

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION ET DES SCIENCES

FINANCIERE ET COMPTABILITE

DEPARTEMENT DES SCIENCES FINANCIERES ET COMPTABILITE



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences financières et
comptabilité
Option : Finance des banques et des assurances

Thème

*L'impact de la digitalisation bancaire sur la fidélisation
des clients*

Cas : CPA banque

Agence 194

Réalisé par :

OURRAD Ali oubrahim

MOUFFOK Ghiles

Encadrée par :

Mme LIMANI Ratiba

Devant le jury composé de :

Présidente : Mme BOULIFA Yamina MMA UMMTO

Examinatrice : Mme REMIDI Djoumana MMA UMMTO

Rapporteur : Mme LIMANI Ratiba MMA UMMTO

Promotion 2025

Remerciements

En premier lieu, nous tenons à remercier d'abord dieu qui nous à donner le courage, la volonté et la patience pour achever ce modeste travail, aussi pour pouvoir suivre nos études avec succès.

Nous remercions notre encadrante Mme LIMANI Ratiba pour ses conseils et pour nous avoir honoré en acceptant de diriger ce travail et qui nous a formé et accompagné tout au long de cette expérience professionnelle avec beaucoup de patience et de pédagogie.

Nos profonds remerciements sont adressés vers nos familles respectives, qui nous ont toujours soutenus et encouragé durant nos études.

Nous remercions chaleureusement les membres de jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer notre travail, et pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant de lire et de discuter notre mémoire.

Nous tenons à remercier tout le personnel de la banque CPA (agence 194) en particulier Mme OUAZAR Katia et Mme HAMMOUCHE Manel pour le suivi durant notre stage pratique et leur orientation.

Ainsi que tous ceux qui nous ont aidés de près ou de loin à la réalisation de ce travail, qu'ils trouvent ici notre plus grande reconnaissance.

Dédicace

*Je dédie ce modeste travail ;
A Mes parents, mon père Amokrane et ma mère
Souad, qui m'ont soutenus
tout au long de ma vie et de mes études,
Qui m'ont appris les valeurs et qui ont tout fait pour
que je puisse en arriver là, à qui je dois tout
Aujourd'hui je suis très fier de pouvoir enfin leur
offrir le fruit de plusieurs années de travail.*

*J'ai la jouissance de vous dédier ce travail, veuillez y
trouvez le témoignage de mon grand amour et de ma
profonde reconnaissance.*

*Je vous souhaite la bonne santé, la joie de
vivre et que Dieu vous garde.*

*A Mon cher frère Riad
Mes très chers grands parents paternelle et
maternelle;
Mes chers amis;
Mes camarades de classe ;
A Mon binôme ainsi que toute sa famille.*

Brahim

Dédicace

*Je dédie ce modeste travail, à ma chère famille
MOUFFOK, particulièrement à mon père Salem et
ma mère Zohra et mes deux sœurs Zakia et Djouher,
pour votre amour inconditionnel, votre patience,
votre soutien et vos encouragements constants.*

*Vous êtes ma force et ma source d'inspiration que
dieu vous protège.*

À mon binôme Brahim ainsi que toute sa famille.

*À mes camarades de classe, mes amis, À mes
enseignants, pour votre savoir partagé, votre
bienveillance et votre accompagnement tout au long
de mon parcours académique. Votre dévouement a
largement contribué à ma réussite.*

Je vous remercie infiniment.

Ghiles



*Liste des
Abréviations*

Abréviations	Signification
CPA	Crédit Populaire d'Algérie
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
IA	Intelligence Artificielle
RGPD	Règlement Général sur la Protection des Données
GAB	Guichet Automatique Bancaire
DAB	Distributeur Automatique de Billets
RIB	Relevé d'Identité Bancaire
TPE	Terminal de Paiement Électronique
CRM	Customer Relationship Management
ERP	Enterprise Resource Planning
NFC	Near Field Communication
CBDC	Central Bank Digital Currency
SEPA	Single Euro Payments Area
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
GAFA	Google, Apple, Facebook, Amazon
KPI	Key Performance Indicator
NPS	Net Promoter Score
SPA	Société par Actions
GIEM	Groupement d'Intérêt Économique Monétique
BTPH	Bâtiment, Travaux Publics et Hydraulique
PME/PMI	Petites et Moyennes Entreprises / Industries



*Liste des
Tableaux*

Liste des tableaux :

Tableau 1: évolution du capital du CPA.....	64
Tableau 2: Commissions mensuels	75
Tableau 3: frais appliqués à la carte CPA Mastercard Platinum.....	77
Tableau 4: Récapitulatif des caractéristiques de la carte CPA/VISA Gold	80
Tableau 5: caractéristiques de la carte CPA VISA Classic	82
Tableau 6: Récapitulatif des plafonds applicables	84
Tableau 7: Répartition de l'échantillon par la tranche d'âge	91
Tableau 8: Répartition par catégorie professionnelle	92
Tableau 9: Répartition selon les inconvénients des anciennes pratiques	93
Tableau 10: La facilité d'utiliser les services numériques.....	97



*Liste des
Figures*

Liste des figures :

Figure 1 : les utilisations de l'IA	23
Figure 2 : Organigrammes du CPA	66
Figure 3 : Carte CPAY+	75
Figure 4 : Platinum MASTERCARD	78
Figure 5 : Carte VISA Gold	79
Figure 6 : Carte VISA classic	83
Figure 7 : Carte CPA CIB.....	84
Figure 8 : Représentation de l'échantillon par l'ancienneté des clients	92
Figure 9 : Représentation d'utilisation des services bancaires	94
Figure 10 : l'utilisation des moyens de paiement numériques	95
Figure 11 : Représentation selon les services numériques les plus utilisés ..	96
Figure 12 : La facilité d'utiliser les services numériques.....	97
Figure 13 : Répartition selon les principaux freins pour chaque client.....	98
Figure 14 : Répartition de l'échantillon selon la satisfaction des clients	99
Figure 15 : Les perspectives pour l'avenir du secteur bancaire	100



Sommaire

Introduction générale.....	2
Chapitre I : La digitalisation bancaire.....	6
Introduction.....	7
Section 1 : Notions générales sur la digitalisation.....	8
Section 2 : L'évolution et la transformation digitale du secteur bancaire	19
Section 3 : Avantages et inconvénients de la digitalisation bancaire	32
Conclusion	37
Chapitre II: La fidélisation des clients – stratégies et impact.....	38
Introduction.....	39
Section 1 : La fidélisation des clients : notion générale.....	39
Section 2 : Stratégies de la fidélisation bancaire	46
Section 3 : Relation entre digitalisation et fidélité client et son impact	51
Section 4 : Évaluation de la fidélisation client bancaire	55
Conclusion	59
Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou.....	60
Introduction.....	61
Section1 : Présentation générale de la banque CPA	61
Section 2 : Les produits et services digitaux proposés par l'agence	72
Section 3 : Analyse de l'impact de la digitalisation sur la fidélisation des clients	90
Conclusion générale	103

❖ **Résumé**

Ce mémoire explore l'effet de la digitalisation bancaire sur la fidélisation des clients, à travers une étude de cas menée au sein du Crédit Populaire d'Algérie (CPA), agence de Tizi Ouzou. Il s'appuie sur une double approche : théorique et empirique. Sur le plan théorique, il analyse les concepts clés de la digitalisation, les outils numériques bancaires, ainsi que les stratégies de fidélisation. Sur le plan pratique, une enquête a été menée auprès des clients du CPA pour évaluer leur satisfaction et leur fidélité face aux services digitaux. L'étude montre que les outils numériques, lorsqu'ils sont bien conçus et sécurisés, favorisent la satisfaction, la confiance et l'engagement des clients. Cependant, des défis subsistent, notamment liés au cyber sécurité et à la qualité de l'expérience utilisateur.

❖ **Abstract**

This thesis investigates the impact of banking digitalization on customer loyalty, through a case study conducted at the (Crédit Populaire d'Algérie) (CPA), agency 194 in Tizi Ouzou. It combines both theoretical and empirical approaches. Theoretically, it analyzes key concepts of digital transformation, banking digital tools, and loyalty strategies. On the practical side, a survey was conducted with CPA clients to assess their satisfaction and loyalty towards digital services. The findings reveal that well-designed and secure digital tools enhance customer satisfaction, trust, and engagement. However, challenges remain, particularly in terms of cyber security and the quality of the user experience.



Introduction

Générale

Introduction générale

L'avènement de la révolution numérique a profondément bouleversé les structures économiques, sociales et culturelles à l'échelle mondiale. Dans un monde de plus en plus interconnecté, les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont modifié la manière dont les individus interagissent, consomment, s'informent et travaillent. Le secteur bancaire, historiquement considéré comme conservateur dans son mode de fonctionnement, n'a pas échappé à cette dynamique. Bien au contraire, il est aujourd'hui au cœur de cette transformation, adoptant des solutions digitales innovantes pour répondre aux exigences croissantes d'une clientèle toujours plus connectée et exigeante.

La digitalisation bancaire peut être définie comme l'intégration des outils numériques et des innovations technologiques dans les processus, les services et la relation client des institutions financières. Elle touche à la fois les opérations internes (automatisation, gestion des données, sécurité) et les interactions externes (services en ligne, applications mobiles, paiements sans contact, etc.). Cette mutation vise non seulement à améliorer l'efficacité opérationnelle, mais également à offrir une expérience client plus fluide, personnalisée et instantanée. En ce sens, la digitalisation constitue aujourd'hui un levier stratégique incontournable pour la compétitivité et la pérennité des établissements bancaires.

Dans ce contexte, la relation entre la digitalisation et la fidélisation des clients devient un enjeu central. En effet, dans un environnement concurrentiel où l'accès à l'information est facilité et les offres bancaires sont de plus en plus standardisées, fidéliser un client représente un défi majeur.

Un client fidèle n'est pas seulement un consommateur récurrent des produits et services de la banque, il est également un ambassadeur de l'institution, capable de recommander ou de dissuader d'autres clients potentiels. La fidélisation, fondée essentiellement sur la proximité physique et la qualité de la relation humaine en agence, repose désormais en grande partie sur l'expérience numérique vécue par le client.

Ce changement de paradigme soulève plusieurs interrogations :

- Est-ce-que les nouveaux outils digitaux permettent-ils de renforcer la satisfaction des clients au point de les fidéliser durablement ?
- La disparition progressive du contact humain est-elle un frein à la fidélité ?
- Les investissements massifs des banques dans la digitalisation ont-ils réellement un impact mesurable sur le comportement des clients ?

Ce mémoire s'inscrit dans cette réflexion en examinant de manière approfondie l'impact de la digitalisation bancaire sur la fidélisation des clients, à travers une étude théorique et une analyse de terrain menée au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi-Ouzou.

Justification du choix du sujet

Le choix de ce thème s'explique par son actualité, son importance stratégique pour les institutions financières, et ses implications pratiques pour les professionnels du secteur. À l'ère du numérique, où la distanciation sociale a accéléré le recours aux services digitaux, les banques doivent repenser leur modèle de relation client. Étudier comment cette mutation numérique influence la fidélité des clients permet non seulement de mieux comprendre leurs attentes, mais aussi d'identifier les leviers d'amélioration pour renforcer leur engagement.

Ce sujet est également motivé par une volonté personnelle d'approfondir les problématiques liées à la transformation digitale et à la relation client dans le secteur bancaire, en s'appuyant sur une expérience de terrain vécue en agence.

Problématique

- Dans quelle mesure la digitalisation bancaire influence-t-elle la fidélisation des clients ?

Cela nous mènera à poser une sous-question :

Quels sont les impacts concrets des outils digitaux sur le comportement et la satisfaction des clients dans un environnement bancaire de plus en plus technologique ?

Pour guider cette recherche, nous avons formulé les deux points de vue suivants :

1. La digitalisation bancaire, offre un accès rapide, sécurisé et personnalisable aux services, contribue positivement à la satisfaction et à la fidélisation des clients.

2. Une mauvaise expérience digitale (pannes techniques ou manque de sécurité) peut nuire à la fidélité du client et son expérience.

Objectifs de la recherche

Ce mémoire a pour objectif principal de mesurer l'effet de la digitalisation bancaire sur la fidélité des clients, il vise à :

- Analyser les fondements théoriques de la digitalisation bancaire et de la fidélisation client.

- Identifier les opportunités et les risques liés à l'intégration du numérique dans les services bancaires.

- Comprendre comment les outils digitaux influencent la satisfaction, la confiance et l'engagement des clients.

Méthodologie adoptée

Pour répondre à la problématique posée, nous avons opté pour une méthodologie mixte :

- D'une part, une étude théorique basée sur la revue de la littérature scientifique, économique et professionnelle traitant la digitalisation bancaire et la fidélisation.

- D'autre part, une étude empirique réalisée au sein de l'agence du Crédit Populaire d'Algérie (CPA) de Tizi Ouzou, à travers un stage de deux mois complété par un questionnaire d'enquête distribué aux clients de l'agence. Cette approche nous a permis de recueillir des données concrètes sur les usages numériques et les perceptions des clients.

Structure du mémoire

Ce travail est divisé en trois chapitres :

- Le premier chapitre s'intéresse à la digitalisation bancaire dans sa globalité. Il aborde ses notions fondamentales, l'évolution des moyens de paiement à l'ère numérique, et en analyse les avantages et inconvénients, notamment en matière de sécurité et de confiance.

- Le deuxième chapitre est consacré à la fidélisation bancaire. Il expose ses fondements théoriques, les différentes stratégies mises en œuvre par les banques pour fidéliser leurs clients, et explore la relation entre digitalisation et fidélité client.

- Le troisième chapitre présente une étude de cas concrète portant sur le Crédit Populaire d'Algérie, notamment son agence de Tizi Ouzou. Il décrit les services digitaux proposés, analyse les résultats de l'enquête menée, et propose des recommandations en vue d'optimiser la fidélité des clients dans un contexte numérique.



Chapitre I :
La digitalisation
Bancaire

Introduction

Le système bancaire est un élément principal dans la sphère économique et financière. Par définition : « Le système bancaire est une unité organisée d'interrelations entre la banque Centrale et les banques commerciales. Sa contribution principale consiste à fournir des moyens de paiement en permettant ainsi de dépasser la difficile complémentarité dans le temps des besoins des agents. Il est aussi un intermédiaire rendant possible les transferts nécessaires entre les agents économiques. A ce rôle d'intermédiaire, il faudra ajouter encore un rôle de financement des projets par la création monétaire. Son activité de financement accompagnée de la réduction des coûts et de la meilleure surveillance des emprunteurs permettent au système bancaire d'affecter efficacement les capitaux. »¹

En cette ère où la digitalisation est devenue une nécessité avec l'introduction des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans tous les domaines du quotidien, aujourd'hui elle représente l'une des transformations majeures du secteur financier au XXI^e siècle. Sous l'effet des avancées technologiques, de l'évolution des comportements clients et de l'émergence de nouveaux acteurs, les établissements bancaires sont contraints de repenser leurs modèles². Cette révolution bouleverse les méthodes de travail internes et la relation avec la clientèle.

La digitalisation devient un phénomène naturel et quotidien pour l'humanité, ainsi pour les organisations et les entreprises, elle devient un élément de stratégie essentiel et inévitable y compris les banques qui ont été forcés depuis les vingt dernières années à adopter les différents services en ligne sous l'exigence des clients³.

¹ Xavier Freixas et Jean-Charles Rochet, *Microeconomics of Banking*, MIT Press, 2008, p. 3.

² Michel Volle, *La transformation numérique*, Economica, 2016, p. 19.

³ Henri Isaac et Jean-Yves Prax, *La transformation digitale : enjeux et leviers*, Dunod, 2019, p. 88.

Section 1 : Notions générales sur la digitalisation

La digitalisation c'est l'une des notions clés de ce travail, donc on commence par une petite définition.

1. Définition

La digitalisation bancaire peut être définie comme l'ensemble des processus par lesquels les institutions financières intègrent les technologies numériques dans leurs opérations, leurs services et leur relation client. Elle représente une transformation profonde des modèles traditionnels de fonctionnement des banques, fondée sur l'automatisation des services, la dématérialisation des documents, et l'exploitation intelligente des données clients⁴. Contrairement à l'informatisation classique qui se limitait à la gestion interne, la digitalisation est une démarche globale et stratégique, qui vise à placer le client au cœur du système⁵.

Elle modifie la chaîne de valeur bancaire en introduisant de nouvelles habitudes d'interaction et de personnalisation et d'expérience client. Avant l'émergence des outils digitaux, les transactions bancaires reposaient essentiellement sur des moyens de paiement dits traditionnels. Ces instruments, bien qu'efficaces dans leur contexte historique, présentaient certaines limites en termes de rapidité, de sécurité et d'accessibilité.

1.1. Moyens de paiement traditionnels

Parmi les principaux moyens de paiements on a :

1.1.1. Les Pièces métallique et les billets (argent liquide)

Le paiement en espèces constitue le moyen de paiement le plus ancien. Il repose sur l'échange direct de billets et de pièces. Ce mode de paiement est

⁴ Michel Volle, La transformation numérique, Economica, 2016, p. 22.

⁵ Henri Isaac et Jean-Yves Prax, La transformation digitale : enjeux et leviers, Dunod, 2019, p. 38.

immédiat, simple d'utilisation et largement accepté, notamment pour les petites transactions du quotidien. Toutefois, il présente des inconvénients notables, notamment en matière de sécurité (risque de vol ou de perte), de traçabilité (transactions difficilement vérifiables) et de gestion (manutention, stockage, transport).

1.1.2. Le chèque

Le chèque est un ordre de paiement écrit par lequel le titulaire d'un compte autorise sa banque à verser une somme déterminée à un bénéficiaire. Il fut longtemps l'un des moyens de paiement les plus utilisés, notamment dans les relations commerciales. Cependant, il présente des limites : délais de traitement, risque de chèques sans provision, falsification possible, et complexité d'utilisation comparée aux moyens modernes.

1.1.3. Les lettres de change et billets à ordre

Utilisés dans les relations commerciales, ces instruments permettaient de formaliser un engagement de paiement entre deux parties. Bien qu'encore utilisés dans certains secteurs, leur utilisation a largement diminué avec l'avènement des systèmes électroniques plus rapides et sécurisés.

Avec l'évolution des technologies de l'information et de la communication, les banques ont progressivement introduit de nouveaux moyens de paiement numériques. Ces outils innovants visent à offrir plus de rapidité, de sécurité, et de confort aux clients, tout en permettant une traçabilité optimale des transactions.⁶

⁶ Jean-Yves Moisseron, Les systèmes de paiement : enjeux, innovations et perspectives, Presses Universitaires de France, 2013, p. 45-48.

1.2. Moyens de paiement modern

Parmi les moyens de paiement modern on a :

1.2.1. Les cartes bancaires (carte de débit, carte de crédit)

La carte bancaire est devenue l'un des moyens de paiement les plus répandus. Elle permet d'effectuer des paiements électroniques en magasin ou en ligne⁷, ainsi que des retraits d'espèces. Les cartes de crédit permettent également de différer le paiement. Ces cartes offrent plus de sécurité que les espèces, notamment grâce à l'utilisation du code PIN et des technologies comme la puce EMV et le paiement sans contact.

1.2.2. Le paiement mobile (Mobile Payment)

Grâce aux Smartphones, de nombreuses solutions de paiement mobile ont vu le jour : Apple Pay, Google Pay, Samsung Pay, etc. Ces services permettent d'enregistrer une carte bancaire sur une application sécurisée et de payer via NFC (sans contact). En Algérie, des solutions locales comme BaridiPay se développent également⁸.

1.2.3. Les portefeuilles électroniques (e-wallets)

Un portefeuille électronique permet de stocker de l'argent virtuel pour effectuer des paiements en ligne ou en magasin. PayPal, ou encore les portefeuilles intégrés dans les applications bancaires en sont des exemples. Ce type de paiement est pratique pour le commerce en ligne et les transferts rapides entre particuliers.⁹

⁷ Banque de France, Les moyens de paiement scripturaux en France, rapport annuel, 2022, p. 11.

⁸ Zengxiang Lu et al., Mobile Payment: A Comparative Study, Springer, 2019, p. 67.

⁹ Chong, A. et al., E-wallet adoption in emerging economies, Telematics and Informatics, vol. 32, 2015, p. 21-30.

1.2.4. Le paiement par QR code

Ce mode de paiement est de plus en plus utilisé, notamment dans les commerces de proximité. Il suffit de scanner un QR code affiché par le commerçant à l'aide de son Smartphone pour autoriser une transaction. Ce système est rapide, sécurisé, et ne nécessite pas de terminal de paiement physique coûteux.¹⁰

1.2.5. Les virements instantanés et bancaires via Internet

Les banques proposent aujourd'hui des services de virement en ligne, accessibles 24h/24 via les plateformes de e-banking. Certains établissements offrent également des virements instantanés, permettant de transférer des fonds en quelques secondes, y compris en dehors des horaires d'ouverture¹¹.

2. Le rôle stratégique de la digitalisation et ses outils

Loin d'être une simple modernisation technologique, la digitalisation représente une rupture structurelle qui modifie profondément les processus internes, les relations client, les modèles économiques et la compétitivité des banques. Ce phénomène est alimenté par l'évolution rapide des technologies de l'information et de la communication (TIC), combinée à une transformation profonde des comportements et attentes des consommateurs, désormais ultra-connectés, mobiles, exigeants en matière de rapidité, de simplicité et de personnalisation des services

2.1. Rôle stratégique

Sur le plan stratégique, la digitalisation permet d'automatiser et d'optimiser les processus métiers, entraînant des gains en productivité, en fluidité et en efficacité¹². En remplaçant les opérations manuelles et chronophages par des

¹⁰ OECD, *Innovation in Payment Systems*, 2020, p. 14.

¹¹ EY (Ernst & Young), *Future of Payments 2021*, Rapport global, p. 17

¹² Frédéric Baud, *La révolution de la banque digitale*, Eyrolles, 2021, p. 72.

outils numériques (comme les logiciels métiers, la reconnaissance de texte, ou les systèmes ERP/CRM)¹³, les banques réduisent les délais de traitement, améliorent la fiabilité des transactions et diminuent les coûts de fonctionnement. Elle contribue également à réduire les risques opérationnels en instaurant des mécanismes de validation automatique, de contrôle d'accès, de traçabilité des actions grâce notamment à la signature électronique et de détection d'anomalies.

