, facteurs d'influence externe : famille, groupe, culture, économie et entreprise. Bruxelles: DE BOECK UNIVERSITE.
243. Wellhoff, T. (2012). tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur les medias sociaux. édition wellcom.
244. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (. (2018). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. (7th ed.). McGraw-Hill Education]).
245. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. 2018. (s.d.). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. McGraw-Hill Education.).
246. ZIDANE, K. (2019). E-CRM : une nouvelle révolution pour la relation client à l'ère de la digitalisation - Cas d'Optimum Télécom Algérie « Djezzy »-. *Dirassat Journal Economic*, 16(1), 381-393.
247. Zidane, K., & Ounis, A. E. (2018). Le marketing digital comme un nouvel outil de communication multi canal à l'ère de web 2.0 : tendances et chiffres clés.

Références Bibliographiques

248. zolinger, m., & lamarque, e. (2004). marketing et stratégie de la banque.
paris: DUNDO.

Annexes

Annexes

Questionnaire :

1) Quel est votre sexe ?

- Homme
- Femme

2) Quel est votre âge ?

- 18-25
- 25-35
- 35-45
- 45-55
- 55 et plus

3) Quelle est votre catégorie socio-professionnelle ?

Commerçant ☐ Profession libéral ☐ Etudiant ☐ Retraité ☐ Salarié ☐ Sans-emplois ☐

4) Quel est votre niveau d'étude ?

Niveau secondaire ☐ Universitaire ☐ Autres ☐

5) Pourquoi avez-vous choisi d'être domicilié à la BADR-banque ?

Réputation (qualité de service) ☐ Vous a été imposée par votre employeur ☐
La proximité de votre lieu de travail ou de votre résidence ☐ Autre ☐

6) Depuis quand êtes-vous client à la BADR ?

Moins de 2ans ☐ De 2 ans à 5ans ☐ Plus de 5 ans ☐

7) Veuillez préciser si vous êtes un client bancaire professionnel ou un client bancaire particulier

- Client particulier
- Clients professionnelle

8) combien de fois vous vous rendez à votre agence

- 1 fois par semaine
- 1 fois par quinzaine
- 1 fois par mois
- 1 fois par trimestre
- 1 fois par an

- Autres.....

9) Quels sont les services digitaux que propose votre banque ?

☐ Sms banking ☐ E-mail ☐ Distributeur automatique de billets ☐ Site internet ☐
Application ☐ Call center Carte cib ☐ Autres ☐

10) Avez-vous une carte bancaire (CIB) ?

- Oui ☐
- Non ☐

11) Quelle sont les modalités d'utilisation de la carte CIB ?

Retrait ☐ Paiement en ligne ☐ Consultation du solde ☐ Paiement sur terminal
de paiement électronique ☐

12) Quel est la fréquence d'utilisation de la carte ?

Fréquemment ☐ Occasionnellement ☐ Rarement ☐

13) Si non, pourquoi n'avez-vous pas une carte ?

Commission élevé ☐ Utilisation compliqué ☐ Manque de confiance ☐ Raisons
de sécurité ☐ Insuffisance des actions de sensibilisation ☐ Peur de panne et incendie
technique des paiements électroniques ☐ Services limités☐

14) Etes-vous satisfait de la qualité de la prestation digitale de votre banque ?

- Oui
- Non

15) Sur une échelle de 1 à 5 a quel degré êtes-vous satisfait de ces services ?

16) Votre banque propose les meilleurs services digitaux sur le marché
bancaire Algérien

Tout a fait d'accord

D'accord,

Neutre,

Pas d'accord,

Pas du tout d'accord

17) Les services bancaires en ligne répondent-ils à vos attentes en termes de simplicité et d'efficacité ?

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Neutre
- Plutôt en désaccord
- Pas du tout d'accord

18) Avez-vous remarqué que votre banque vous propose des produits ou services personnalisés en fonction de vos besoins et habitudes d'utilisation ?

- Oui
- Non
- Pas certain(e)

19) Estimez-vous que les communications (e-mails, SMS, notifications) que vous recevez de votre banque sont adaptées à vos besoins et votre situation ?

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Neutre
- Plutôt en désaccord
- Pas du tout d'accord

20) Depuis la digitalisation des services, vous sentez-vous plus proche de votre banque en termes de communication et d'interaction ?

- Oui, beaucoup plus
- Oui, un peu plus
- Non, pas de changement
- Non, je me sens plus éloigné(e)

21) Quels sont les services digitaux bancaires que vous souhaitez que votre banque vous propose :

.....

22) Si une autre banque propose des services digitaux innovants que votre banque ne propose pas, êtes-vous prêt à changer de banque pour bénéficier de ces services ?

- Oui
- Non

23) Préférez-vous interagir avec votre banque via des services digitaux ou en face à face dans une agence ?

- Je préfère les services digitaux
- Je préfère la face à face
- Cela dépend du type d'interaction

24) L'utilisation des services bancaires en ligne influence-t-elle votre fidélité à votre banque actuelle ?

- Oui, je suis plus fidèle grâce aux services digitaux
- Oui, mais de manière modérée
- Non, cela n'influence pas ma fidélité
- Non, cela me rend moins fidèle

25) Les services bancaires digitaux contribuent-ils à une meilleure expérience client, renforçant ainsi votre attachement à votre banque ?

- Oui, absolument
- Oui, dans une certaine mesure
- Non, pas vraiment

26) Avez-vous déjà recommandé votre banque à d'autres personnes en raison de la qualité de ses services en ligne ?

- Oui, souvent
- Oui, parfois
- Non, jamais

27) La banque vous informe-t-elle suffisamment des mesures de sécurité en ligne pour protéger vos données personnelles et financières ?

- Oui, je suis bien informé(e)
- Oui, mais ce n'est pas suffisant
- Non, je ne suis pas suffisamment informé(e)
- Non, pas du tout

28) Le risque de sécurité en ligne vous incite-t-il à limiter votre utilisation des services bancaires digitaux ?

- Oui, j'évite de les utiliser autant que possible
- Oui, mais je les utilise toujours
- Non, cela ne me freine pas

29) Globalement, comment évaluez-vous votre niveau de confiance dans votre banque, en tenant compte de la digitalisation des services et des risques en ligne ?

- Très confiant(e)
- Plutôt confiant(e)
- Neutre

- Peu confiant(e)
- Pas du tout confiant(e)

30) Comment comparez-vous les services bancaires digitaux de votre banque à ceux d'autres banques que vous connaissez ou avez utilisées ?

- Les services sont bien meilleurs
- Les services sont légèrement meilleurs
- Ils sont équivalents
- Ils sont moins bons

31) Les innovations digitales de votre banque influencent-elles votre choix de rester chez cette banque par rapport à une autre ?

- Oui, beaucoup
- Oui, un peu
- Non, cela n'influence pas mon choix
- Non, je n'y accorde pas d'importance

32) Quels services digitaux supplémentaires aimeriez-vous que votre banque propose pour renforcer votre fidélité ? **(Réponse ouverte)**