2.2. Les outils digitaux utilisés

La transformation numérique du secteur bancaire repose en grande partie sur l'intégration progressive d'un ensemble d'outils digitaux destinés à automatiser, fluidifier et moderniser les opérations financières et relationnelles. Ces outils couvrent un large spectre de fonctions allant de la gestion des comptes jusqu'à la relation client, en passant par la sécurisation des transactions et la simplification des démarches.

L'un des premiers dispositifs à avoir marqué cette évolution est le site web bancaire, qui permet aux clients d'accéder à une interface sécurisée pour consulter leurs comptes, effectuer des virements, éditer des relevés et gérer différentes opérations courantes¹⁴. Il constitue la base de ce que l'on appelle aujourd'hui la banque à distance. À cela s'ajoutent les applications mobiles, développées pour les Smartphones et tablettes, qui offrent les mêmes fonctionnalités, avec en plus une portabilité et une accessibilité accrues. Ces applications facilitent l'interaction instantanée entre la banque et ses clients grâce à des notifications en temps réel et une navigation intuitive.¹⁵

Les banques utilisent également des logiciels métiers spécifiquement conçus pour gérer leurs activités internes. Ces outils permettent notamment de traiter les ouvertures de comptes, les demandes de crédits, la gestion des risques, la comptabilité bancaire et le rapport réglementaire. En complément, les

¹³ Deloitte, *Digital Banking Maturity Report*, 2022, p. 39.

¹⁴ McKinsey & Company, *Global Banking Annual Review*, 2021, p. 24.

¹⁵ Bain & Company, *Customer Behavior and Mobile Banking*, 2020, p. 9.

Chapitre I : La digitalisation bancaire

banques intègrent souvent des systèmes CRM (Customer Relationship Management), qui centralisent les données clients et permettent un suivi personnalisé, ainsi que des ERP (Enterprise Resource Planning) qui assurent une coordination transversale des fonctions de gestion¹⁶.

Par ailleurs, les Guichets Automatiques Bancaires (GAB) et Distributeurs Automatiques de Billets (DAB) ont été modernisés pour proposer des fonctionnalités plus avancées, allant au-delà du simple retrait d'espèces : dépôt de chèques, consultation de solde, édition de RIB, voire opérations de change dans certains cas. Ces dispositifs fonctionnent en continu et sont souvent intégrés aux agences digitales, où les clients peuvent également accéder à des terminaux en libre-service ou à des interfaces interactives avec assistance virtuelle.

Le développement du paiement électronique constitue également un volet central des outils digitaux bancaires. Les Terminaux de Paiement Électronique (TPE) permettent aux commerçants d'accepter les paiements par carte bancaire de manière rapide et sécurisée. Ces terminaux sont souvent interconnectés avec les plateformes bancaires en ligne afin d'assurer une traçabilité complète des transactions¹⁷. En parallèle, les banques ont déployé des solutions de paiement mobile, compatibles avec les technologies sans contact (NFC) et intégrées aux portefeuilles électroniques.

En matière de relation client, de nombreux établissements ont adopté des centres d'appels évolués (call centers) dotés de solutions omni-Canales (voix, chat, email, visioconférence). Certains offrent la possibilité d'établir des rendez-vous à distance avec un conseiller via des interfaces vidéo interactives. Cette tendance est renforcée par l'utilisation de chat-bots basés sur l'intelligence artificielle pour répondre automatiquement aux questions fréquentes.

¹⁶ Philippe Nieuwbourg, *CRM - Gérer la relation client*, Dunod, 2018, p. 54.

¹⁷ Banque de France, *Panorama des paiements*, 2023, p. 30.

Enfin, l'un des outils les plus récents à avoir été intégré dans l'environnement bancaire est la signature électronique. Celle-ci permet de valider à distance des documents contractuels de manière juridiquement sécurisée, tout en respectant les normes de cryptographie et d'authentification¹⁸. Ce procédé facilite notamment les souscriptions de produits et les démarches administratives, tout en réduisant l'usage du papier.

En résumé, l'ensemble de ces outils digitaux participe à la numérisation progressive des opérations bancaires. Leur intégration dans les systèmes d'information des banques constitue aujourd'hui une norme sectorielle, tant pour répondre aux besoins des clients que pour garantir la fluidité des services financiers au quotidien.

3. La digitalisation des processus et ses objectifs

L'automatisation des processus bancaires est l'un des objectifs fondamentaux de la transformation numérique. Elle consiste à digitaliser les opérations internes afin d'améliorer la productivité, la réactivité et la qualité de service.¹⁹

3.1. La digitalisation des processus

La digitalisation des processus métier consiste à l'ensemble des outils, méthodes, techniques et bonnes pratiques utilisés afin d'optimiser de manière fiable et sécurisée une série de tâches récurrentes dans une organisation de travail. Donc dans le même contexte pour réussir le processus de digitalisation du métier de la banque et mener son activité commerciale à la performance il faudrait veiller à ce que le processus répond aux critères de fluidité, rapidité et sécurité des transactions.²⁰

¹⁸ CNIL, *Guide de la signature électronique*, 2022, p. 3.

¹⁹ Henri Isaac et Jean-Yves Prax, OPCIT, 2019, p. 74.

²⁰ Frédéric Baud, *La révolution de la banque digitale*, Eyrolles, 2021, p. 55.

3.2. Les Objectifs Stratégiques de la Digitalisation des Processus

Dans un contexte marqué par l'accélération de la transformation numérique, la digitalisation des processus bancaires constitue une étape incontournable pour les institutions financières. Cette démarche s'inscrit dans une stratégie globale visant à optimiser les opérations internes, améliorer la qualité des services offerts et renforcer la compétitivité sur un marché en perpétuelle évolution²¹. Les objectifs poursuivis sont multiples et s'articulent autour de cinq axes majeurs :

3.2.1. L'Efficacité Opérationnelle

L'un des principaux objectifs de la digitalisation est d'améliorer l'efficacité opérationnelle des institutions bancaires. En automatisant les processus manuels et en intégrant des solutions numériques avancées, les banques peuvent réduire significativement les délais d'exécution des tâches et minimiser les coûts associés.

La suppression des flux papier au profit de documents numériques hébergés dans des systèmes Cloud sécurisés permet non seulement de gagner du temps, mais aussi de garantir une accessibilité immédiate aux données depuis n'importe quel point de connexion.

De plus, l'automatisation des tâches répétitives, telles que le traitement des demandes de prêt ou la gestion des transactions courantes, libère les collaborateurs des contraintes administratives pour se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée, comme le conseil personnalisé ou la gestion des relations clients. Cette réorganisation des priorités contribue à accroître la productivité globale de l'entreprise tout en améliorant la satisfaction des employés, qui se voient confier des responsabilités plus enrichissantes.

Enfin, la mise en place de Works-flow numériques interconnectés permet de fluidifier les échanges entre les différents départements de la banque. Par exemple, les systèmes de pré-remplissage des formulaires ou les outils de

²¹ Deloitte, Digital Banking Maturity Report, 2022, p. 41.

gestion documentaire centralisée réduisent les frictions organisationnelles et favorisent une collaboration plus fluide entre les équipes.

3.2.2. La Réduction des Risques

La digitalisation joue également un rôle clé dans la réduction des risques opérationnels. Les erreurs humaines, souvent inévitables dans les processus manuels, sont largement minimisées grâce à l'introduction de mécanismes de contrôle automatique. Par exemple, les systèmes informatiques modernes intègrent des fonctionnalités telles que la gestion des droits d'accès, qui assurent que seules les personnes autorisées peuvent consulter ou modifier certaines informations sensibles. Cette granularité dans les permissions renforce la sécurité des données et limite les risques de fraude interne.

De même, la traçabilité des modifications apportées aux documents ou aux processus est un atout majeur. Chaque action effectuée dans un système numérique laisse une empreinte indélébile, ce qui permet de retracer facilement les étapes en cas de litige ou d'erreur. Cette transparence accrue facilite également le respect des réglementations strictes imposées par les autorités financières, telles que la RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données) ou les normes anti-blanchiment.

En somme, la digitalisation ne se contente pas de réduire les risques opérationnels, elle instaure une culture de conformité proactive et durable, et essentielle où la moindre faille peut avoir des conséquences désastreuses.

3.2.3. L'Aide à la Décision

Un autre objectif fondamental de la digitalisation est de fournir aux décideurs des informations fiables, actualisées et exploitables pour guider leurs choix stratégiques. Dans un environnement où la prise de décision repose sur des analyses précises et en temps réel, les outils numériques jouent un rôle déterminant. Grâce à des plateformes de gestion centralisée, les données provenant de différentes sources sont consolidées et présentées sous forme de tableaux de bord interactifs. Ces outils permettent aux dirigeants de suivre les

performances de manière dynamique, d'identifier les tendances émergentes et d'anticiper les besoins futurs.

La capacité à suivre en temps réel le cycle annuel des tâches ou à détecter les dysfonctionnements potentiels offre un avantage considérable en termes de planification et d'optimisation des ressources. De plus, l'analyse prédictive, rendue possible par l'intégration de technologies comme l'intelligence artificielle, permet aux banques de mieux comprendre les comportements des clients et d'adapter leurs offres en conséquence.

3.2.4. Expérience Utilisateur au Cœur de la Stratégie

Dans un monde où l'expérience client est devenue un facteur différenciant majeur, la digitalisation permet aux banques de réinventer leur relation avec leurs clients. En proposant des services plus personnalisés, disponibles 24/7 et accessibles via des canaux digitaux variés, les institutions financières peuvent répondre aux attentes croissantes d'une clientèle connectée. Par exemple, un client peut désormais préenregistrer son arrivée dans une agence à partir d'un rendez-vous pris en ligne, ce qui simplifie son parcours.

Les outils numériques permettent également d'enrichir l'expérience utilisateur en offrant des services proactifs. Ainsi, un fournisseur peut être informé en temps réel de l'état de paiement de ses factures, tandis qu'un particulier peut recevoir des alertes personnalisées sur ses comptes ou des suggestions adaptées à ses habitudes de consommation. Cette approche centrée sur le client renforce non seulement la fidélité, mais aussi l'image de marque de la banque, qui se positionne comme un partenaire de confiance dans la vie quotidienne de ses clients.

3.2.5. L'Évolution du Modèle Économique

Enfin, la digitalisation ouvre la voie à une redéfinition complète des modèles économiques traditionnels. Alors que les banques cherchent à se différencier dans un marché de plus en plus concurrentiel, elles explorent de nouveaux canaux commerciaux et développent des offres innovantes. Par

Chapitre I : La digitalisation bancaire

exemple, l'introduction de services basés sur l'abonnement ou la création de plateformes digitales permettant d'accéder à des produits financiers à distance répond aux nouvelles attentes des consommateurs²².

Cette transformation stratégique s'accompagne également d'une expansion vers des marchés numériques émergents. En adoptant une approche agile et centrée sur l'innovation, les banques peuvent diversifier leurs revenus et renforcer leur résilience face aux disruptions technologiques²³.

Conclusion

La digitalisation s'impose aujourd'hui comme un levier incontournable de transformation dans le secteur bancaire. En intégrant les technologies numériques dans l'ensemble de leurs processus, les banques modernisent leurs modes de fonctionnement, diversifient leurs services, et répondent aux attentes croissantes d'une clientèle connectée, exigeante et mobile. Les outils digitaux — qu'il s'agisse de moyens de paiement innovants, d'interfaces en ligne, ou de systèmes automatisés — permettent de fluidifier l'expérience client tout en améliorant la performance interne des institutions financières. Cette dynamique, bien que porteuse d'opportunités majeures, impose également une remise en question permanente des pratiques traditionnelles et nécessite des investissements humains, organisationnels et technologiques soutenus. La digitalisation n'est donc pas une finalité, mais un processus évolutif et stratégique, au cœur des enjeux actuels de compétitivité bancaire.

²² Accenture, *Redefining Customer Experience in Banking*, 2021, p. 19.

²³ FATF (GAFI), *Digital Transformation of AML/CFT*, 2021, p. 11.

Section 2 : L'évolution et la transformation du secteur bancaire

La transformation du secteur bancaire et son évolution a vu plusieurs d'étape, on commence par une introduction

Introduction

Le secteur bancaire a connu au cours des deux dernières décennies une transformation profonde, portée par l'essor des technologies de l'information et de la communication. Cette évolution, qualifiée de transformation digitale, ne constitue pas une simple adaptation mais bien une révolution systémique, touchant à la fois les modes de fonctionnement internes, la relation avec le client, ainsi que le modèle économique des institutions bancaires²⁴.

1. La révolution digitale : un impératif stratégique

Comme on l'avait cité bien avant, le secteur bancaire a connu une mutation profonde sous l'effet de la digitalisation. Cette transformation ne se limite pas à une simple modernisation des outils, mais représente une refonte complète des modèles économiques, des relations clients et des processus opérationnels, les nouvelles technologies, portées par l'émergence des fin-Tech et des néo-banques, ont bousculé les acteurs traditionnels et les obligeant à repenser leur approche.

Selon une étude de Capgemini (2023), 78 % des consommateurs estiment que l'expérience digitale est désormais le critère principal dans le choix d'une banque. Les établissements financiers doivent donc concilier innovation et sécurité, tout en maintenant la confiance de leurs clients²⁵.

L'origine de cette dynamique remonte à l'apparition d'Internet, qui a permis l'émergence de nouveaux canaux d'interaction entre la banque et ses clients. Cette première phase de digitalisation a vu le remplacement du courrier physique par l'email, des agences par des services en ligne, et l'implantation

²⁴ Boston Consulting Group (BCG), *La digitalisation de l'expérience client bancaire*, 2020, p. 5

²⁵ Capgemini, *World FinTech Report*, 2023, p. 12.

Chapitre I : La digitalisation bancaire

progressive de guichets automatiques et de plateformes de self-service. Mais au-delà de la numérisation des supports, la transformation digitale actuelle se caractérise par une refonte en profondeur des processus, des structures organisationnelles et des métiers de la banque.

Cette transformation est fortement accélérée par plusieurs facteurs, la crise financière de 2008, qui a contraint les banques à repenser leurs modèles économiques pour regagner la confiance des clients et des investisseurs, l'émergence de nouveaux acteurs disruptifs tels que les Fin-Tech, les GAFAs et les néo-banques, ainsi que le développement massif de l'intelligence artificielle, du Big Data, de la blockchain et des objets connectés²⁶.

L'impact de cette révolution digitale est multiple. Elle permet tout d'abord de moderniser les services bancaires : consultation de compte à distance, virements en ligne, gestion d'épargne automatisée, alertes en temps réel, etc. Ces services sont disponibles 24h/24 et 7j/7, depuis n'importe quel terminal connecté (ordinateur, Smartphone, tablette), ce qui répond aux nouvelles attentes des clients en matière d'accessibilité, de rapidité et d'autonomie²⁷.

Par ailleurs, la transformation digitale des banques vise également à simplifier les processus internes, à renforcer la sécurité, et à réduire les coûts d'exploitation liés à la gestion des agences physiques. L'automatisation de nombreuses tâches administratives et opérationnelles libère les ressources humaines pour des missions à plus forte valeur ajoutée, notamment en matière de conseil personnalisé et de relation client²⁸.

La digitalisation conduit également à une reconfiguration des métiers bancaires. Les fonctions traditionnelles d'accueil ou de traitement manuel tendent à disparaître, laissant place à des métiers axés sur le digital, la data, l'analyse prédictive, ou encore la cybersécurité. Cette mutation impose aux

²⁶ Gartner, *Worldwide IT Spending Forecast*, 2020, p. 6.

²⁷ Urbest, *Les objectifs de la digitalisation*, 2023, p. 2.

²⁸ McKinsey & Company, *AI in Banking: Accelerating Transformation*, 2023, p. 12.

établissements de former leur personnel et d'adapter leurs parcours professionnels aux exigences du numérique.

Enfin, la transformation digitale revêt une dimension stratégique majeure pour les banques algériennes, dans le cadre des réformes économiques engagées par l'État. Le secteur bancaire est appelé à jouer un rôle central dans la transition numérique de l'économie nationale, en assurant un meilleur financement des entreprises et une plus grande inclusion financière. Le gouverneur de la Banque d'Algérie a d'ailleurs souligné la nécessité d'adopter une stratégie numérique rigoureuse, juridiquement encadrée, et orientée vers l'excellence et l'innovation²⁹.

2. L'évolution des moyens de paiements

Avec l'essor de l'Internet dans les années 1990, les paiements électroniques ont fait leur apparition. Au départ, ces paiements étaient réalisés par le biais de plateformes tierces (PayPal, par exemple), permettant des transactions sans avoir à manipuler de monnaie physique. Le principal atout des paiements électroniques était de permettre des échanges plus rapides et plus sécurisés entre des individus et des entreprises, indépendamment des frontières géographiques³⁰.

En parallèle, les banques ont progressivement mis en place des services bancaires en ligne, permettant aux clients d'effectuer des paiements, de gérer leurs comptes et d'effectuer des virements à distance. Cela a marqué le début d'une nouvelle ère pour les moyens de paiement.

À partir des années 2010, un tournant majeur a été pris avec l'émergence des paiements mobiles et sans contact. Les smartphones, équipés de technologies telles que la puce NFC (Near Field Communication), ont permis l'apparition de solutions comme Apple Pay, Google Pay, ou Samsung Pay.

²⁹ Banque mondiale, *COVID-19 et digitalisation bancaire en Afrique du Nord*, 2021, p. 4.

³⁰ Banque de France, *Les moyens de paiement scripturaux*, Rapport annuel, 2022, p. 11.

Ces systèmes permettent aux utilisateurs de réaliser des paiements en approchant simplement leur téléphone d'un terminal de paiement³¹.

Les paiements sans contact ont offert une solution rapide et pratique, particulièrement plébiscitée pour les petites transactions. La sécurité de ces paiements repose sur des mécanismes de cryptage avancés et une authentification biométrique (empreinte digitale, reconnaissance faciale), renforçant la confiance des utilisateurs.

3. Les technologies utilisées dans la digitalisation des moyens de paiements

L'essor du numérique s'est accompagné de l'émergence de nombreuses technologies disruptives qui ont été intégrées progressivement dans le secteur bancaire. Parmi les plus importantes, on peut citer :

3.1. L'intelligence artificielle AI

L'intelligence artificielle s'est imposée comme le moteur principal de la transformation digitale des établissements bancaires. Cette technologie ne se limite pas à automatiser des processus, mais redéfinit fondamentalement la relation entre la banque et ses clients. Les institutions financières déploient désormais des systèmes cognitifs capables d'analyser des millions de données en temps réel pour offrir des services hyper-personnalisés. Par exemple, les chatbots de dernière génération comme "Erica" développé par Bank of America gèrent aujourd'hui plus de 50 millions d'interactions client chaque mois, avec un taux de résolution des requêtes qui atteint 85%. Ces assistants virtuels évoluent constamment grâce à la machine Learning, améliorant leur compréhension du langage naturel et des émotions des clients³².

Dans le domaine de la gestion des risques, l'IA apporte des avancées spectaculaires. Les systèmes de détection de fraude analysent désormais plus de 5 000 paramètres comportementaux en temps réel, permettant d'identifier des

³¹ Accenture, *Redefining Customer Experience in Banking*, 2021, p. 19.

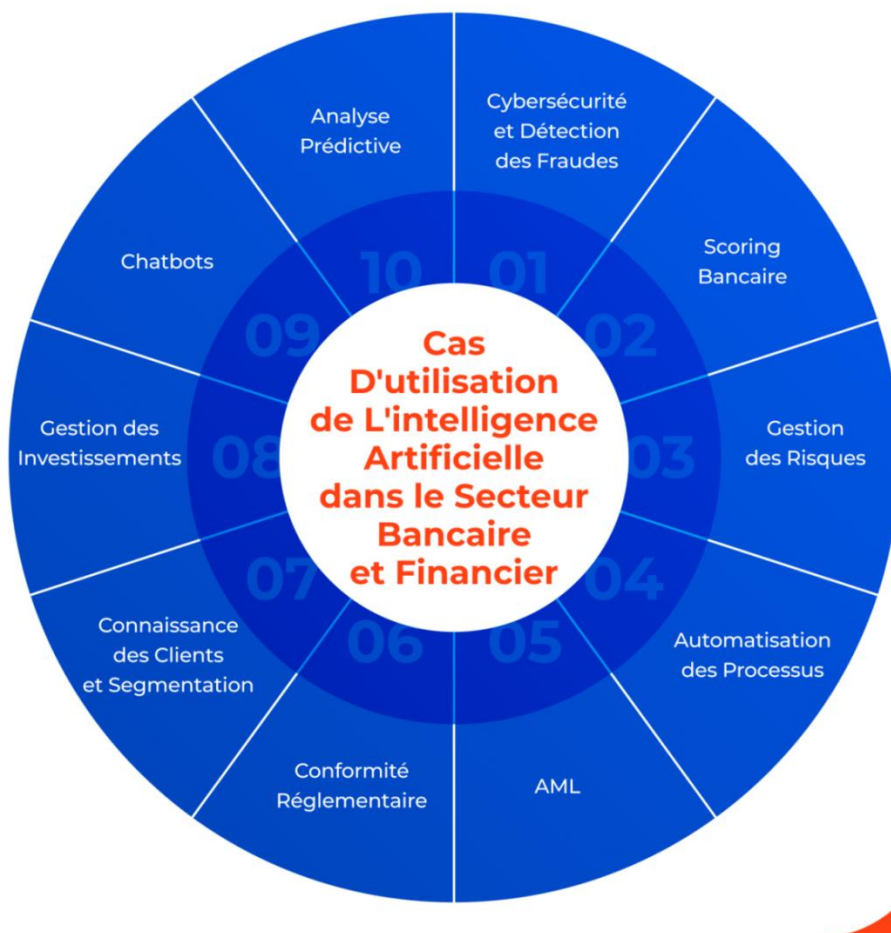
³² McKinsey & Company, *AI in Banking: Accelerating Transformation*, 2023, p. 12.

Chapitre I : La digitalisation bancaire

schémas suspects qui échapperaient aux analyses humaines. La solution Falcon de FICO, adoptée par de nombreuses grandes banques, a permis de réduire les fausses alertes de 40% tout en améliorant le taux de détection des fraudes réelles³³.

L'application de l'IA au scoring crédit représente une autre révolution majeure, avec des algorithmes qui intègrent désormais des centaines de variables non traditionnelles, comme l'historique des paiements aux fournisseurs ou l'activité sur les plateformes e-commerce, offrant ainsi une évaluation plus juste et plus inclusive du risque.

Figure 1: les utilisations de l'IA



Source : <https://www.creatio.com/fr/glossary/ai-in-banking>

³³ Creatio, *AI in Banking – Glossary*, 2023, p. 1.

En interne, les banques utilisent l'IA pour optimiser leurs opérations. L'automatisation intelligente des processus permet de traiter automatiquement jusqu'à 80% des tâches répétitives dans les back-offices. Les outils de prévision des flux de trésorerie atteignent désormais une précision de 95%, tandis que les systèmes de recommandation pour les conseillers financiers améliorent significativement la pertinence des propositions faites aux clients. Selon une étude récente de McKinsey (2023), les banques ayant massivement investi dans l'IA observent un retour sur investissement moyen de 3,5 fois, avec des gains de productivité pouvant atteindre 30% dans certains métiers.

3.2. La blockchain

La technologie blockchain dépasse largement le cadre des crypto monnaies pour s'imposer comme une infrastructure clé du système bancaire moderne. Les applications concrètes se multiplient, transformant en profondeur les opérations financières traditionnelles. Dans le domaine des paiements transfrontaliers, la blockchain a permis des avancées majeures. JPMorgan Chase, avec sa solution JPM Coin, traite désormais plus d'un milliard de dollars de transactions quotidiennes, avec des frais réduits de 60 à 80% par rapport aux systèmes traditionnels SWIFT. Les délais de règlement, auparavant de 3 à 5 jours, sont maintenant ramenés à quelques heures seulement, offrant une liquidité immédiate aux entreprises³⁴.

Le financement du commerce international bénéficie considérablement de cette technologie. La plateforme we-trade, développée par un consortium incluant HSBC et Deutsche Bank, digitalise l'ensemble du processus des lettres de crédit sur blockchain. Cette innovation a permis d'éliminer 90% des documents papier tout en réduisant le temps de traitement de 5-10 jours à moins de 24 heures. Les smart contracts automatisent les vérifications et les paiements, minimisant les erreurs humaines et les litiges potentiels.

³⁴ IBM, *Blockchain for Banking*, IBM Institute for Business Value, 2020, p. 22.

Chapitre I : La digitalisation bancaire

La Banque de France a mené en 2023 des tests concluants sur l'utilisation d'une monnaie digitale de banque centrale (CBDC) pour les règlements interbancaires. Ces expérimentations ont démontré une réduction de 30% des coûts de liquidation tout en améliorant la transparence et la traçabilité des transactions.

Ce projet illustre le potentiel de la blockchain pour moderniser l'infrastructure financière tout en maintenant un cadre réglementaire strict.

3.3. Le Big Data: l'or noir de la banque moderne

L'explosion des données dans le secteur bancaire a donné naissance à une nouvelle ère de services financiers hyper-personnalisés. Les établissements bancaires traitent désormais des volumes de données immenses, historiques clients, données comportementales, informations macroéconomiques, pour en extraire une valeur stratégique. Chaque jour, une grande banque internationale analyse en moyenne 5 pétaoctets de données, l'équivalent de 125 millions de dossiers bancaires³⁵.

L'analyse prédictive permet désormais aux banques d'anticiper les besoins clients avec une précision remarquable. BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria), une des plus grandes banques d'Espagne et une référence mondiale dans le secteur bancaire numérique. C'est une banque pionnière dans l'usage du Big Data et de l'IA pour analyser les comportements clients, a développé un système qui analyse plus de 200 variables pour prédire les besoins en crédit des PME avec 6 mois d'avance, atteignant un taux de précision de 92%. Les outils de segmentation client évoluent, passant de quelques dizaines de segments traditionnels à des micro-segments dynamiques recalculés en temps réel.

La gestion du risque a connu une révolution grâce au Big Data. Les modèles de scoring intègrent désormais des milliers de points de données

³⁵ IBM, *Big Data and Analytics in Banking*, IBM Institute for Business Value, 2018, p. 34.

alternatifs comme l'historique de paiement des factures, stabilité de la connexion internet, même la ponctualité des mises à jour logicielles sur le Smartphone du client. Cette approche a permis à des institutions comme la Société Générale par exemple de réduire de 25% les défauts sur les prêts à la consommation tout en élargissant l'accès au crédit.

3.4. La biométrie : vers une authentification invisible

L'authentification biométrique a évolué bien au-delà de la simple reconnaissance digitale. Les systèmes modernes combinent désormais jusqu'à sept facteurs biométriques différents pour créer un profil unique de chaque client. La Banque Postale en France a implanté une solution analysant simultanément la dynamique de frappe au clavier, les mouvements de souris et les micro-expressions faciales via la caméra web, atteignant un taux de reconnaissance de 99,98%.

Les innovations les plus récentes incluent l'authentification continue, où le système vérifie en permanence l'identité du client tout au long de la session. La HSBC a déployé une technologie analysant la façon dont l'utilisateur tient et déplace son smartphone, réduisant les fraudes sur mobile banking de 83%. Ces systèmes s'appuient sur des réseaux neuronaux profonds entraînés sur des millions d'échantillons biométriques³⁶.

Les banques doivent cependant naviguer avec soin dans le paysage réglementaire complexe de la biométrie. Le RGPD impose des contraintes strictes sur le stockage des données biométriques, obligeant à des solutions innovantes comme le chiffrement homomorphique qui permet de vérifier une identité sans jamais stocker les données brutes. La CNIL a récemment salué l'approche de BNP Paribas qui utilise des "empreintes biométriques volatiles" détruites après chaque session.

³⁶ Capgemini, *L'authentification biométrique et cloud : vers une sécurité augmentée*, Rapport, 2022, p. 9.

3.5. Le cloud computing

La migration vers le cloud représente la transformation infrastructurelle la plus importante depuis l'abandon des grands systèmes centraux. Les banques adoptent désormais des stratégies multi-cloud sophistiquées, avec des workloads répartis entre clouds publics, privés et souverains. Crédit Agricole a par exemple déployé une architecture hybride où les données sensibles restent sur un cloud privé tandis que les applications client tournent sur Microsoft Azure, réduisant ses coûts d'infrastructure de 40%³⁷.

Les avantages vont bien au-delà de la simple réduction des coûts. Le cloud permet un scaling élastique lors des pics d'activité comme pendant les soldes ou les crises financières où le trafic peut multiplier par 50 en quelques heures. Les banques comme Santander utilisent désormais des fonctions serverless pour déployer de nouveaux services micro-financiers en quelques jours plutôt qu'en mois.

La sécurité dans le cloud a évolué vers des modèles de (Zero Trust), où chaque accès est vérifié et chiffré. La Deutsche Bank a implémenté un système de chiffrement conservant le contrôle des clés tout en utilisant les services cloud publics, répondant ainsi aux exigences strictes de BaFin, le régulateur allemand. Les tests de résilience montrent que ces architectures hybrides peuvent réduire les temps de reprise après sinistre de 72 à 4 heures en moyenne.

4. L'émergence des outils digitaux au service de la relation client

Au fil des siècles, les sociétés ont développé des moyens plus sophistiqués pour faciliter les échanges commerciaux. L'introduction du chèque au Moyen Âge a marqué une étape significative dans l'histoire des paiements. Les chèques permettaient d'effectuer des paiements sans transporter de grandes quantités de monnaie physique. Ils étaient des instruments de plus en plus utilisés pour les transactions interbancaires.

³⁷ Gartner, *Cloud Trends in Financial Services*, 2020, p. 10.

Au XXe siècle, les cartes bancaires (cartes de crédit et de débit) ont commencé à se diffuser largement. La carte bancaire a transformé l'approche des paiements, offrant plus de sécurité et de commodité. Les premiers systèmes de cartes ont été lancés dans les années 1950 aux États-Unis, mais ce n'est que dans les décennies suivantes qu'ils ont connu une véritable démocratisation à l'échelle mondiale.

La digitalisation bancaire ne se limite pas aux moyens de paiement, elle englobe également des outils innovants qui transforment profondément la manière dont les banques interagissent avec leurs clients. Ces outils visent à offrir une expérience client plus fluide, plus personnalisée et plus réactive, favorisant ainsi la fidélisation.

4.1. Les applications mobiles bancaires intelligentes

Les banques ont développé des applications mobiles intégrant des fonctionnalités avancées : consultation du solde en temps réel, gestion des comptes, virements instantanés, catégorisation automatique des dépenses, alertes personnalisées, etc. Certaines applis proposent même des assistants virtuels capables de répondre aux questions courantes ou de suggérer des services adaptés aux besoins du client³⁸.

4.2. Les chatbots et services d'assistance automatisés

Grâce à l'intelligence artificielle, de nombreuses banques mettent à disposition des chat-bots sur leurs sites ou applications mobiles. Ces agents conversationnels sont capables de traiter les demandes simples 24h/24 (comme la réinitialisation d'un mot de passe, la localisation d'une agence, ou le suivi d'une opération), réduisant ainsi les délais de réponse et améliorant la satisfaction client³⁹.

³⁸ Accenture, *Redefining Customer Experience in Banking*, 2021, p. 19.

³⁹ Forrester Research, *Chatbots in Banking: Reshaping Service and Satisfaction*, 2021, p. 27.

4.3. Les tableaux de bord personnalisés

Les plateformes de banque en ligne offrent aujourd'hui des dash-boards (tableaux de bord) dynamiques qui synthétisent les informations financières du client de manière claire et interactive. Ces outils permettent une meilleure visualisation de la situation financière, renforçant ainsi l'autonomie et l'engagement du client.

4.4. La signature électronique et la souscription à distance

La digitalisation permet désormais de signer des contrats bancaires à distance, en toute sécurité, via des outils de signature électronique certifiés. Cela simplifie les démarches, réduit les délais et permet de fidéliser les clients en leur offrant un parcours 100 % digital, sans se déplacer en agence.

5. Les défis de la transformation digitale dans les banques

Malgré ses nombreux avantages, la digitalisation bancaire pose également plusieurs défis que les institutions doivent surmonter :

- 5.1. **La résistance au changement** : certains employés et clients, attachés aux méthodes traditionnelles, peuvent se montrer réticents face aux nouvelles technologies.
- 5.2. **La sécurité des données** : la multiplication des canaux numériques accroît les risques de cyberattaques, de fuites de données, ou d'usurpation d'identité.
- 5.3. **La fracture numérique** : tous les clients ne disposent pas des mêmes compétences numériques ni du même accès à la technologie, ce qui peut créer une forme d'exclusion bancaire.
- 5.4. **Les coûts d'investissement** : la transformation digitale nécessite des investissements lourds en matière de systèmes, de formation et d'innovation.
- 5.5. **La conformité réglementaire** : les banques doivent concilier innovation et respect strict des normes juridiques (RGPD, régulation des données, etc.).

6. L'impact du COVID-19

La pandémie de COVID-19, (un catalyseur de la transformation numérique mondiale) qui a débuté en 2020, a eu un impact sans précédent sur tous les secteurs économiques, y compris le secteur bancaire. Face aux confinements, aux mesures de distanciation sociale et à la fermeture temporaire des agences physiques, les banques ont été contraintes de réinventer leurs modes de fonctionnement.

La digitalisation est rapidement devenue une nécessité stratégique, et non plus un simple projet d'avenir. Dans le monde entier, on a observé une accélération fulgurante de l'adoption des services bancaires numériques et une croissance du nombre d'utilisateurs des applications mobiles et une forte augmentation des paiements en ligne et sans contact⁴⁰.

6.1. L'impact de la crise en Algérie

En Algérie, la crise sanitaire a également mis en évidence les limites du système bancaire traditionnel, vers une modernisation accélérée, encore fortement dépendant des opérations en agence et du traitement physique. Les autorités publiques, en lien avec les banques, ont donc intensifié leurs efforts en faveur de la digitalisation :

- En 2020, la Banque d'Algérie a publié de nouvelles directives encourageant les établissements à développer les services de banque à distance ;
- Les banques ont amélioré ou lancé des applications mobiles, des services de virement en ligne, et des portails de consultation à distance
- Des campagnes ont été menées pour inciter les citoyens à utiliser les cartes bancaires, notamment pour limiter la manipulation de l'argent liquide, vecteur potentiel de contamination
- L'e-commerce a connu un développement important, obligeant les institutions financières à adapter leurs moyens de paiement électroniques

⁴⁰ Banque mondiale, *COVID-19 et digitalisation bancaire en Afrique du Nord*, 2021, p. 4.

Chapitre I : La digitalisation bancaire

- Des initiatives ont été observées pour étendre l'usage de la signature électronique et de l'authentification à distance.

Même si des défis subsistent, cette période a servi de déclencheur puissant pour la transformation digitale du secteur bancaire algérien.⁴¹

6.2. Une transformation durable du comportement des clients

La pandémie a modifié durablement les habitudes des clients :

- recours plus fréquent aux applications bancaires et aux services en ligne ;
- préférence pour les interactions numériques au lieu du face-à-face en agence ;

Les banques algériennes, conscientes de ce changement, cherchent désormais à capitaliser sur cet élan numérique pour fidéliser leur clientèle en leur offrant une expérience bancaire moderne, sécurisée et fluide.

Conclusion

L'évolution des moyens de paiement montre à quel point le secteur bancaire a évolué au fil du temps, et comment la digitalisation continue de transformer ces mécanismes. Des instruments simples et physiques aux systèmes numériques complexes, les paiements ont non seulement gagné en efficacité, mais aussi en sécurité et en accessibilité.

⁴¹ Rapport annuel sur la digitalisation du système bancaire algérien (édition disponible : 2023)

Section 3 : avantages et inconvénients de la digitalisation du secteur bancaire

Dans cette section nous examinerons les avantages et les inconvénients de cette digitalisation, qui est un levier stratégique essentiel pour les banques et leurs clients

Introduction

La transition vers des solutions de paiement numériques a apporté des changements profonds, à la fois positifs et parfois perturbants, dans la manière dont les transactions sont effectuées. Parmi les avantages les plus significatifs de la digitalisation des paiements, on retrouve la rapidité, la sécurité, l'accessibilité et la réduction des coûts. Ces caractéristiques ont profondément modifié le paysage financier et bancaire. Cependant, la digitalisation comporte également des risques, notamment des problèmes de sécurité, des exclusions sociales et des défis liés à la gestion des données personnelles⁴².

1. Les avantages de la digitalisation

Plusieurs avantages que ce soit pour les institutions bancaires ou pour les clients :

1.1. Accélération des transactions et réduction des coûts

La digitalisation des paiements a permis une accélération significative des transactions financières. Les paiements instantanés et les services bancaires numériques facilitent la rapidité des échanges, ce qui bénéficie non seulement aux consommateurs, mais aussi aux entreprises. Selon Porter et Heppelmann, la digitalisation permet de créer de la valeur ajoutée à travers des innovations technologiques qui réduisent les coûts de traitement des transactions⁴³.

Une étude menée par Accenture en 2022 sur l'impact des technologies numériques dans les banques a démontré que les paiements numériques

⁴² UNCTAD, *Digital Economy Report*, 2020, p. 13.

⁴³ Accenture, *Digital Payment Impact Report*, 2022, p. 6.

permettent de réduire les coûts opérationnels de l'ordre de 30 à 40%, grâce à l'automatisation des processus et la réduction des erreurs humaines.

L'introduction de solutions comme le SEPA (Single Euro Payments Area) en Europe, qui facilite les paiements transfrontaliers, est un exemple d'optimisation des processus. Selon Eurostat (2021), plus de 600 milliards d'euros ont été transférés grâce à des solutions de paiement numérique via SEPA, réduisant ainsi considérablement le délai de traitement des paiements tout en abaissant les coûts de transaction⁴⁴.

1.2. Accessibilité et inclusion financière

Un autre avantage majeur de la digitalisation des paiements réside dans l'inclusion financière qu'elle offre. L'Organisation des Nations Unies (ONU) a souligné dans son rapport de 2020 que les paiements mobiles ont permis d'inclure plus de 2 milliards de personnes non bancarisées dans les circuits financiers, principalement dans les régions d'Afrique subsaharienne et d'Asie du Sud-Est (UNCTAD, 2020)⁴⁵.

Le cas de M-Pesa, une solution de paiement mobile développée au Kenya, illustre parfaitement cette inclusion. Comme le souligne Jack et Suri (2011) dans leur étude sur M-Pesa, cette technologie a permis de «réduire de manière significative l'exclusion financière» en permettant aux populations rurales de participer à des transactions bancaires simples, sécurisées et rapides, sans avoir besoin d'une agence bancaire⁴⁶.

1.3. Sécurité renforcée des transactions

La sécurité des transactions numériques s'est considérablement améliorée grâce aux technologies avancées de cryptographie et de tokenisation. Chong et al. (2019) mettent en évidence l'importance de la blockchain et des protocoles de sécurité avancés dans la protection des informations personnelles

⁴⁴ Eurostat, *Statistiques SEPA 2021*, 2021, p. 2.

⁴⁵ UNCTAD, *Digital Economy Report*, 2020, p. 37.

⁴⁶ Jack, W. & Suri, T., *Mobile Money: The Economics of M-Pesa*, 2011, p. 8.

des utilisateurs. Selon leurs recherches, ces technologies permettent d'augmenter la confiance des utilisateurs dans les paiements numériques.

L'adoption de la tokenisation par des entreprises comme Visa et Mastercard a permis de remplacer les informations sensibles des cartes de crédit par un identifiant unique, réduisant ainsi le risque de fraude⁴⁷. Ce processus est désormais largement utilisé dans les paiements en ligne, comme l'indiquent les travaux de Nguyen et al. (2020).

1.4. Amélioration de l'expérience client

L'une des raisons pour lesquelles les consommateurs adoptent rapidement les paiements numériques est l'amélioration significative de leur expérience client. D'après Bateson (2019), les applications mobiles et les portefeuilles numériques offrent une expérience fluide, qui favorise la fidélisation des clients et facilite la gestion des finances.

En permettant de payer instantanément et sans contact, les utilisateurs bénéficient d'une convenance accrue, comme le démontre l'usage grandissant des paiements sans contact au Royaume-Uni et en France.

Selon Schneider (2021), les entreprises bancaires sont désormais dans l'obligation d'adopter des solutions mobiles et numériques pour répondre aux attentes de clients de plus en plus exigeants en matière de rapidité, de personnalisation et de flexibilité.

1.5. Suivi et gestion des finances personnelles

Les outils numériques permettent également une gestion optimisée des finances personnelles. Comme le souligne Molyneux (2018), les applications bancaires offrent des fonctionnalités avancées de suivi des dépenses, de gestion de budget, et de planification d'épargne.

⁴⁷ McAfee, *Cybercrime Report: Hidden Costs*, 2021, p. 22.

2. Les inconvénients de la digitalisation des moyens de paiement

2.1. Risques liés au cyber sécurité et à la fraude

L'un des principaux inconvénients des paiements numériques réside dans les risques de cybersécurité. Lichtenstein et Williamson (2022) affirment que les fraudes en ligne liées aux paiements numériques ont connu une augmentation exponentielle ces dernières années. Les attaques par phishing, les ransomwares, et les usurpations d'identité sont devenues des menaces récurrentes pour les consommateurs et les institutions financières.

Selon McAfee (2021), les attaques de cybercriminalité coûtent chaque année des milliards de dollars au secteur bancaire, ce qui met en évidence les vulnérabilités persistantes des systèmes de paiement numérique. Un rapport de Kaspersky (2023) a estimé que 30% des transactions en ligne sont vulnérables à des tentatives de fraude⁴⁸.

Les banques et les consommateurs doivent donc rester vigilants face aux risques, en investissant dans des technologies de sécurité et en adoptant des pratiques de cybersécurité robustes, comme le souligne Parsons et al. (2020) dans leur étude sur la protection des données bancaires.

2.2. Exclusion numérique et fracture technologique

Bien que les paiements numériques favorisent l'inclusion financière pour une large population, ils exacerbent également la fracture numérique, une grande partie de la population mondiale, notamment les personnes âgées et les populations rurales, reste exclue des services numériques en raison d'un accès limité à la technologie et de compétences numériques insuffisantes⁴⁹.

Le rapport de l'OCDE (2022) sur la fracture numérique souligne que près de 40% des citoyens européens ne possèdent pas les compétences nécessaires pour utiliser efficacement les services bancaires numériques. Cela pose des

⁴⁸ McAfee, *Cybercrime Report: Hidden Costs*, 2021, p. 22.

⁴⁹ OCDE, *La fracture numérique : enjeux et recommandations*, 2022, p. 19.

problèmes d'inégalité d'accès à la banque et aux services financiers pour certaines catégories sociales.

Pour remédier à cette situation, Leslie et al. (2019) préconisent la mise en place de politiques publiques visant à améliorer l'accès à Internet et à former les populations vulnérables aux technologies numériques.

2.3. Dépendance à la technologie et pannes des systèmes

La dépendance croissante aux systèmes numériques pour effectuer des paiements entraîne des risques en cas de pannes technologiques. Les institutions financières doivent mettre en place des solutions de reprise après sinistre et des systèmes de secours pour garantir la continuité des services.

En cas de panne des systèmes de paiement, les consommateurs peuvent se retrouver dans l'incapacité de réaliser des transactions essentielles, ce qui peut affecter leur confiance dans les systèmes bancaires numériques.

2.4. Problèmes de confidentialité et de gestion des données

Le stockage et l'utilisation des données personnelles dans les paiements numériques posent des risques importants pour la confidentialité des utilisateurs. La collecte excessive de données personnelles par les entreprises de paiement numérique, souvent sans le consentement explicite des utilisateurs, peut porter atteinte à la vie privée⁵⁰.

Le règlement général sur la protection des données (RGPD) en Europe a été une réponse importante à ces préoccupations, mais des incidents de violation de données continuent de se produire, mettant en lumière la nécessité de renforcer les mécanismes de protection.

2.5. Coût et complexité des technologies

La mise en place des technologies de paiement numérique impose des coûts importants aux entreprises et aux consommateurs.

⁵⁰ Solove, D.J., *Understanding Privacy*, 2021, p. 47.

Chapitre I : La digitalisation bancaire

Les dépenses mondiales en technologies de paiement numérique ont atteint près de 50 milliards de dollars, et cela sans compter les coûts liés à la formation et à l'intégration des systèmes de paiement⁵¹.

Les entreprises doivent prendre en charge une série de dépenses pour maintenir la sécurité, les réseaux et les serveurs associés aux paiements numériques⁵².

Conclusion

En dépit des nombreux avantages qu'offre la digitalisation des moyens de paiement, notamment en termes de rapidité, de sécurité et d'inclusion financière, plusieurs inconvénients doivent être pris en compte. La cyber-sécurité, l'exclusion numérique, la dépendance technologique et les problèmes de confidentialité restent des défis majeurs pour les institutions financières et les utilisateurs. Un cadre de régulation solide et une éducation numérique sont essentiels pour maximiser les bénéfices tout en minimisant les risques associés à la digitalisation des paiements.

⁵¹ Gartner, *Worldwide IT Spending Forecast*, 2020, p. 6.

⁵² Caldwell, J., et al., *The Financial Cost of Digital Infrastructure in Banking*, 2019, p. 78.



Introduction

Dans un contexte économique de plus en plus concurrentiel, marqué par la multiplication des offres bancaires et la montée en puissance des banques digitales et néo-banques, la fidélisation des clients est devenue un enjeu stratégique central pour les institutions financières. La libéralisation du secteur bancaire, la facilité de changement d'établissement, ainsi que l'évolution des comportements des clients désormais mieux informés et plus exigeants, ont considérablement modifié les rapports entre banques et usagers.

Face à cette nouvelle réalité, les banques ne peuvent plus se contenter d'acquérir de nouveaux clients, elles doivent avant tout chercher à conserver durablement leur clientèle, à renforcer la qualité de la relation, et à bâtir un lien de confiance sur le long terme. La fidélisation devient alors une démarche proactive, structurée et pilotée à travers des outils de marketing relationnel, de personnalisation de l'offre et d'écoute active du client.

Dans ce chapitre, nous nous attacherons tout d'abord à définir la notion de fidélisation bancaire dans ses dimensions générales, avant d'en examiner les principales stratégies mises en œuvre par les établissements bancaires. Enfin, une attention particulière sera accordée à la corrélation croissante entre digitalisation des services bancaires et fidélité des clients, dans le but de mieux comprendre les leviers modernes de la fidélisation dans un univers de plus en plus numérique.

Section 1 : La fidélisation des clients : notion générale

Une définition d'abord de la fidélisation pour ensuite enchaîner la 1ère section

1. Introduction

La fidélisation client désigne l'ensemble des actions entreprises par une organisation pour maintenir ses clients existants, accroître leur satisfaction et encourager leur engagement dans la durée. Dans le domaine bancaire, il ne s'agit plus uniquement de retenir un client, mais de créer une relation de confiance durable, fondée sur la qualité du service, la pertinence des offres, et l'adaptation continue aux besoins évolutifs du client.

Chapitre II : La fidélisation des clients – stratégies et impact

Plusieurs auteurs ont proposé des définitions de la fidélisation. Selon Philip Köthler, « la fidélisation consiste à concevoir des relations solides à long terme avec les clients, en leur apportant satisfaction et valeur de manière constante »⁵³.

Dans le même sens, Reichheld (1996) affirme que la fidélisation ne peut être réduite à la simple rétention, un client fidèle est un client satisfait, actif, qui recommande sa banque à son entourage, la fidélisation repose sur trois éléments fondamentaux :

- **la satisfaction client** : c'est-à-dire la capacité de la banque à répondre efficacement aux attentes exprimées ;
- **la confiance** : qui repose sur la transparence, la sécurité des opérations et la cohérence des services ;
- **l'engagement relationnel** : qui se manifeste par la volonté du client de maintenir la relation malgré les offres concurrentielles.

La fidélisation bancaire constitue donc un processus stratégique continu, qui ne se limite pas à la gestion de la relation client, mais qui s'inscrit dans une vision globale de création de valeur partagée.

2. Les types de fidélité client

La fidélité d'un client envers une banque peut prendre plusieurs formes, qui ne traduisent pas toutes le même degré d'attachement ni les mêmes motivations. Il est donc essentiel de distinguer les différents types de fidélité afin de mieux adapter les stratégies de fidélisation.

1.1. La fidélité comportementale

Il s'agit de la forme la plus visible et la plus simple à mesurer. Elle se manifeste par des comportements répétés, un client effectue régulièrement des opérations bancaires, garde son compte principal dans la même banque, et souscrit à plusieurs produits financiers auprès du même établissement⁵⁴.

⁵³ Kotler, P., *Marketing Management*, 10^e éd., Pearson Education, 2000, p. 48.

⁵⁴ Reichheld, F. F., *The Loyalty Effect*, Harvard Business Press, 1996, p. 35.

Cependant, cette fidélité peut être passive : le client reste dans sa banque par habitude, manque d'alternatives perçues ou inertie administrative, sans véritable attachement.

1.2. La fidélité affective

Cette forme de fidélité repose sur un lien émotionnel que le client entretient avec sa banque. Elle est le fruit d'une relation de confiance, de satisfaction continue et parfois d'un sentiment d'appartenance. Le client développe une préférence marquée, exprime sa satisfaction et recommande activement la banque à ses proches. C'est la fidélité la plus recherchée, car elle est durable et moins sensible aux offres concurrentielles⁵⁵.

1.3. La fidélité calculée (ou contrainte)

Dans ce cas, le client reste fidèle non pas par attachement ou satisfaction, mais parce qu'il estime que le coût du changement est trop élevé. Cela peut inclure : des frais de transfert, la complexité administrative, la peur de perdre certains avantages, ou la crainte de démarches longues⁵⁶. Ce type de fidélité est fragile, car le client peut partir dès que les obstacles au changement diminuent.

1.4. La fidélité normative ou sociale

Parfois, la fidélité découle de normes sociales, culturelles ou familiales. Par exemple, un client peut rester dans la même banque que ses parents ou que son entreprise, par tradition ou pression sociale. Cette forme de fidélité est souvent passive, mais elle peut devenir affective avec le temps, si la qualité du service suit⁵⁷.

Chacune de ces formes de fidélité a ses propres causes et implications stratégiques. Une banque efficace doit être capable d'identifier les types de fidélité de ses clients pour personnaliser sa communication et renforcer l'engagement à long terme.

⁵⁵ Bateson, J., *Consumer Behavior in Service Industries*, Prentice Hall, 2019, p. 55.

⁵⁶ Molyneux, P., *Banking and Financial Services Management*, Palgrave Macmillan, 2018, p. 62.

⁵⁷ Parsons, R. et al., *Sécurité des données personnelles dans les banques digitales*, Revue Européenne de Cyberdroit, 2020, p. 12.

3. Les enjeux de la fidélisation bancaire

La fidélisation des clients représente un enjeu majeur pour les banques, et ce, à plusieurs niveaux. Dans un contexte économique où la concurrence est de plus en plus féroce, où les clients sont plus informés et exigeants, les enjeux de la fidélisation sont multiples et stratégiques.

1.1. Réduction des coûts d'acquisition

L'un des principaux enjeux de la fidélisation est la réduction des coûts d'acquisition de nouveaux clients. Il est largement reconnu qu'il est beaucoup plus coûteux d'attirer un nouveau client que de conserver un client existant. Selon certaines études, le coût d'acquisition d'un client peut être cinq à sept fois supérieur à celui de la fidélisation d'un client déjà existant.

Dans ce contexte, fidéliser un client devient une solution plus rentable sur le long terme, car il continuera à générer des revenus pour la banque sans nécessiter de dépenses marketing excessives. Une bonne fidélisation permet ainsi de maximiser la rentabilité de chaque client et d'optimiser l'investissement en marketing.

1.2. Augmentation du panier moyen et des revenus supplémentaires

Un client fidèle est non seulement plus enclin à conserver son compte dans la même banque, mais aussi à souscrire à d'autres produits financiers : crédits, assurances, placements. Ce phénomène est souvent appelé cross-selling (vente croisée).

L'un des objectifs principaux des stratégies de fidélisation est donc d'encourager les clients à diversifier leur portefeuille de services bancaires, augmentant ainsi leur panier moyen et les revenus de la banque. Une étude menée par Bain & Company montre que les clients fidèles génèrent entre 50% et 100% de revenus supplémentaires en souscrivant à des produits supplémentaires⁵⁸.

⁵⁸ Hennig-Thurau, T. & Hansen, U., *Relationship Marketing*, Springer, 2000, p. 93.

1.3. La loyauté des clients face à la concurrence

Un autre enjeu crucial de la fidélisation est de maintenir les clients face à la concurrence croissante, notamment des néo-banques et fintechs qui offrent des services bancaires innovants, souvent à des prix plus compétitifs. La fidélisation permet de consolider la relation avec le client et de le rendre moins sensible aux offres concurrentielles⁵⁹.

En offrant des services différents, de qualité et personnalisés, une banque peut faire en sorte que ses clients préfèrent rester fidèles, malgré les opportunités d'offres alternatives. La fidélisation renforce ainsi la position concurrentielle de la banque⁶⁰.

1.4. Amélioration de la réputation et de l'image de la banque

Les clients satisfaits et fidèles sont souvent les meilleurs ambassadeurs de la banque. La fidélisation génère une image positive, que ce soit au travers des bouche-à-oreille ou des recommandations sur les réseaux sociaux. Les clients engagés sont souvent des sources de référencement auprès de leurs proches ou collègues, ce qui peut constituer un levier supplémentaire pour attirer de nouveaux clients tout en réduisant les coûts de marketing.

De plus, une relation de fidélité solide entre la banque et ses clients participe à la construction de la confiance et de la réputation de la marque, éléments essentiels dans un secteur où la gestion des données et la sécurité sont des enjeux clés.

En somme, la fidélisation bancaire représente un enjeu stratégique majeur pour les institutions financières, non seulement en termes de rentabilité et de réduction des coûts d'acquisition, mais aussi pour renforcer leur position concurrentielle, améliorer leur image et optimiser l'efficacité de leurs actions marketing. Dans le contexte actuel, où les attentes des clients sont de plus en plus élevées et où l'offre est abondante, les banques doivent impérativement mettre en

⁵⁹ Oliver, R.L., *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill, 1997, p. 175.

⁶⁰ Kotler, P., *Marketing Management*, 10^e éd., Pearson Education, 2000, p. 61.

œuvre des stratégies de fidélisation efficaces et adaptées aux nouveaux défis du marché⁶¹.

4. Le cycle de vie du client bancaire

Le cycle de vie du client bancaire est un concept clé dans la compréhension de la fidélisation. Il décrit l'évolution de la relation entre une banque et son client, de l'acquisition à la fidélisation, puis éventuellement à la désaffection. Comprendre ce cycle est essentiel pour adapter les stratégies de fidélisation aux besoins spécifiques du client à chaque étape de son parcours⁶².

4.1. L'acquisition du client

L'acquisition est la première étape du cycle de vie du client. Elle consiste à attirer de nouveaux clients en leur proposant des services bancaires attractifs. Les stratégies d'acquisition peuvent inclure des campagnes marketing ciblées, des offres spéciales⁶³. À ce stade, la banque doit se concentrer sur la répondre aux besoins immédiats du client et établir une première relation de confiance. Cela inclut une présentation claire des produits, des conditions tarifaires transparentes, ainsi qu'une qualité de service qui permette au client de se sentir bien accompagné dès le départ.

4.2. La période d'engagement

Une fois le client acquis, la banque doit œuvrer pour renforcer l'engagement du client, en s'assurant que ce dernier trouve sa place dans la banque. Cela passe par un suivi personnalisé, des conseils adaptés et la proposition de produits financiers complémentaires qui correspondent à ses besoins.

C'est également durant cette phase que la fidélisation initiale se construit. Le client doit avoir l'impression que ses attentes sont comprises et que la banque lui propose des solutions pertinentes. La mise en place de programmes de fidélité, de

⁶¹ Berry, L.L., *Relationship Marketing of Services*, JAMS, 1995, p. 236.

⁶² Reichheld, F. F., *The Loyalty Effect*, Harvard Business Press, 1996, p. 71.

⁶³ Peppers, D. & Rogers, M., *Managing Customer Relationships*, Wiley, 2004, p. 57.

services personnalisés ou de reconnaissance du client peut être décisive pour cette étape⁶⁴.

4.3. La phase de fidélisation

La fidélisation intervient lorsque le client a trouvé une satisfaction durable dans les services bancaires proposés et qu'il reste fidèle à la banque au fil du temps. Cette phase se caractérise par l'accroissement du panier de services (ouverture de comptes supplémentaires, souscription à des crédits, assurance, épargne, etc.)⁶⁵.

Les banques doivent offrir des avantages tangibles pour maintenir l'engagement, en utilisant des outils comme la segmentation pour proposer des offres adaptées à chaque profil. Un client fidèle peut également devenir ambassadeur de la marque, en recommandant la banque à son entourage.

4.4. Désengagement ou désaffection

Enfin, le dernier stade du cycle de vie est la désaffection ou la résiliation. Il se produit lorsque le client commence à se détourner de la banque, souvent après avoir constaté un manquement dans la qualité du service, une insatisfaction quant aux produits ou encore une offre concurrente plus attrayante. Les causes de cette désaffection peuvent être multiples, un service client défaillant, des frais bancaires élevés, une mauvaise expérience utilisateur ou encore l'émergence de nouveaux acteurs bancaires plus agiles, pour cela faut agir vite avant la perte des clients⁶⁶.

Conclusion

Le cycle de vie du client bancaire est un processus dynamique qui varie selon le comportement et les attentes du client à chaque étape de son parcours. Pour maximiser la fidélisation, les banques doivent être capables de suivre l'évolution des besoins de leurs clients, de les accompagner à chaque étape et de réagir rapidement en cas de désengagement potentiel. En comprenant et en anticipant ces différentes phases, elles peuvent mieux adapter leurs stratégies de fidélisation et garantir une relation à long terme avec leurs clients.

⁶⁴ Verhoef, P.C., *Customer Experience Creation, Journal of Retailing*, 2009, p. 32.

⁶⁵ Reichheld, F., *The Loyalty Effect*, Harvard Business Press, 1996, p. 52.

⁶⁶ Stauss, B. & Neuhaus, P., *The Customer Churn Model, Journal of Marketing Management*, 1997, p. 91.

Section 2 : Stratégies bancaires de fidélisation

Différentes stratégies et leviers mise en place

1. Les principaux leviers de fidélisation bancaire

Les banques ont développé une multitude de stratégies pour fidéliser leurs clients. Ces stratégies visent à maintenir une relation de confiance, à créer un attachement durable et à offrir des services adaptés aux besoins spécifiques des clients. Les leviers de fidélisation peuvent être classés en différentes catégories⁶⁷

1.1. Personnalisation des services

La personnalisation des services est l'un des leviers les plus puissants pour renforcer la fidélité des clients. Une banque qui comprend les besoins spécifiques de ses clients et qui adapte son offre en conséquence est plus à même de maintenir une relation durable. Cela peut se traduire par des offres de crédits sur mesure, des services bancaires personnalisés (par exemple, gestion de patrimoine, conseils financiers), ou des tarifs préférentiels⁶⁸.

Les données clients jouent un rôle essentiel dans cette personnalisation : les banques utilisent de plus en plus des outils d'analyse des données pour mieux connaître les comportements et préférences de leurs clients. Ces informations permettent de proposer des services adaptés et d'anticiper les besoins futurs du client.

1.2. Programmes de fidélité et récompenses

De nombreuses banques ont mis en place des programmes de fidélité pour récompenser leurs clients réguliers. Ces programmes peuvent prendre différentes formes : des réductions sur les frais bancaires, des points de fidélité qui peuvent être échangés contre des services ou des cadeaux, ou encore des avantages exclusifs pour les clients ayant souscrit plusieurs produits bancaires.

Les récompenses sont un moyen efficace de renforcer l'engagement des clients et de les inciter à utiliser davantage les services bancaires. Ces programmes,

⁶⁷ Peppers, D. & Rogers, M., *Managing Customer Relationships*, Wiley, 2004, p. 45

⁶⁸ Kotler, P. & Keller, K., *Marketing Management*, 15^e éd., Pearson, 2016, p. 209.

lorsqu'ils sont bien conçus, créent un sentiment de valorisation du client, renforçant ainsi sa fidélité à la banque.

1.3. Communication proactive et service client de qualité

Un autre pilier essentiel de la fidélisation est la qualité de la relation client. Une communication claire, transparente et réactive permet de renforcer la confiance du client. Les banques qui assurent un service client de qualité, disponible et compétent, peuvent transformer une simple transaction bancaire en une expérience client positive.

Les banques doivent être particulièrement attentives à la réactivité face aux demandes ou problèmes des clients. Offrir un service client multi-canal (téléphone, chat en ligne, réseaux sociaux) et un accompagnement personnalisé (avec des conseillers attitrés) est un excellent moyen de fidéliser les clients.

1.4. Innovation et digitalisation des services

La digitalisation joue un rôle clé dans la fidélisation des clients, en particulier dans un contexte où les attentes des consommateurs sont de plus en plus orientées vers des solutions pratiques et accessibles à tout moment. La mise en place de services bancaires en ligne et de services mobiles permet aux clients de gérer leurs comptes en toute simplicité, à toute heure et depuis n'importe où.

Les banques digitales ont su tirer parti de la technologie pour proposer des services rapides et efficaces, souvent accompagnés de tarifs avantageux. Ainsi, les banques traditionnelles doivent adopter ces technologies pour ne pas perdre leurs clients au profit des nouveaux acteurs.

Les stratégies de fidélisation bancaire reposent sur une combinaison de facteurs. La personnalisation des services, les programmes de fidélité, la qualité du service client et l'innovation numérique sont des leviers essentiels pour maintenir la satisfaction et la fidélité des clients⁶⁹. Dans un marché bancaire de plus en plus compétitif, la capacité d'une banque à offrir une expérience client unique et sur mesure déterminera son succès à long terme.

⁶⁹ Smith, A., *Customer Segmentation and Behavioural Targeting*, Wiley, 2002, p. 88.

2. Stratégies d'acquisition vs stratégies de fidélisation

Lorsqu'il s'agit de développer une base de clients solide, les banques doivent jongler entre deux types de stratégies : les stratégies d'acquisition et les stratégies de fidélisation. Bien que ces deux approches visent à développer la relation avec les clients, elles ont des objectifs, des méthodes et des implications différentes⁷⁰.

2.1. Les stratégies d'acquisition de clients

Les stratégies d'acquisition sont celles qui visent à attirer de nouveaux clients. Ces stratégies sont généralement utilisées lors de la phase initiale du cycle de vie du client et ont pour but d'élargir la base clientèle de l'établissement bancaire. Parmi les principales stratégies d'acquisition, on retrouve :

2.1.1. Offres promotionnelles attractives

Les banques peuvent proposer des bonus à l'ouverture de compte, des offres de bienvenue, ou des tarifs réduits pour attirer de nouveaux clients. Ces offres sont souvent limitées dans le temps et sont destinées à attirer rapidement des clients potentiels.

2.1.2. Publicité ciblée

La publicité, qu'elle soit numérique (publicité en ligne, réseaux sociaux) ou traditionnelle (affichage, télévision, radio), permet de faire connaître l'offre de la banque à un large public.

2.1.3. Partenariats stratégiques

Les banques s'associent parfois avec des entreprises, des établissements publics, ou même des plateformes en ligne pour toucher un public spécifique ou bénéficier de canaux de distribution supplémentaires.

L'objectif principal des stratégies d'acquisition est de générer de nouveaux contacts et de les convertir en clients payants. Ces stratégies, cependant, peuvent être coûteuses et nécessitent une surveillance étroite pour assurer leur rentabilité.

⁷⁰ Stone, M., Woodcock, N. & Wilson, M., *Customer Relationship Marketing*, Kogan Page, 2000, p. 112.

2.2. Les stratégies de fidélisation de clients

À l'inverse, les stratégies de fidélisation se concentrent sur l'entretien des relations avec les clients déjà acquis, en cherchant à maintenir leur engagement et à les rendre fidèles à long terme. Les stratégies de fidélisation sont particulièrement importantes dans un contexte de forte concurrence, où les clients peuvent facilement passer d'une banque à l'autre⁷¹.

Voici les principaux leviers utilisés dans les stratégies de fidélisation :

2.2.1. Personnalisation de l'offre

Les banques mettent en place des services ou produits adaptés aux besoins spécifiques de chaque client, ce qui favorise un attachement plus fort à la banque. Par exemple, un client peut bénéficier d'un conseiller attribué ou de produits financiers sur mesure.

2.2.2. Programmes de récompense

Les programmes de fidélité, comme des réductions sur les frais bancaires ou des avantages exclusifs pour les clients de longue date, sont des outils puissants pour inciter les clients à rester.

2.2.3. Amélioration continue de la qualité du service

Offrir un service client de qualité, réactif et personnalisé, permet de renforcer la satisfaction client et donc sa fidélité.

2.3. Différences clés entre acquisition et fidélisation

Les principales différences entre les stratégies d'acquisition et de fidélisation sont les suivantes :

2.3.1. Objectif

L'acquisition vise à attirer de nouveaux clients, tandis que la fidélisation vise à conserver et renforcer la relation avec les clients existants.

⁷¹ Parsons, R., et al., *Sécurité des données personnelles dans les banques digitales*, Revue Européenne de Cyberdroit, 2020, p. 16.

2.3.2. Coût

Les coûts d'acquisition sont généralement plus élevés, car ils incluent des campagnes publicitaires, des promotions et des offres incitatives. En revanche, les coûts de fidélisation sont généralement plus faibles, car il s'agit de maintenir une relation avec des clients déjà engagés.

2.3.3. Durée de l'engagement

L'acquisition est une démarche à court terme, tandis que la fidélisation nécessite une relation à long terme qui s'installe progressivement.

2.4. Intégration des deux stratégies

Dans un environnement compétitif, il est essentiel pour une banque de combiner acquisition et fidélisation dans sa stratégie globale. En effet, l'acquisition seule ne suffit pas à garantir une croissance durable, tout comme la fidélisation ne peut s'opérer sans une base de clients solides.

Une stratégie équilibrée devrait inclure des initiatives ciblées pour attirer de nouveaux clients tout en mettant en place des mécanismes pour assurer la rétention de ceux déjà acquis. De plus, les banques doivent adapter leur approche en fonction du profil de chaque client et du stade de leur cycle de vie : par exemple, une offre d'acquisition pour attirer un client potentiel pourrait être suivie par des stratégies de fidélisation personnalisées une fois qu'il est devenu client.

Les stratégies d'acquisition et de fidélisation sont deux aspects complémentaires de la gestion de la relation client. Tandis que l'acquisition vise à attirer de nouveaux clients, la fidélisation permet de maintenir un engagement à long terme et de maximiser la valeur client. Pour qu'une banque soit réellement performante, elle doit réussir à combiner les deux approches, en acquérant des clients tout en s'efforçant de les fidéliser dès le début de la relation.

Section 3 : Relation entre digitalisation et fidélité client

Dans cette section on verra la relation de l'évolution du secteur bancaire avec la satisfaction des clients et son influence sur leur fidélité, on commence par une introduction.

Introduction

La digitalisation bancaire, bien qu'elle soit devenue une nécessité stratégique pour les établissements financiers dans un contexte de transformation numérique accélérée, n'est pas exempte de limites. En effet, si elle offre une multitude d'avantages tant pour les banques que pour leur clientèle à l'image de la rapidité des transactions, de l'élargissement de l'accès aux services ou encore de la réduction des coûts, elle soulève également des enjeux majeurs. Parmi ceux-ci figurent la sécurité des données, l'exclusion numérique ou encore la perte de contact humain dans la relation client. Cette section se propose ainsi d'examiner, de manière détaillée, les principaux bénéfices apportés par la digitalisation bancaire, tout en mettant en lumière les contraintes et les défis qui peuvent en découler, afin de fournir une vision équilibrée et réaliste de cette évolution⁷².

1. L'impact de la digitalisation sur la relation client

L'évolution technologique a profondément transformé la manière dont les banques interagissent avec leurs clients. La digitalisation des services bancaires a non seulement facilité l'accès aux services, mais elle a également remodelé les attentes des clients, introduisant de nouvelles dynamiques dans la relation client-banque. La digitalisation permet aux clients d'effectuer leurs opérations bancaires à tout moment et en tout lieu, rendant ainsi l'expérience bancaire plus fluide et plus accessible⁷³.

1.1. Accessibilité et facilité d'utilisation

L'un des principaux atouts de la digitalisation est l'accessibilité. Les services bancaires en ligne ou via des applications mobiles offrent aux clients une accessibilité 24/7, éliminant ainsi les contraintes liées aux horaires d'ouverture des

⁷² McKinsey & Company, *Future of Banking: Disruption and Digital Evolution*, 2023, p. 5

⁷³ Accenture, *Redefining Customer Experience in Banking*, 2021, p. 19.

agences. Cette flexibilité est particulièrement appréciée par les jeunes générations, qui privilégient la commodité et la rapidité des transactions⁷⁴.

Les interfaces conviviales des applications mobiles permettent une navigation simplifiée, ce qui contribue à renforcer la satisfaction client. Lorsqu'une banque propose une expérience utilisateur fluide, cela crée un attachement positif qui peut se traduire par une plus grande fidélité.

1.2. Personnalisation grâce à la technologie

La digitalisation permet également aux banques de collecter et d'analyser des données clients, créant ainsi une opportunité pour personnaliser les services. Grâce à des technologies avancées, telles que l'analyse de données (Big Data) et l'intelligence artificielle (IA), les banques peuvent mieux comprendre les comportements, préférences et besoins de leurs clients⁷⁵.

Cette personnalisation se traduit par des offres sur mesure, adaptées à chaque profil client, ce qui renforce l'engagement et la fidélité. Par exemple, un client qui utilise fréquemment son compte bancaire pour des achats en ligne pourrait se voir proposer des services de sécurité supplémentaires ou des offres spéciales liées à ses habitudes de consommation.

2. La digitalisation comme vecteur de fidélisation

La digitalisation joue un rôle crucial dans la fidélisation des clients bancaires. Non seulement elle améliore l'efficacité des services bancaires, mais elle crée également une expérience client différente, augmentant ainsi la loyauté des clients à long terme.

2.1. Offre de services innovants

Les services bancaires numériques permettent l'introduction d'innovations qui répondent mieux aux attentes des clients modernes. Par exemple, des fonctionnalités comme les notifications instantanées, les alertes de solde, ou la gestion des investissements en temps réel renforcent l'engagement des clients.

⁷⁴ Deloitte, *Digital Banking Maturity 2022*, p. 11.

⁷⁵ Capgemini, *World Retail Banking Report, 2022*, p. 30.

Chapitre II : La fidélisation des clients – stratégies et impact

Les services de paiement instantané, les cartes bancaires virtuelles, ou encore les portefeuilles électroniques sont des exemples de produits numériques qui répondent aux exigences d'une clientèle de plus en plus connectée. Ces innovations contribuent à la fidélisation, en rendant les services bancaires plus attractifs et plus adaptés à un mode de vie numérique.

2.2. Automatisation et service client numérique

Les chatbots et les assistants virtuels sont des outils numériques qui permettent aux banques de maintenir une relation client active et de qualité, tout en réduisant les coûts. Ces technologies permettent de fournir des réponses rapides, d'automatiser les tâches répétitives et de garantir une disponibilité sans faille. La rapidité et l'efficacité du service client numérique contribuent à renforcer la satisfaction des clients, ce qui, à son tour, favorise leur fidélisation.

3. La digitalisation et l'engagement des clients

La digitalisation n'impacte pas uniquement la manière dont les banques offrent leurs services; elle transforme également la façon dont les clients interagissent avec ces services. Grâce à des outils numériques, les clients peuvent désormais s'impliquer davantage dans la gestion de leurs finances et suivre en temps réel l'évolution de leur situation financière⁷⁶.

3.1. Autonomisation des clients

L'un des aspects les plus intéressants de la digitalisation est qu'elle autonomise les clients, en leur permettant de gérer leurs comptes et transactions de manière indépendante. Cette autonomie renforce la confiance des clients envers leur banque, en leur offrant un contrôle total sur leurs finances. Un client qui se sent autonome et bien informé est plus susceptible de rester fidèle à sa banque.

3.2. Retour d'information instantané et transparence

Les clients bénéficient également de transparence grâce à la digitalisation, qui permet de suivre les opérations et de recevoir des informations instantanées sur leurs comptes. Cette transparence crée un environnement de confiance et

⁷⁶ Forrester, *The State of Digital Banking Engagement*, 2020, p. 17.

encourage les clients à rester fidèles. En outre, le fait d'avoir un accès direct aux informations financières permet aux clients de prendre des décisions éclairées, renforçant ainsi leur loyauté⁷⁷.

4. Les défis de la digitalisation pour la fidélisation bancaire

Malgré ses nombreux avantages, la digitalisation pose également certains défis pour la fidélisation des clients. En effet, la saturation technologique peut parfois avoir un effet contraire, en rendant certains clients réticents à adopter les nouvelles technologies⁷⁸.

Les questions de sécurité (notamment les risques de fraude en ligne) et de protection des données personnelles demeurent des préoccupations majeures pour de nombreux clients. Les banques doivent donc réussir à surmonter ces défis en garantissant la sécurité des transactions et en offrant des solutions adaptées à tous les profils de clients, y compris ceux qui sont moins familiarisés avec les outils numériques⁷⁹.

Conclusion

La digitalisation bancaire joue un rôle crucial dans la fidélisation des clients en améliorant l'accessibilité, la personnalisation, et l'efficacité des services. Elle permet aux banques de répondre aux attentes des consommateurs modernes en matière de confort, de rapidité, et de transparence.

Toutefois, pour que la digitalisation soit véritablement un levier de fidélisation, les banques doivent également relever les défis liés à la sécurité et à la prise en main des outils numériques par leurs clients. Une stratégie numérique bien pensée et bien exécutée peut, ainsi, faire la différence dans un secteur bancaire de plus en plus concurrentiel⁸⁰.

⁷⁷ Solove, D.J., *Understanding Privacy*, Yale Law Journal, 2021, p. 47.

⁷⁸ OCDE, *La fracture numérique*, 2022, p. 25.

⁷⁹ Dunlop, J. et al., *Digital Banking Security Challenges*, 2021, p. 91.

⁸⁰ PwC, *Retail Banking 2025 and Beyond*, 2020, p. 9.

Section 4 : Évaluation de la fidélisation client bancaire

Pour la 4eme section on va évaluer les différents indicateurs et les différentes variables qui influencent sur la fidélité bancaire.

Introduction

La digitalisation, bien qu'elle offre un large éventail d'avantages pour la fidélisation bancaire, présente également des défis considérables. La transition vers des moyens de paiement et des services entièrement numériques pose des questions cruciales concernant la sécurité des données, l'accessibilité pour tous les clients, et l'adaptation des banques aux attentes changeantes. Dans cette section, nous examinerons ces obstacles afin de comprendre comment les banques peuvent surmonter ces défis pour garantir une fidélisation durable dans un environnement numérique en constante évolution⁸¹.

1. Les indicateurs de fidélité

Mesurer la fidélité des clients bancaires est une étape cruciale pour évaluer l'efficacité des stratégies mises en place. Plusieurs indicateurs quantitatifs et qualitatifs permettent de suivre le niveau d'engagement des clients.

Le premier indicateur largement utilisé est le taux de rétention, qui mesure la proportion de clients conservés sur une période donnée. Un taux élevé indique généralement une satisfaction client importante et une relation de confiance entre la banque et ses clients. Un autre indicateur clé est la durée moyenne de la relation client, souvent appelée Customer life time. Plus cette durée est longue, plus la fidélité est supposée forte, car elle reflète une absence de churn (ou résiliation)⁸².

Les banques utilisent également des indicateurs qualitatifs comme le Net Promoter Score (NPS), qui évalue la probabilité que les clients recommandent la banque à d'autres. Le NPS classe les clients en trois catégories :

- **Les promoteurs** : très satisfaits et susceptibles de recommander activement.
- **Les passifs** : satisfaits mais peu engagés.

⁸¹ Deloitte, *Global Digital Banking Survey*, 2021, p. 4.

⁸² Reichheld, F. F., *The Loyalty Effect*, Harvard Business Press, 1996, p. 31.

- **Les détracteurs** : insatisfaits et susceptibles de nuire à la réputation de la banque.

Ces indicateurs, lorsqu'ils sont analysés conjointement, offrent une vision globale de la fidélité client, tout en alertant sur les failles potentielles du parcours client⁸³.

2. Outils et méthodes de mesure dans le secteur bancaire

Les établissements bancaires ont recours à divers outils et techniques pour suivre, analyser et optimiser la fidélité de leurs clients. Ces méthodes combinent souvent des approches statistiques, des technologies numériques et des analyses comportementales.

2.1. Les enquêtes de satisfaction

L'un des outils les plus utilisés reste l'enquête de satisfaction client, réalisée périodiquement via des questionnaires. Elle permet de recueillir des avis sur la qualité de service, l'expérience client, la clarté des informations, la performance digitale, etc. Ces données sont ensuite exploitées pour identifier les points d'amélioration⁸⁴.

2.2. Le CRM (Customer Relationship Management)

Les banques modernes s'appuient fortement sur les systèmes de gestion de la relation client (CRM). Ces plateformes centralisent les informations clients, historisant les interactions et facilitent la personnalisation des offres. Grâce au CRM, il est possible de suivre les comportements (achats, réclamations, connexions numériques), de segmenter les clients selon leur niveau d'engagement et d'anticiper les risques de désengagement⁸⁵.

⁸³ Bain & Company, *Customer Loyalty and NPS Benchmarking*, 2022, p. 7.

⁸⁴ Parasuraman, A. et al., *SERVQUAL*, *Journal of Retailing*, 1988, p. 12.

⁸⁵ Payne, A. & Frow, P., *Customer Relationship Management*, Pearson, 2013, p. 63.

2.3. L'analyse prédictive

Avec le développement du Big Data et de l'intelligence artificielle, certaines banques adoptent des outils d'analyse prédictive pour anticiper les comportements futurs. Par exemple, des algorithmes peuvent détecter des signaux faibles de départ (moins de connexions à l'application, baisse des transactions, etc.) et permettre aux conseillers de réagir en amont⁸⁶.

2.4. Les KPI de performance relationnelle

En complément, les banques utilisent des indicateurs clés de performance (KPI) spécifiques, tels que :

- Le taux de recommandation client (basé sur le NPS) ;
- Le taux de cross-selling, qui indique si un client utilise plusieurs produits de la banque (compte, carte, crédit, épargne...) ;
- Le taux de réclamation ou d'attrition ;
- Le temps moyen de réponse ou de traitement des demandes clients⁸⁷.

Ces méthodes, combinées à une stratégie d'écoute client continue, permettent aux banques d'agir efficacement pour renforcer la fidélité et améliorer la relation à long terme.

3. Limites et biais dans la mesure de la fidélisation

Bien que la mesure de la fidélisation soit indispensable, elle n'est pas exempte de limites. En effet, les outils et indicateurs utilisés présentent parfois des biais méthodologiques ou interprétatifs qui peuvent fausser l'évaluation réelle de la relation client.

3.1. La fidélité apparente et la fidélité réelle

Un premier biais majeur est la confusion entre fidélité comportementale (le fait qu'un client reste dans la banque) et fidélité attitudinale (le fait qu'il soit réellement

⁸⁶ Gartner, *Predictive Analytics in Banking*, 2021, p. 8.

⁸⁷ PwC, *Banking KPI Benchmarks*, 2020, p. 11.

engagé et satisfait)⁸⁸. Un client peut rester fidèle simplement par contrainte (complexité de changer de banque, présence d'un crédit en cours, etc.), sans pour autant être satisfait. Il s'agit alors d'une fidélité passive, qui peut masquer un risque élevé de départ à long terme.

3.2. La difficulté de capter les émotions et l'attachement

La fidélisation ne se résume pas à des chiffres : elle repose aussi sur des aspects émotionnels et relationnels. Or, les outils quantitatifs comme les KPI ou le NPS captent difficilement l'attachement réel, la confiance ou la perception qualitative du service bancaire. Cela limite la portée des analyses si elles ne sont pas complétées par des outils qualitatifs (entretiens, focus group, etc.)⁸⁹.

3.3. Le risque de surinterprétation des indicateurs

Il existe un danger à fonder des décisions stratégiques uniquement sur des indicateurs bruts sans tenir compte du contexte. Par exemple, un NPS positif peut être surévalué s'il ne représente qu'un échantillon de clients déjà très engagés, ou si la question est mal formulée⁹⁰. De même, un taux de rétention élevé ne signifie pas nécessairement que la relation client est saine.

3.4. L'évolution constante des comportements clients

Enfin, les attentes des clients évoluent rapidement, notamment avec la transformation numérique. Les outils de mesure doivent s'adapter en permanence. Un indicateur pertinent aujourd'hui peut devenir obsolète demain si les habitudes changent (par exemple, une moindre fréquence de visites en agence n'indique plus une insatisfaction, mais un usage plus digitalisé)⁹¹.

⁸⁸ Dick, A. & Basu, K., *Customer Loyalty*, JAMS, 1994, p. 100.

⁸⁹ Verhoef, P., *Understanding Customer Emotions*, *Journal of Service Research*, 2009, p. 174.

⁹⁰ Bain & Company, *The Net Promoter System Handbook*, 2022, p. 12.

⁹¹ EY, *Future Consumer Index Banking*, 2023, p. 5.

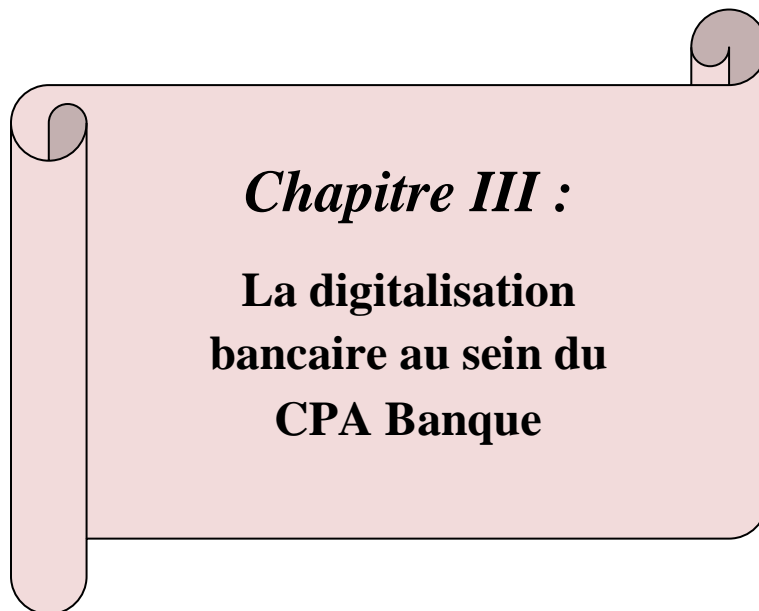
Conclusion

L'évaluation de la fidélisation client constitue une composante essentielle de la stratégie relationnelle des banques. À travers divers indicateurs (taux de rétention, NPS, durée de la relation...), outils technologiques (CRM, Big Data, IA), et méthodes d'analyse, les établissements financiers cherchent à mieux comprendre leurs clients et à anticiper leurs comportements.

Cependant, ces mesures présentent certaines limites, notamment en ce qui concerne la distinction entre fidélité réelle et fidélité apparente, ou encore la difficulté à capter les dimensions émotionnelles de la relation bancaire. Pour être efficace, la mesure de la fidélisation doit donc reposer sur une approche globale, multidimensionnelle et évolutive, combinant données quantitatives et analyse qualitative⁹².

Cette analyse ouvre la voie à une réflexion plus large sur l'articulation entre outils technologiques, stratégie client, et innovation dans le secteur bancaire, un lien que nous avons déjà amorcé dans les sections précédentes sur la digitalisation, et qui se révèle déterminant dans la consolidation de la fidélité client à l'ère numérique.

⁹² Capgemini, *World Retail Banking Report*, 2022, p. 36.



Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou

Introduction

Au cours des dernières années, l'Algérie a amorcé un processus de modernisation de son secteur bancaire, marqué par une volonté croissante d'intégrer les technologies de paiement électronique. L'activité bancaire est née en réponse aux besoins économiques et sociaux croissants des sociétés. Aujourd'hui, notre pays connaît une profonde mutation économique dans le secteur bancaire, sous l'effet des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC). Ces innovations ont permis une modernisation accélérée, notamment à travers la digitalisation et l'introduction de nouveaux moyens de paiement.

Parmi les institutions financières algériennes, le **Crédit Populaire d'Algérie (CPA)** joue un rôle central, non seulement par ses services diversifiés, mais aussi par sa contribution au crédit extérieur. Dans ce contexte, il est essentiel d'étudier l'impact de ces nouveaux instruments de paiement et de la digitalisation sur les comportements et la fidélisation des clients bancaire.

Section1 : Présentation du CPA banque

Le Crédit Populaire d'Algérie (CPA) est l'une des principales banques publiques algériennes, jouant un rôle central dans le financement de l'économie nationale. Créé en 1966, le CPA a pour mission de contribuer au développement économique à travers l'octroi de crédits, la collecte de l'épargne et la mise à disposition de divers services bancaires adaptés aux besoins des particuliers, des professionnels et des entreprises⁹³.

Grâce à un vaste réseau d'agences réparties sur l'ensemble du territoire national, le CPA s'efforce de répondre efficacement aux attentes de sa clientèle en matière de proximité, d'accessibilité et de qualité de service. Dans un

⁹³ Document interne du CPA Bank

Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou

contexte marqué par la digitalisation croissante du secteur bancaire, le CPA a entamé un processus de modernisation de ses services, notamment par l'introduction de solutions de paiement numérique et l'amélioration de ses plateformes électroniques.

1. Historique du CPA banque

Le CPA est créé en 1966 (ordonnance n° 66-366 du 29 décembre 1966), il reprend, dans un premier temps, les activités de cinq banques populaires étrangères : la Banque Populaire Commerciale et Industrielle d'Alger (BPCI Alger), la Banque Populaire Commerciale et Industrielle d'Oran (BPCI Oran), la Banque Populaire Commerciale et Industrielle de Constantine (BPCI Constantine), la Banque Populaire Commerciale et Industrielle d'Annaba (BPCI Annaba), la Banque Populaire du Crédit d'Algérie (BPCA).

Dans un second temps, à partir de 1967, le CPA reprend les activités de la Banque Algérie-Misr, de la Société marseillaise de Crédit en Algérie (SMC Algérie), de la Compagnie française de Crédit et de Banque (CFCB), de la Banque populaire arabe (BPA).

Depuis 1966, et en vertu de l'ordonnance relative à la gestion des capitaux marchands de l'État, les banques publiques économiques sont placées sous la tutelle du Ministère des Finances.

Le 7 avril 1997, le CPA a obtenu son agrément du Conseil de la Monnaie et du Crédit, par la loi sur la monnaie et le crédit, devenant ainsi la deuxième banque en Algérie à être agréée après la Banque Nationale d'Algérie (BNA).

La digitalisation constitue un axe stratégique central pour le Crédit Populaire d'Algérie (CPA). Depuis les années 2000, la banque s'inscrit dans une démarche progressive de modernisation de ses outils et de dématérialisation de

Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou

ses services. Cette transition s'est intensifiée avec l'essor des technologies numériques et les nouvelles attentes des usagers⁹⁴.

Parmi les grandes étapes de cette transformation

- **1989** : Le CPA intègre le réseau VISA International, devenant ainsi l'un des premiers établissements algériens à initier la monétique.
- **2000** : Introduction progressive des DAB (Distributeurs Automatiques de Billets) pour offrir un accès 24h/24 aux clients.
- **2015** : Accélération du virage numérique avec le développement de cartes bancaires à puce, l'interconnexion au réseau SATIM, l'e-paiement et l'ouverture de services en ligne (consultation de compte, virements, etc.).
- **2020** : Lancement de projets d'applications mobiles, en phase pilote dans certaines agences, avec l'objectif d'en faire un outil généralisé à l'échelle nationale.

Aux termes de ses statuts, le CPA est une banque commerciale et universelle, elle a pour mission de promouvoir le développement du BTPH (secteur du Bâtiment, Travaux Publics et Hydraulique), des secteurs de la santé et du médicament, du commerce et de la distribution, de l'hôtellerie et du tourisme, des médias, de la PME/PMI et de l'artisanat. Après la promulgation de la loi sur l'autonomie des entreprises en 1988, le CPA est devenu une Entreprise Publique Économique par actions.

2. Évolution du capital du CPA depuis sa création à 2024

Le capital social du CPA est la propriété exclusive de l'État algérien jusqu'en 2024, date où il s'élève à 200 milliards de dinars en progressant comme suit :

⁹⁴ CPA, *Présentation institutionnelle*, Rapport annuel, 2023, p. 2.
(Disponible sur : <https://www.cpa-bank.dz>)

Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou

Tableau 1: évolution du capital du CPA

Année	Capital social (en DZD)
1966	15 000 000
1983	800 000 000
1992	5 600 000 000
1994	9 310 000 000
1996	13 600 000 000
2000	21 600 000 000
2004	25 300 000 000
2006	29 300 000 000
2010	48 000 000 000
2024	200 000 000 000

Source : CPA-Bank

Avec son introduction en bourse début 2024, le CPA met en vente 22 millions d'actions, quantité susceptible d'être portée à 60 millions tout en restant dans les limites de 30 % du capital social⁹⁵

3. Structure du CPA

Le CPA, en tant que banque commerciale intervient sur le marché de l'intermédiation bancaire et financière. A ce titre il traite toutes les opérations

⁹⁵ Document interne de la banque du CPA

Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou

bancaires et financière notamment la réception des dépôts du public, l'octroi du crédit sous toutes ses formes, la mobilisation des crédits extérieurs et la souscription à des prises de participation dans les filiales et des sociétés nationales. Dans un contexte économique marqué par l'évolution.

Modernisation le CPA émerge dans une dynamique de changement induite par la nécessité de s'adapter aux nouvelles exigences de gestion fondées sur la rentabilité et la compétitivité.

Cette exigence d'adaptation requiert l'amélioration continue et harmonieuse des performances globales de la banque, seul choix qui est à même de lui permettre de consolider ses atouts de compétitivité par voie de conséquence, sa position sur le marché ainsi que l'accentuation de son intervention dans le financement de l'économie.

Cette volonté d'amélioration est véhiculée par un processus de modernisation de la banque appuyée par la réorganisation de ses structures centrales et de son réseau d'exploitation. Ainsi, ce processus a donné un nouvel organigramme où Chaque directeur adjoint est spécialisé dans son domaine, c'est l'avantage des relations fonctionnelles pour atténuer les relations hiérarchiques. En adoptant ce type de structure.⁹⁶

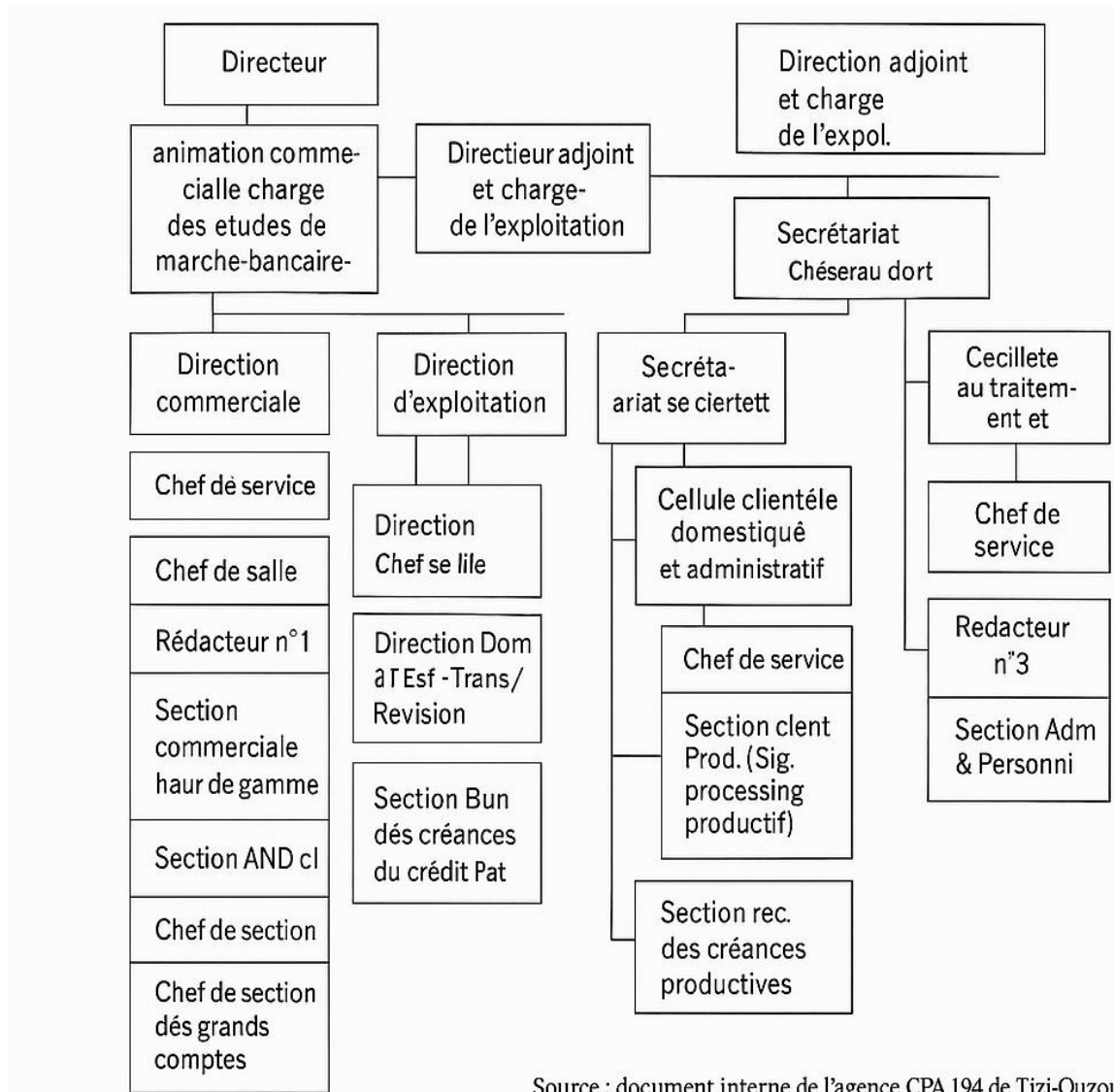
3.1. Le CPA vise trois objectifs

- Cerner les principales fonctions de la banque
- Redistribuer rationnellement les tâches et les responsabilités
- Assurer une meilleure efficacité d'intervention de la banque dans la sphère économique et le développement des nouvelles activités

⁹⁶ Document interne à la banque du CPA

Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou

Figure 2 : Organigrammes du CPA



3.2. Mission et opération du CPA

Défini par ses statuts comme banque universelle, le CPA a pour mission de promouvoir le développement du bâtiment des travaux publics et de l'hydraulique (BTPH), les secteurs de la santé et du médicament, le commerce et la distribution, l'hôtel et le tourisme, les médias, la PME/PMI et l'artisanat.

Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou

Conformément à la réglementation en vigueur en Algérie, le CPA traite les opérations de crédit et de banque, il reçoit des dépôts et accorde des crédits sous toutes formes ; prend des participations dans le capital de toutes entreprises et mobilise pour le compte d'autrui tous crédits consentis par d'autres institutions.

A la mise en œuvre du processus de réforme économique en 1988, le CPA est devenu une entreprise publique économique sous la forme juridique de société par action (SPA) dont le capital est propriété de l'Etat. La loi 88/01 du 13/01/1988, a fait obligation aux banques d'accorder des crédits qu'aux entreprises dont la solvabilité est certaine.

Cependant, ce principe a été rangé à l'oubli par des injonctions gouvernementales traduites par le financement systématique des entreprises publiques. Ce n'est qu'avec l'arrivée de la loi 90/10 du 14/04/90 à la monnaie et au crédit que le système bancaire fut révolutionné et a donné une certaine autonomie aux banques.

Depuis 1996 et en vertu de l'ordonnance relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat, les banques publiques sont placées sous la tutelle du ministère des finances. Après avoir satisfait aux conditions d'éligibilité prévues par les dispositions de la loi relative à la monnaie et au crédit (loi 90/10 DU 14/04/90) ; le CPA a obtenu le 7 avril 1997 son agrément du conseil de la monnaie et du crédit devenant ainsi la deuxième banque en Algérie.

3.3. Groupement d'Intérêt Économique et Monétique (GIEM)

La mise en place d'un système de paiement électronique efficient est une des priorités des pouvoirs publics Algériens. Elle fait partie des outils de modernisation du système bancaire, à l'instar du système de télé-compensation des instruments de paiement de masse.

Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou

La création du Groupement d'Intérêt Economique Monétique (GIE Monétique), en juin 2014, est venue appuyer cette démarche stratégique par la régulation du système monétique interbancaire et la définition des missions et des attributions de l'ensemble des acteurs de ce système.

Il est également en charge d'assurer l'interbancaire du système monétique et son interopérabilité avec des réseaux monétiques locaux ou internationaux.

Le GIE Monétique est composé de 19 membres adhérents dont 18 banques et Algérie Poste. La Banque d'Algérie y participe en tant que membre non adhérent pour s'assurer de la sécurité des systèmes et des moyens de paiement ainsi que de la production et de la pertinence des normes applicables en la matière, conformément à la réglementation en vigueur.

Le GIE Monétique pilote le système monétique par le biais des fonctions essentielles suivantes :

- La gestion des standards, spécifications et normes dans le secteur de la monétique
- La définition des produits monétiques bancaires et des règles de leur mise en œuvre opérationnelle ;
- La gestion de la plate-forme technique de routage ;
- L'homologation ;
- La gestion de la sécurité.

Il concrétise ainsi une transparence dans la définition des normes et des règles de l'activité monétique de façon à libérer les initiatives d'investissement dans l'industrie de la monétique. L'objectif étant de promouvoir la monétique par la généralisation de l'usage des moyens de paiement électronique

Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou

4. L'importance accordée à la clientèle

Une des premières observations marquantes concerne la priorité accordée aux clients. L'ensemble du personnel de l'agence s'efforce de répondre avec efficacité et courtoisie aux besoins des usagers, qu'il s'agisse d'opérations simples comme le retrait d'espèces ou de démarches plus complexes telles que la demande de crédits ou la souscription à un produit d'épargne.

Cette culture de l'orientation client se traduit par une attention particulière portée à la qualité de service : réduction des délais d'attente, clarté des explications fournies, et assistance personnalisée dans l'utilisation des nouveaux outils numériques. Cette approche contribue fortement à renforcer la relation de confiance entre la banque et ses clients, ce qui constitue un levier fondamental de fidélisation.

4.1. Accessibilité des produits et services bancaires

Un autre aspect important observé durant ce stage est la diversité des offres bancaires proposées et leur accessibilité facilitée grâce à la digitalisation. Les clients peuvent facilement accéder à plusieurs services à travers différents canaux :

- **Guichets automatiques bancaires (GAB)** : disponibles pour les retraits, virements et paiements de factures.
- **Carte Edahabia et CIB** : utilisées pour les paiements sans contact et les retraits.
- **Application mobile CPA Mobile** : permet la consultation de solde, les virements internes, la gestion de comptes, etc.
- **Services en ligne via le site web du CPA** : ouverture de comptes, demandes de crédits ou réclamations.

Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou

La disponibilité de ces outils numériques offre aux clients une plus grande autonomie et améliore considérablement leur expérience bancaire quotidienne, en réduisant la dépendance au guichet physique.

4.2. Implication du personnel dans la transition digitale

Le personnel de l'agence joue un rôle essentiel dans l'accompagnement des clients vers l'adoption des moyens de paiement digitalisés. Lors du stage, il a été constaté que des explications claires et pédagogiques sont régulièrement fournies aux clients concernant l'utilisation de l'application mobile, les précautions à prendre lors des paiements en ligne, ou encore les fonctionnalités de sécurité intégrées aux cartes bancaires.

Cette implication active du personnel facilite l'intégration des innovations technologiques dans le quotidien des clients, tout en rassurant ceux qui sont encore peu familiers avec le digital.

4.3. Une digitalisation progressive mais perceptible

L'agence CPA de Tizi-Ouzou s'inscrit dans la stratégie nationale du groupe bancaire visant à moderniser les services et améliorer l'expérience client. Bien que certaines opérations demeurent encore traditionnelles, les outils numériques tels que l'application CPA Mobile, la carte MasterCard Platinum, ou encore les services disponibles via les GAB et TPE, témoignent d'une réelle volonté d'adaptation aux exigences technologiques actuelles. La mise en place de ces outils permet aux clients :

- D'effectuer des paiements à distance en toute sécurité.
- D'avoir une autonomie accrue dans la gestion de leurs comptes.
- D'accéder à des produits bancaires haut de gamme avec des avantages concrets.

5. Une clientèle de plus en plus sensibilisée au digital

Il ressort de l'expérience de terrain que la majorité des clients manifestent un intérêt croissant pour les solutions numériques, notamment les jeunes actifs, les commerçants et les professions libérales. L'usage de l'application mobile est en nette progression, tout comme l'adoption des paiements par carte sur les TPE.

Cependant, une fracture numérique persiste auprès de certains segments de clientèle, notamment les personnes âgées ou celles peu familiarisées avec les technologies. Cela requiert un accompagnement continu, assuré avec sérieux par le personnel de l'agence, qui joue un rôle éducatif fondamental.

5.1. Le digital comme levier de fidélisation au CPA

La fidélisation des clients constitue un objectif prioritaire pour la banque, dans un contexte où la concurrence bancaire s'accroît et où la mobilité des clients devient plus marquée. Le CPA s'appuie donc sur la digitalisation pour :

- Améliorer la satisfaction client par des services rapides, disponibles en permanence, et personnalisés.
- Créer une relation de confiance grâce à la transparence des opérations accessibles en temps réel.
- Renforcer l'attachement à l'institution, en offrant des services adaptés aux nouveaux modes de consommation financière (paiement mobile, e-banking, etc.).
- Réduire les réclamations liées aux files d'attente ou à la lenteur des services traditionnels.

L'analyse permet de conclure que les efforts de digitalisation au sein de l'agence ont un impact direct sur la fidélisation de la clientèle. Plusieurs éléments contribuent à cet effet :

Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou

1. Gain de temps grâce aux opérations à distance.
2. Sécurité des paiements renforcée.
3. Simplicité et accessibilité des outils numériques.
4. Avantages exclusifs pour les utilisateurs de cartes premium
5. Proximité digitale : possibilité de contacter son agence par email, recevoir ses documents bancaires sans se déplacer, etc.

En valorisant l'innovation, le CPA renforce la satisfaction de ses clients et encourage une relation durable avec sa clientèle.

Section 2 : Les produits bancaires innovants proposés par le CPA Banque

Introduction

Afin de répondre aux exigences croissantes d'une clientèle en quête de modernité, de sécurité et de flexibilité, le Crédit Populaire d'Algérie (CPA) a mis en place une offre diversifiée de produits bancaires, visant à renforcer la bancarisation, à améliorer l'accessibilité aux services financiers et à accompagner la dynamique de transformation digitale du secteur bancaire national. Cette démarche stratégique s'inscrit dans une logique d'innovation et d'adaptation continue aux standards internationaux, tout en intégrant les spécificités socio-économiques du marché algérien. Ainsi, le CPA propose une gamme complète de solutions comprenant des cartes monétiques à usage national et international (cartes à débit immédiat, différé, classiques et premium), des applications mobiles à la pointe de la technologie, ainsi que des produits relevant de la finance islamique, conçus selon les principes de la charia. Ces produits, qui seront présentés et analysés dans les pages suivantes, témoignent de l'engagement du CPA à promouvoir une finance inclusive, moderne et conforme aux attentes d'une population en pleine transition numérique.

Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou

1. Les produits digitaux et innovants proposés par l'agence

L'agence CPA de Tizi Ouzou met à la disposition de ses clients une gamme variée de produits numériques et de cartes de paiement, dans le but de répondre aux besoins spécifiques d'une clientèle de plus en plus exigeante en matière de modernité, de sécurité et de mobilité⁹⁷.

1.1. L'application mobile « CPA Mobile »

Dans le cadre de sa stratégie digitale, le CPA a lancé en 2021 son application mobile officielle. Elle constitue un outil moderne et efficace pour renforcer l'autonomie du client et optimiser l'accessibilité aux services bancaires. L'application offre notamment les fonctionnalités suivantes :

- Consultation du solde des comptes en dinars et devises
- Consultation de l'historique des transactions
- Virements à distance (jusqu'à 1 million de DA) en toute sécurité
- Commande de carnet de chèques
- Réception du RIB par SMS ou email
- Communication sécurisée avec l'agence
- Géo localisation des agences CPA et itinéraires en temps réel

Cette application contribue significativement à la dématérialisation des services bancaires, en limitant les déplacements physiques et en facilitant les opérations à distance, ce qui améliore nettement l'expérience client.

1.2. La Carte Corporate

Destinée aux commerçants, entrepreneurs et professions libérales, la carte Corporate CIB est un outil spécialement conçu pour répondre aux exigences des activités professionnelles. Il s'agit d'une carte :

⁹⁷ CPA, *Guide des produits et services*, 2023, p. 4.

Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou

- Numérative et interbancaire, adaptée aux paiements via TPE et web-marchands
- Liée directement à l'activité de l'entreprise
- Dotée d'un plafond pouvant atteindre 5 000 000 DA

Elle permet une gestion fluide des dépenses professionnelles tout en assurant une traçabilité optimale, ce qui renforce la confiance dans les services digitaux proposés aux clients professionnels.

1.3. Carte C-pay Plus (Carte CIB à débit différé)

La carte C-pay Plus, également appelée carte CIB à débit différé, est une solution bancaire innovante proposée par le Crédit Populaire d'Algérie (CPA), destinée aux personnes physiques salariées ou retraitées, de nationalité algérienne et résidant en Algérie. Cette carte permet au porteur de réaliser des paiements de proximité chez les commerçants dotés de TPE (terminaux de paiement électronique) ainsi que des paiements en ligne.

Son fonctionnement repose sur le principe du débit différé : les achats effectués tout au long du mois sont consolidés et débités en une seule fois, à une date convenue (généralement au début du mois suivant). Cela permet une meilleure gestion budgétaire et un confort de trésorerie non négligeable. Pour y accéder, le client doit disposer d'un revenu stable égal ou supérieur à 1 fois le SNMG (20.000 DA), avoir son salaire domicilié au CPA depuis au moins 6 mois, et ne présenter aucun incident bancaire ni impayé auprès de la centrale des risques.

Le plafond de dépenses est défini selon le revenu : 20 % pour les salaires inférieurs à 50.000 DA, 30 % au-delà. Des services annexes comme la consultation en ligne, les mini-relevés, l'e-banking, le service OTP, ou encore les alertes SMS sont inclus.

Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou

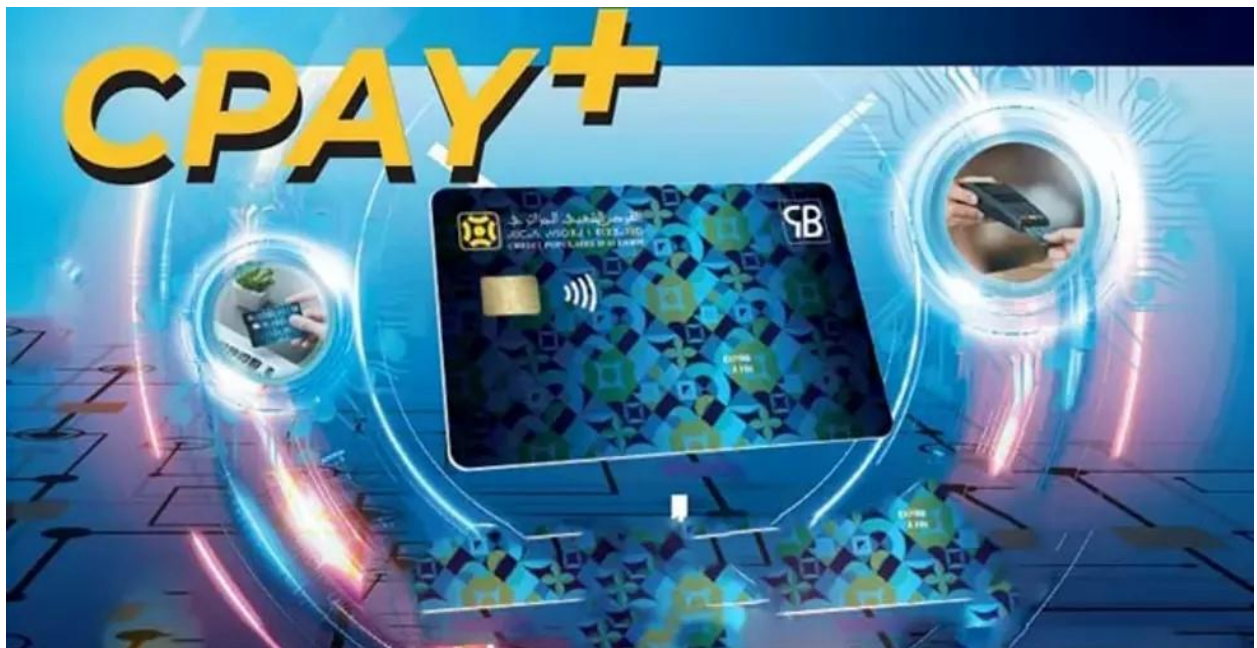
La tarification mensuelle varie de 200 à 600 DA selon le plafond choisi. Ce produit constitue un outil stratégique d'inclusion financière permettant à une population à revenu modéré de bénéficier de services bancaires modern.

Tableau 2: Commissions mensuels

Plafond mensuel (en DA)	Commissions fixe (en DA)
4000 à 10.000	200
10.001 à 30.000	300
30.001 à 60.000	400
60.001 à 90.000	500
Supérieur à 90.000	600

Source : fournit par un document interne de la banque CPA

Figure 3 : Carte CPAY+



Source: <https://www.cpa-bank.dz/index.php/fr/>

1.4. Carte CPA Mastercard Platinum

Parmi les produits haut de gamme proposés, la carte MasterCard Platinum représente un outil de paiement premium qui reflète les ambitions de la banque en matière d'innovation et de fidélisation. Elle est reconnue mondialement et offre de multiples fonctionnalités et avantages.

Lancée dans le cadre de la stratégie de diversification du CPA. Elle s'adresse à une clientèle exigeante, recherchant la flexibilité, la sécurité, l'accessibilité et des plafonds de paiement élevés, tant pour leurs besoins personnels que professionnels.

Dotée de la technologie sans contact, cette carte permet des paiements en ligne, en magasin et via TPE, ainsi que le retrait d'espèces dans les distributeurs automatiques internationaux. Les clients bénéficient d'un package complet, activation gratuite, recalcul du code PIN, opposition en cas de vol/perte, accès au service de banque à distance (e-banking), et service charge-back pour réclamations, et beaucoup d'autres avantages.

- Paiement sécurisé dans les hôtels, et services, y compris à l'international.
- Accès aux distributeurs automatiques arborant le logo MasterCard.
- Paiement sans contact.
- Réductions et avantages exclusifs lors des réservations d'hôtels.
- Accès à des espaces VIP lors de certains déplacements.

Le coût annuel est fixé à 7.000 DA, avec une transparence sur les commissions, 1.000 DA pour retrait sur DAB, 500 DA pour les paiements, et gratuité pour le personnel du CPA. Cette carte ouvre aussi la porte à des services de dépannage cash en devise à l'étranger.

Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou

- Conditions d'obtention et commissions

- un solde minimum de 8000 euros et 200 000 DA.
- Validité : 3 ans
- Cotisation annuelle : 7 000 DA hors taxes
- Paiement inférieur à 100 euros : 1000 DA
- Paiement supérieur à 100 euros : 2000 DA
- Paiement sur TPE : de 100 à 1000 DA selon le montant
- Retrait : 600 euros par opération, avec un maximum de 4 retraits/jour

Avec cette offre, le CPA renforce sa position sur le segment haut de gamme et confirme son orientation vers une modernisation alignée aux standards internationaux.

Tableau 3: frais appliqués à la carte CPA Mastercard Platinum

Type d'opération	Tarification appliquée
Confection de la carte	7 000 DA / an
Activation, consultation de solde, accès Internet, blocage	Gratuit
Ré-calcul du code PIN	Gratuit
Retraits DAB/TPE en devises	Gratuit
Paiement (TPE, sans contact, en ligne)	Gratuit
Traitement charge-back (non fondé / fondé)	1 000 DA / 2 000 DA
Dépannage Cash (avance urgent)	95 USD (prélevés sur compte devise)

Source : Document interne de la banque CPA

Figure 4 : Platinum MASTERCARD



Source: <https://www.cpa-bank.dz/index.php/fr/>

1.5. Carte CPA VISA Gold

La carte CPA/VISA Gold est une carte bancaire internationale, nominative, à débit immédiat, conçue pour offrir à ses utilisateurs un confort optimal dans leurs opérations de paiement et de retrait. Compatible avec la technologie sans contact, elle permet de régler ses achats avec rapidité et sécurité, que ce soit en boutique ou en ligne. Elle est valable trois ans et renouvelable automatiquement.

L'accès à cette carte est conditionné par la détention d'un compte en devises et d'un compte en dinars au sein d'une agence CPA, ainsi que la souscription d'un contrat. Son système d'authentification OTP (One-Time Password) renforce considérablement la sécurité des paiements en ligne : chaque transaction est validée par un code unique reçu par SMS ou e-mail.

L'utilisateur dispose de 10 opérations de paiement par jour avec un plafond de 1.500 € et jusqu'à 7 retraits d'espèces pour un montant total de 550 € par jour. La carte permet aussi le paiement sans contact dans la limite de 36

Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou

€/jour (3 transactions), et jusqu'à 180 € mensuels (18 transactions). Le service d'alertes SMS est disponible à 300 DA/mois pour les clients, mais gratuit pour les employés CPA.

Le coût annuel est de 9.000 DA pour les clients et 6.000 DA pour les employés CPA. Elle offre également une large gamme de services gratuits : activation, consultation de solde, opposition, accès à l'e-banking. Cette carte s'adresse à une clientèle exigeante, soucieuse de disposer d'un outil de paiement haut de gamme, sécurisé et fonctionnelle à l'échelle internationale.

Figure 5 : Carte VISA Gold



Source: <https://www.cpa-bank.dz/index.php/fr/>

Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou

Tableau 4: Récapitulatif des caractéristiques de la carte CPA/VISA Gold

Catégorie	Détail	Clientèle Générale	Personnel CPA
Cotisation annuelle	Montant	9.000 DA HT/an	6.000 DA HT/an
Services	Activation de la carte	Gratuit	Gratuit
Services	Consultation du Solde	Gratuit	Gratuit
Services	Recalcule du code PIN	Gratuit	Gratuit
Services	Opposition/Blocage	Gratuit	Gratuit
Services	Accès e-banking	Gratuit	Gratuit
Commissions	Retrait DAB/TPE (cash advance)	1.000 DA/Opération	1.000 DA/Opération
Commissions	Paiement / Remboursement (TPE, sans contact, en ligne)	500 DA/Opération	Gratuit
Plafond	Paiement classique	10 opérations / 1.500 € par jour	
Plafond	Retrait d'espèces	7 opérations / 550 € par jour	
Plafond	Paiement sans contact	3 op./jour – 36 €/jour; 18 op./mois – 180 €/mois	
Plafond	Paiement en ligne	6 opérations / 1.500 € par jour	
Service SMS CPA/CARDS	Tarif mensuel	300 DA/mois	Gratuit

Source : document interne de la banque CPA

Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou

1.6. Carte CPA VISA classique

La carte CPA VISA Classique, conçue pour répondre aux besoins des clients recherchant une solution de paiement internationale fiable et accessible, fonctionne à débit immédiat.

Elle permet de réaliser jusqu'à six paiements quotidiens (plafond de 700 €) et quatre retraits (plafond de 500 €). Cette carte intègre un dispositif de sécurité renforcé grâce au système OTP pour les transactions en ligne, garantissant ainsi une grande fiabilité.

Par ailleurs, les utilisateurs bénéficient de services gratuits tels que l'activation de la carte, la consultation du solde, l'opposition ou encore l'accès à la plateforme de e-banking.

Les alertes par SMS sont proposées moyennant 300 DA/mois pour la clientèle, mais elles sont gratuites pour le personnel CPA. Le coût annuel d'utilisation de la carte est fixé à 6.000 DA pour les clients et à 5.500 DA pour les employés CPA.

La tarification des opérations inclut 1.000 DA pour chaque retrait sur DAB ou avance de fonds, et 500 DA pour chaque opération de paiement, tandis que le personnel CPA en est exonéré.

La carte propose également un mode de paiement sans contact limité à 3 transactions quotidiennes dans la limite de 36 € par jour, et à 18 transactions mensuelles pour un total de 180 €. Elle est ainsi parfaitement adaptée aux déplacements à l'étranger, offrant praticité, sécurité et maîtrise des coûts.

Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou

Tableau 5: caractéristiques de la carte CPA VISA Classic

Catégorie	Détail	Clientèle	Personnel CPA
Cotisation	Montant	6.000 DA HT/an	5.500 DA HT/an
Services	Activation de la carte	Gratuit	Gratuit
Services	Consultation du solde	Gratuit	Gratuit
Commissions	Retrait DAB/TPE	1.000 DA/Opération	1.000 DA/Opération
Commissions	Paiement / Remboursement	500 DA/Opération	Gratuit
Plafond	Paiement classique	6 op - 700 € par jour	
Plafond	Retrait	4 op - 500 € par jour	
Plafond	Paiement sans contact	3op/jour-36 €; 18op/mois-180 €	
Plafond	Paiement en ligne	6 op - 700 € par jour	
Service SMS	Tarif mensuel	300 DA/mois	Gratuit

Source : Document interne de la banque CPA

Figure 6 : Carte VISA classic



Source: <https://www.cpa-bank.dz/index.php/fr/>

1.7. Carte CPA/CIB Classique

La carte CPA/CIB Classique constitue une carte de paiement locale à débit immédiat. Délivrée pour trois ans, elle est automatiquement renouvelée sauf avis contraire du porteur.

Les cartes CPA/CIB sont soumises à des limitations hebdomadaires en termes de retraits et de paiements, tant sur les terminaux de paiement électronique (TPE) que sur Internet. Ces plafonds visent à garantir la sécurité des opérations tout en favorisant un usage rationnel des services bancaires. Ainsi, pour les paiements sur TPE, le montant maximal autorisé est de 100 000 DA par semaine, répartis sur un maximum de 10 opérations.

Concernant les achats en ligne, le plafond est fixé à 200 000 DA par semaine, également limité à 10 transactions. Pour les retraits d'espèces, le plafond hebdomadaire est de 70 000 DA, avec une limite de 5 opérations.

Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou

Ces restrictions sont conçues pour encourager l'utilisation responsable des cartes et limiter les risques de fraude.

Elle intègre les services habituels comme la réédition de code PIN, la possibilité de blocage immédiat en cas de perte, et l'envoi d'alertes SMS. Accessible à un très large public, elle est un vecteur important d'inclusion financière locale, notamment pour les clients peu bancarisés ou débutants dans la gestion numérique.

Tableau 6: Récapitulatif des plafonds applicables

Type d'opération	Plafond	N° maximum d'opérations	Canal concerné
Paiement par carte	100 000 DA	10	TPE
Paiement en ligne	200 000 DA	10	Internet
Retrait d'espèces	70 000 DA	5	DAB

Source : Document interne de la banque CPA

Figure 7 : Carte CPA CIB



Source: <https://www.cpa-bank.dz/index.php/fr/>

1.8. Applications Mobile CPA et WIMPAY CPA

Dans le cadre de la digitalisation de ses services, le CPA a mis en place deux solutions mobiles : l'application Mobile CPA et l'application WIMPAY CPA. Mobile CPA permet aux clients de consulter leurs soldes et opérations, effectuer des virements, localiser les agences, commander des chèques, et recevoir des notifications en temps réel.

WIMPAY CPA est un service de paiement mobile par QR Code, permettant les paiements de proximité et les transferts d'argent de personne à personne. Elle se décline en trois profils, Particulier, Marchand et Caissier. Le commerçant peut gérer ses caisses, consulter ses encaissements, suivre ses ventes. Cette interopérabilité en fait une solution moderne, compatible avec Android et iOS, et disponible en arabe, français et anglais. Ces applications sont des piliers stratégiques pour atteindre une bancarisation mobile de masse.

2. Produits de la Finance Islamique au CPA

La finance islamique a connu une intégration progressive dans l'offre bancaire du CPA depuis la promulgation du règlement 20-02 de la Banque d'Algérie. Cette finance repose sur des principes conformes à la charia, comme l'interdiction de l'intérêt (riba), la prohibition du hasard excessif et l'investissement dans des secteurs licites.

Le CPA propose trois solutions de dépôts

- le compte chèque islamique basé sur le prêt sans intérêt
- le compte courant islamique pour professionnels
- le compte épargne islamique rémunéré selon le principe de Moudaraba.

Ces comptes permettent une gestion conforme aux principes religieux tout en assurant une inclusion financière élargie. Concernant les financements, le CPA met à disposition trois produits basés sur la technique de la Mourabaha :

Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou

- Mourabaha Sayara (acquisition de véhicules)
- Mourabaha Aqar (immobilier)
- Mourabaha Tadjhiz (équipements ménagers ou professionnels)

Dans chaque cas, la banque achète le bien, puis le revend au client avec une marge bénéficiaire convenue. Ces produits s'adressent aux particuliers comme aux professionnels, avec des critères d'éligibilité adaptés : revenu stable, capacité juridique, âge inférieur à 70 ans, etc.

Ces solutions respectent les convictions religieuses des clients tout en leur offrant l'accès à une large palette de services bancaires, participant ainsi activement à l'élargissement de l'inclusion financière en Algérie.

3. Appréciation et portée stratégique des produits innovants du CPA

Les différents produits bancaires innovants proposés par le Crédit Populaire d'Algérie (CPA), à savoir les cartes à débit différé Cpay Plus, les cartes internationales Mastercard et Visa, ainsi que les applications mobiles telles que Mobile CPA et Wimpay CPA, s'inscrivent dans une dynamique globale de modernisation des services financiers et de démocratisation de l'accès bancaire en Algérie. Chacun de ces instruments, bien que répondant à des finalités spécifiques, concourt à l'objectif commun d'une meilleure inclusion financière, en favorisant l'accessibilité, la commodité, la sécurité et la diversification des services bancaires pour des segments variés de la population.

La carte Cpay Plus, en tant que carte à débit différé, constitue une solution intermédiaire entre la carte de retrait classique et la carte de crédit. Son principal atout réside dans sa capacité à offrir une certaine souplesse de gestion budgétaire aux clients, notamment aux salariés et aux professionnels, grâce au différé de paiement à la fin du mois. Ce mécanisme permet d'amortir des dépenses courantes sans recourir à un crédit formel, tout en favorisant une culture de consommation responsable. Par ailleurs, son adossement au réseau

Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou

national interbancaire garantit une large acceptabilité et une sécurité renforcée des transactions. Sur le plan de l'inclusion financière, la Cpay Plus représente une réponse adaptée aux besoins d'une clientèle urbaine à revenus moyens, souvent réticente à l'endettement mais désireuse d'utiliser des moyens de paiement modernes.

Ensuite, les cartes Mastercard et Visa proposées par le CPA permettent à leurs détenteurs d'accéder à l'ensemble du réseau de paiement et de retrait international. Leur importance est capitale dans un contexte de mondialisation des échanges et de mobilité croissante des individus. Ces cartes s'adressent principalement à une clientèle ayant des besoins transfrontaliers, tels que les étudiants à l'étranger, les hommes d'affaires ou encore les voyageurs. Au-delà de leur dimension pratique, ces cartes traduisent également une volonté d'intégration de l'Algérie dans les standards internationaux de bancarisation. Elles favorisent l'usage de services formels au détriment du cash, et permettent une traçabilité accrue des flux, ce qui constitue un levier essentiel dans la lutte contre l'informalité financière.

L'application Mobile CPA marque une étape importante dans la digitalisation des services bancaires. Accessible via smartphone, elle répond aux exigences d'une population de plus en plus connectée, en offrant une autonomie d'action sur la gestion des comptes, le suivi des opérations et l'exécution des virements. Cette solution améliore considérablement l'expérience client, réduit la fréquentation physique des agences et optimise les coûts pour la banque. De surcroît, elle ouvre la voie à une inclusion numérique qui touche notamment les jeunes et les populations éloignées des centres urbains, à condition d'un bon maillage en couverture internet.

Aussi, Wimpay CPA constitue une innovation stratégique en matière de paiement mobile. En offrant la possibilité d'effectuer des règlements instantanés à travers un simple smartphone, ce service élargit le champ de l'inclusion

Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou

financière en rendant les paiements électroniques accessibles à des segments non bancarisés ou partiellement bancarisés. Il facilite les transactions du quotidien, notamment pour les petits commerçants, les artisans, ou les jeunes micro-entrepreneurs, qui peuvent désormais bénéficier d'une solution sécurisée et simple à mettre en œuvre. Ce produit est d'autant plus important dans un pays où la culture du cash demeure prédominante, et où le développement des moyens de paiement alternatifs reste un enjeu majeur.

Enfin, l'ensemble de ces produits participe à la transformation structurelle du modèle bancaire algérien. Ils favorisent la transition d'une banque de dépôt traditionnelle vers une banque de services, axée sur la proximité, la fluidité et la personnalisation de l'offre.

4. L'évolution de la clientèle du CPA à l'ère de la digitalisation bancaire

L'évolution récente de la clientèle du Crédit Populaire d'Algérie (CPA) reflète les effets tangibles des efforts de modernisation entrepris par la banque, notamment à travers l'introduction de produits bancaires numériques et de services innovants. Cette dynamique s'inscrit pleinement dans la stratégie nationale de promotion de l'inclusion financière, qui vise à élargir l'accès aux services bancaires formels pour les segments de population historiquement sous-desservis.

Depuis l'adoption progressive des cartes bancaires modernes telles que la carte Cpay Plus, la Mastercard et la Visa, combinée à la mise en service des applications mobiles Mobile CPA et Wimpay CPA, la banque a enregistré une croissance continue du nombre de ses clients. Selon les données internes et les rapports d'activité annuels, le CPA a vu sa base de clients élargie de manière significative au cours de la dernière décennie. Cette augmentation est étroitement corrélée à la digitalisation des services, qui a permis d'attirer de

Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou

nouvelles catégories de clients, notamment les jeunes, les professionnels indépendants, et les résidents de zones semi-urbaines ou rurales.

L'accessibilité accrue offerte par les canaux numériques a réduit les contraintes géographiques et temporelles qui freinaient auparavant l'ouverture d'un compte ou l'utilisation régulière des services bancaires. Grâce aux cartes Cpay Plus et Mastercard, les clients peuvent désormais effectuer des achats sécurisés, gérer leur budget, et effectuer des retraits aussi bien au niveau national qu'international. Par ailleurs, les applications mobiles ont donné aux utilisateurs la possibilité de suivre leurs comptes, d'effectuer des virements et de régler des factures à distance, renforçant ainsi l'autonomie financière des usagers.

Ce changement de paradigme dans la relation client a également permis de renforcer la confiance envers les institutions bancaires, un facteur souvent sous-estimé dans les stratégies d'inclusion financière. La fiabilité, la sécurité et la rapidité des services proposés ont transformé l'image du CPA auprès du public, le positionnant comme une banque accessible, moderne et à l'écoute de ses clients. En outre, les efforts de vulgarisation et de formation à l'usage des outils numériques ont permis de réduire la fracture technologique, favorisant ainsi une bancarisation plus large et inclusive.

Ainsi, l'évolution positive du nombre de clients du CPA ne constitue pas seulement un indicateur de performance commerciale, mais témoigne d'un changement structurel dans la manière dont les services financiers sont perçus et utilisés en Algérie. À travers ses produits innovants, le CPA a réussi à transformer des besoins potentiels en usages concrets, contribuant ainsi activement à l'élargissement de la sphère financière formelle. Ce progrès constitue une avancée décisive vers une inclusion financière durable, équitable et technologiquement intégrée.

Section 3 : Analyse de l'impact de la digitalisation sur la fidélisation des clients de la banque CPA

La digitalisation du secteur bancaire représente une transformation majeure qui influence directement la relation entre les banques et leurs clients. Pour le Crédit Populaire d'Algérie (CPA), l'enjeu est double, moderniser ses services tout en renforçant la fidélisation de sa clientèle.

Avec cette croissance, le Crédit Populaire d'Algérie (CPA) doit adapter ses services pour répondre aux attentes des clients tout en maintenant la sécurité et la confiance.

Dans cette section, nous avons analysé l'impact de ces outils digitaux sur la satisfaction et la fidélité des clients du CPA et pas seulement les moyens de paiement modernes mais aussi la nouvelle méthode des banques qui consiste à collecter des informations supplémentaire sur ses clients pour pouvoir les proposer des meilleurs offres personnalisable et intéressante et qui diffère d'un client à l'autre, en s'appuyant sur une enquête terrain et des données sectorielles. Les résultats de cette étude sont obtenus à partir d'un questionnaire réalisé auprès d'un échantillon de clients de la banque CPA estimé à 30 personnes de différentes tranche d'âge.

1. Objectifs de cette étude

L'objectif de cette étude est d'évaluer :

- Le niveau d'adoption des moyens de paiement modernes (mobile banking, cartes sans contact, virements en ligne, etc.).
- Les freins et motivations des clients face à la digitalisation.
- La satisfaction vis-à-vis des services existants.

Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou

2. Elaboration du questionnaire

Dans notre étude, nous avons opté pour un questionnaire adressé aux clients au niveau d'agence 194 de banque CPA de Tizi-Ouzou, qui a été réalisé durant le mois de mars 2025. Nous avons jugé que cette méthode soit la plus adéquate et la plus efficace pour notre étude sur le terrain, mais malheureusement on ne peut pas le considérer comme un résultat réel, vu la taille de l'échantillon de 30 clients du CPA de Tizi-Ouzou agence 194, et la possibilité de bénéficier d'un contact direct avec les clients qui utilise les différents services de la banque que ce soit service classique ou digitaux était tellement difficile.

3. Questionnaire réalisé avec un échantillon de clientèle du CPA

L'Excel nous a aidés à traiter les données par les graphes, les diagrammes circulaires pour la présentation des résultats de notre enquête

Les résultats seront présentés sous forme de tableaux et graphiques, accompagnés d'une analyse descriptive.

4. Résultats du questionnaire

Question 1 : quel est votre tranche d'âge ?

Tableau 7: Répartition de l'échantillon par la tranche d'âge

désignations	Effectifs	Pourcentage
18 - 29 ans	13	43.33 %
30 - 40 ans	8	26.67 %
41 - 60 ans	6	20 %
Plus de 60 ans	3	10 %
Total	30	100 %

Source : établi à partir des résultats du questionnaire

Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou

Les données indiquent une concentration élevée au sein du groupe d'âge de 18 à 29 ans, qui constitue 43.33% des participants.

Cela illustre une population jeune et dynamique, potentiellement plus susceptible de s'adapter aux innovations technologiques dans le domaine bancaire.

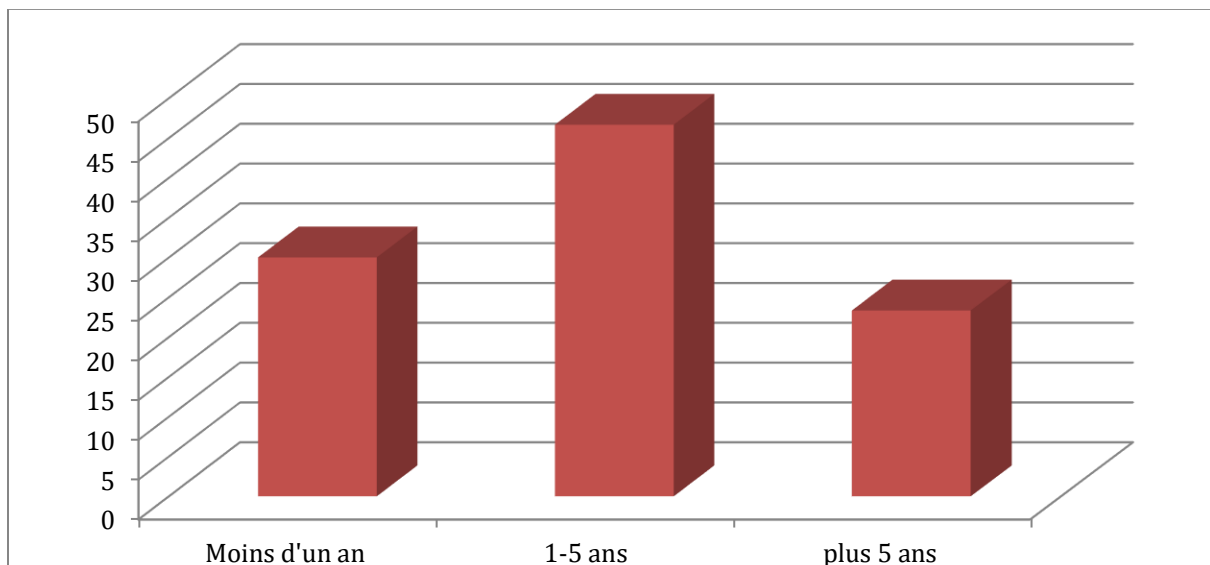
Question N°2 : Catégorie professionnelle

Tableau 8: Répartition par catégorie professionnelle

Catégorie	Nombre	Pourcentage
Etudiant	3	10 %
Salarié	16	53.33 %
Retraité	9	30 %
Autre	2	6.67 %

Question N°3 : Depuis combien de temps êtes-vous client du CPA ?

Figure 8 : Représentation de l'échantillon par l'ancienneté des clients



Source : Établie en utilisant « EXCEL »

Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou

Environ 46,67 % de la clientèle est fidèle au CPA depuis un à cinq ans, indiquant une relation client relativement nouvelle mais suffisamment établie pour avoir vécu les évolutions technologiques de l'établissement bancaire.

Question N°4: les inconvénients des anciennes pratiques bancaires

Tableau 9: Répartition selon les inconvénients des anciennes pratiques

Désignations	Effectifs	Pourcentage
Longues files d'attente en agence	14	46,67
Risque de perte ou de vol d'argent liquide	5	16.67
Délai long pour encaisser un chèque	10	33,33
Paiement limité aux espèces ou aux chèques	1	3.33

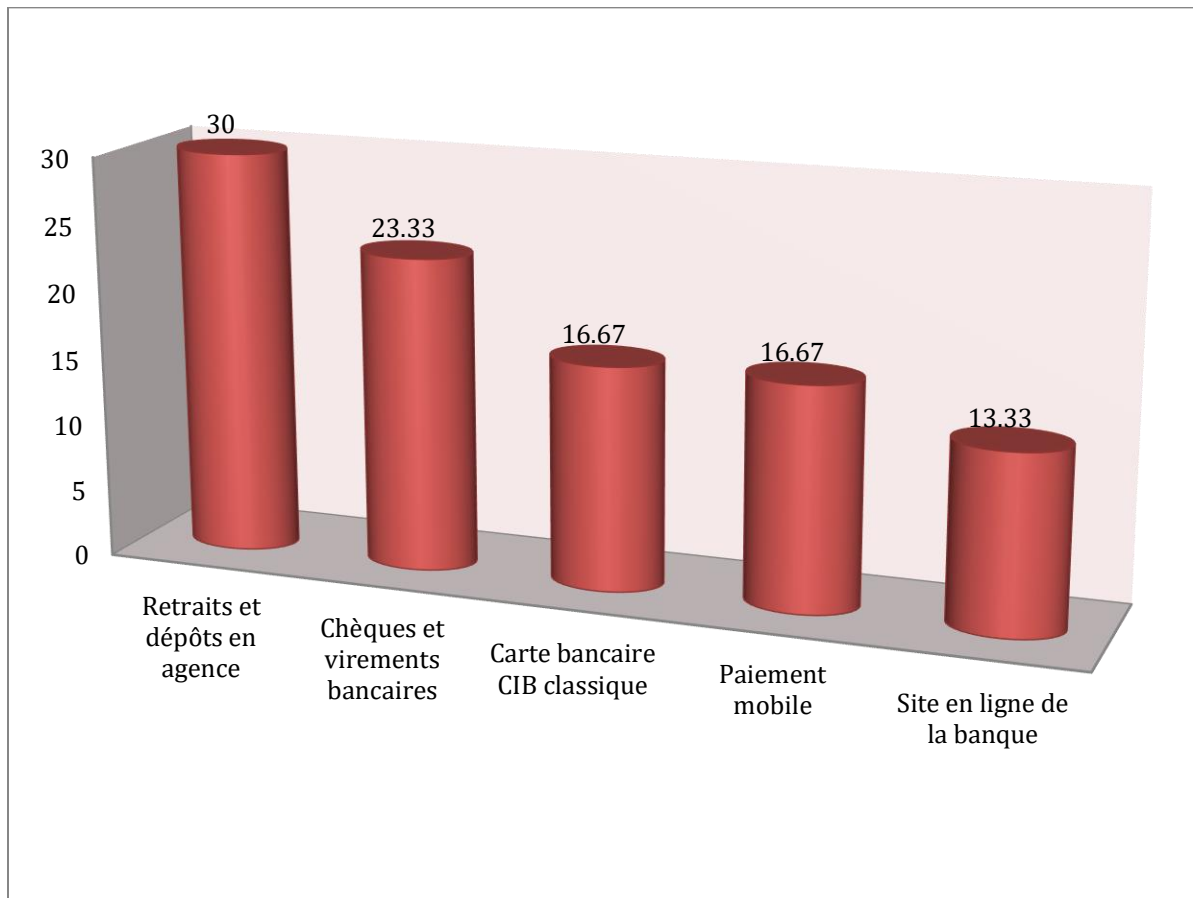
Source : établi à partir des résultats de l'enquête

Les longues files d'attente en agence sont citées par 46,67 % des répondants comme principal inconvénient, suivies des délais d'encaissement des chèques (33,33 %). Le risque de perte ou de vol d'espèces (16.67 %) et la limitation aux espèces ou chèques (3.33 %) complètent le tableau. Ces contraintes logistiques et sécuritaires expliquent la demande croissante pour des solutions numériques, plus rapides et plus sûres, comme les cartes et les services en ligne.

Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou

Question N°5: Avez-vous déjà utilisé les services bancaires suivants ?

Figure 9 : Représentation d'utilisation des services bancaires



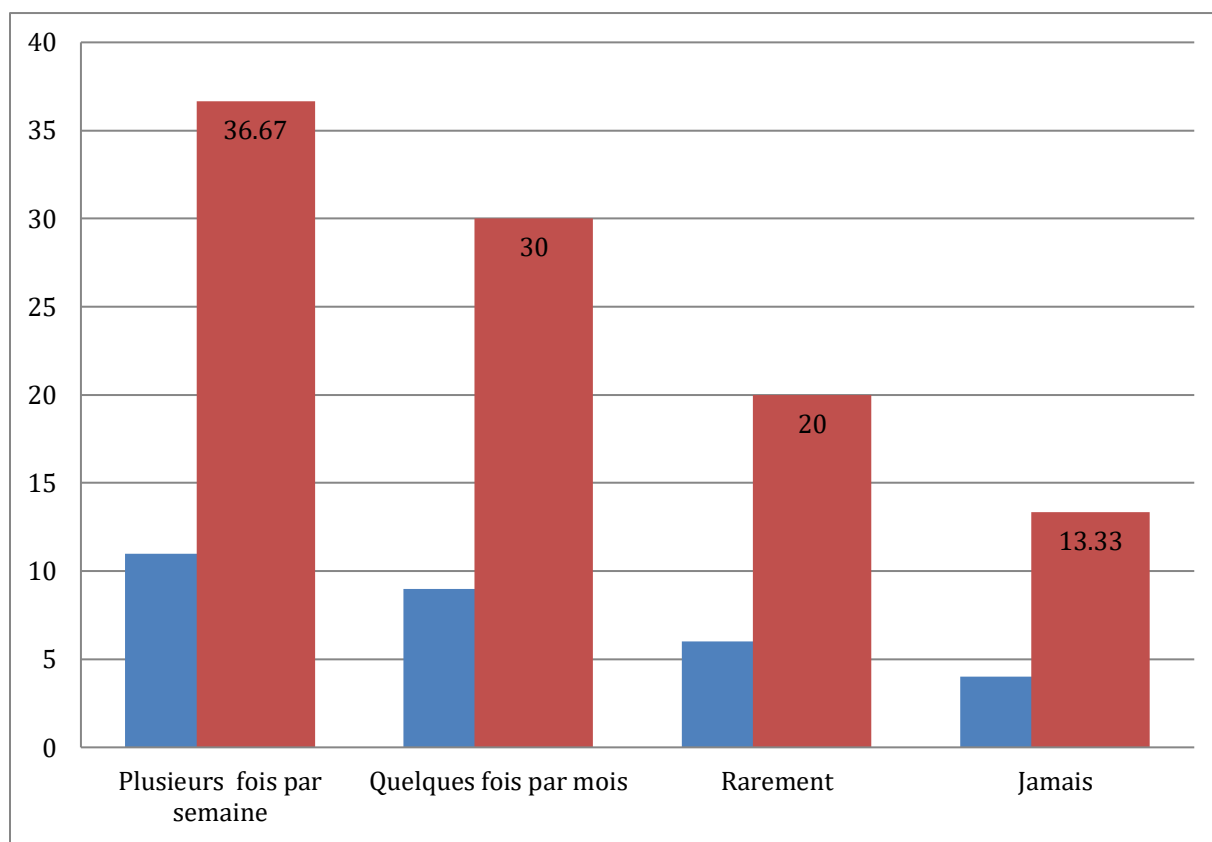
Source : Établie en utilisant « EXCEL »

Les retraits et dépôts en agence restent dominants (30 % des répondants), suivis des chèques et virements (23.33 %), ce qui témoigne de la prépondérance des méthodes traditionnelles au sein de la clientèle CPA. L'usage de la carte CIB classique et du paiement mobile avec (16.67 %) est encore limité, tandis que les services en ligne n'atteignent que 13.33 %. Ces résultats suggèrent que, malgré la disponibilité des outils numériques, les clients continuent majoritairement de recourir aux canaux physiques, en raison de l'habitude, de la confiance et de la couverture inégale des infrastructures numériques.

Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou

Question N°6: utilisez-vous les moyens de paiement numériques

Figure 10 : l'utilisation des moyens de paiement numériques



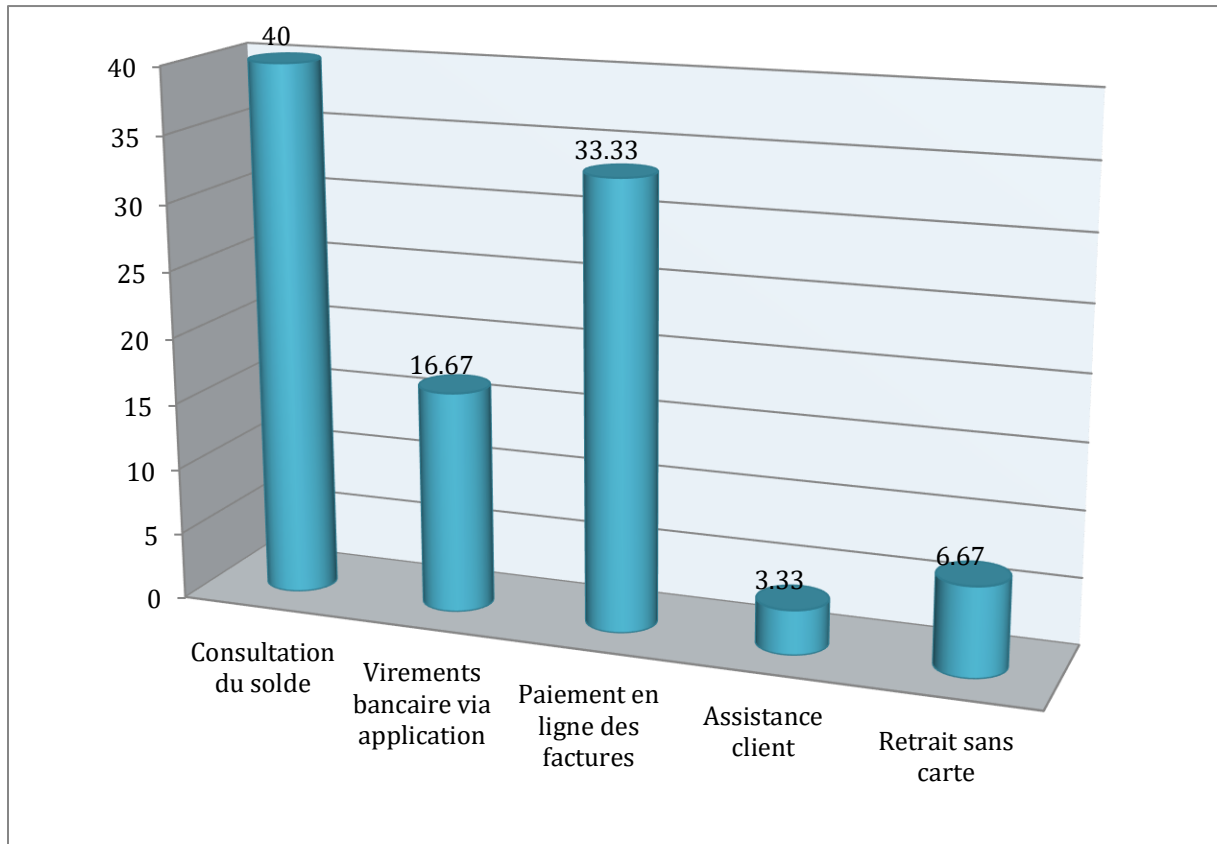
Source :  tablie par nous mêmes on utilisant « EXCEL »

Donc 36.67 % des enquêtés utilisent les paiements moderne plusieurs fois par semaine et 30 % les utilisaient quelques fois par mois; Cette statistique révèle une culture financière envers la digitalisation et encore largement ax e sur la facilité proposées par les nouveaux moyens de paiement.

Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou

Question N°7: Quels service numérique utilisez-vous le plus ?

Figure 11 : Représentation selon les services numériques les plus utilisés



Source : Établie en utilisant « EXCEL »

Suite à cette digitalisation du secteur bancaire et l'utilisation des nouveaux moyens de paiement, 40 % des clients utilisent les services numériques proposés par la CPA comme l'application mobile pour consulter leur solde en temps réel, et 33.33 % effectuent des paiements de facture en ligne. 16,67 % les utilisent pour effectuer des virements bancaires directs sur l'application sans déplacer, et 6,67 % l'utilise pour profiter du service du retrait sans carte, mais pour ce qui concerne le service client qui est la pour aider les clients et écouter leur suggestions et leur propositions que 3.33% l'utilise.

Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou

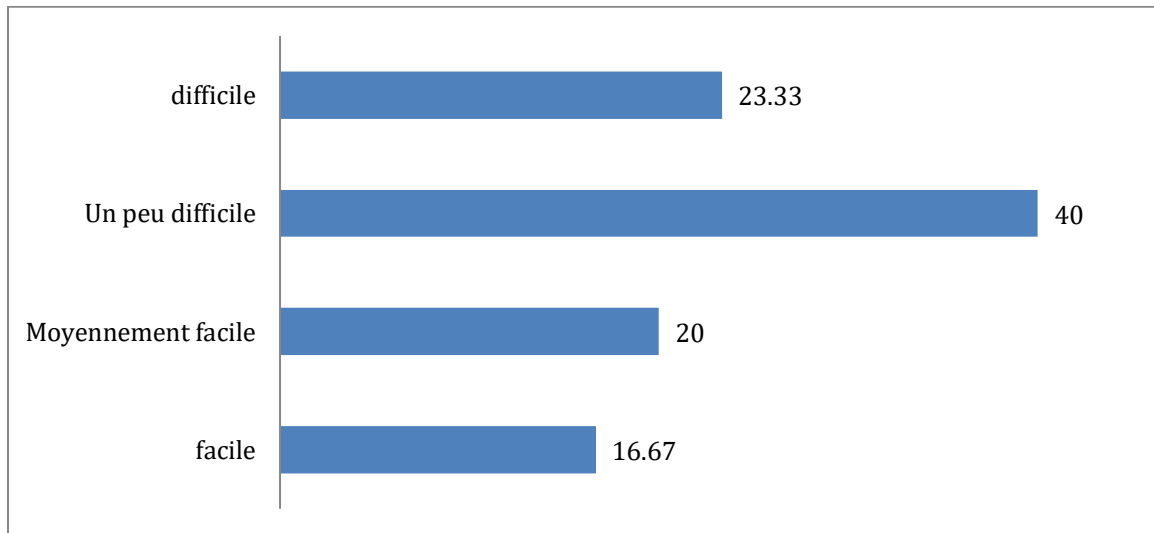
Question N°8: évaluer la facilité d'utilisation des services numériques

Tableau 10: La facilité d'utiliser les services numériques

Désignations	Effectifs	Pourcentage
facile	5	16.67
Moyennement facile	6	20
Un peu difficile	12	40
difficile	7	23.33

Source : établi à partir des résultats du questionnaire

Figure 12 : La facilité d'utiliser les services numériques



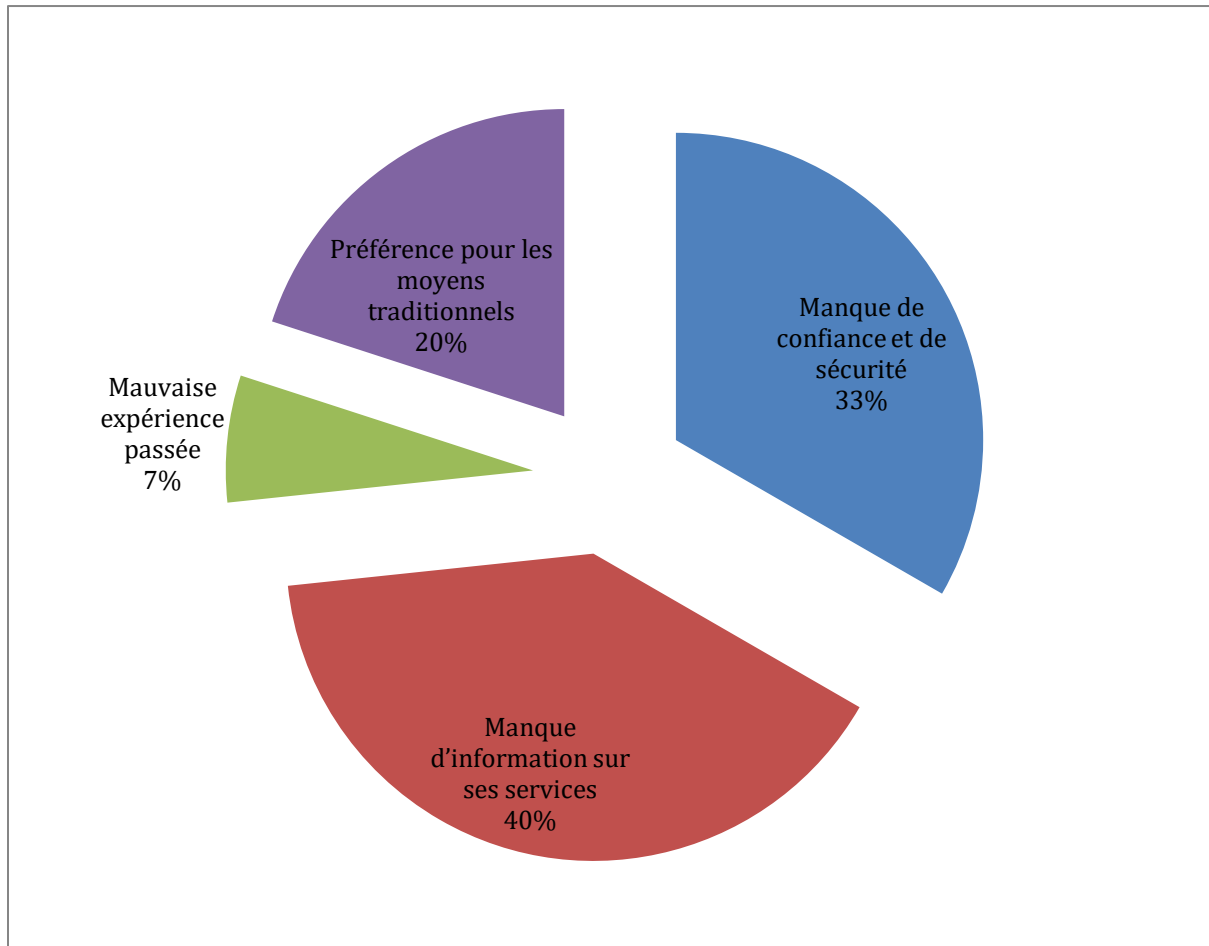
Source : Établie en utilisant « EXCEL »

(40 %) des usagers soulignent que l'utilisation de ses nouveaux outils numériques lui causent un peu problème et c'est un peu difficile alors que (16.67%) et (20%) le voient facile à les utiliser, et la plupart c'est la tranche des jaunes. Et on voit que plus de 23% vraiment trouvent des difficultés avec ces nouveaux outils numériques et parmi ses usagers c'est les vieux.

Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou

Question N°9: Quel votre principal frein a l'utilisation des services digitaux ?

Figure 13 : Répartition selon les principaux freins pour chaque client



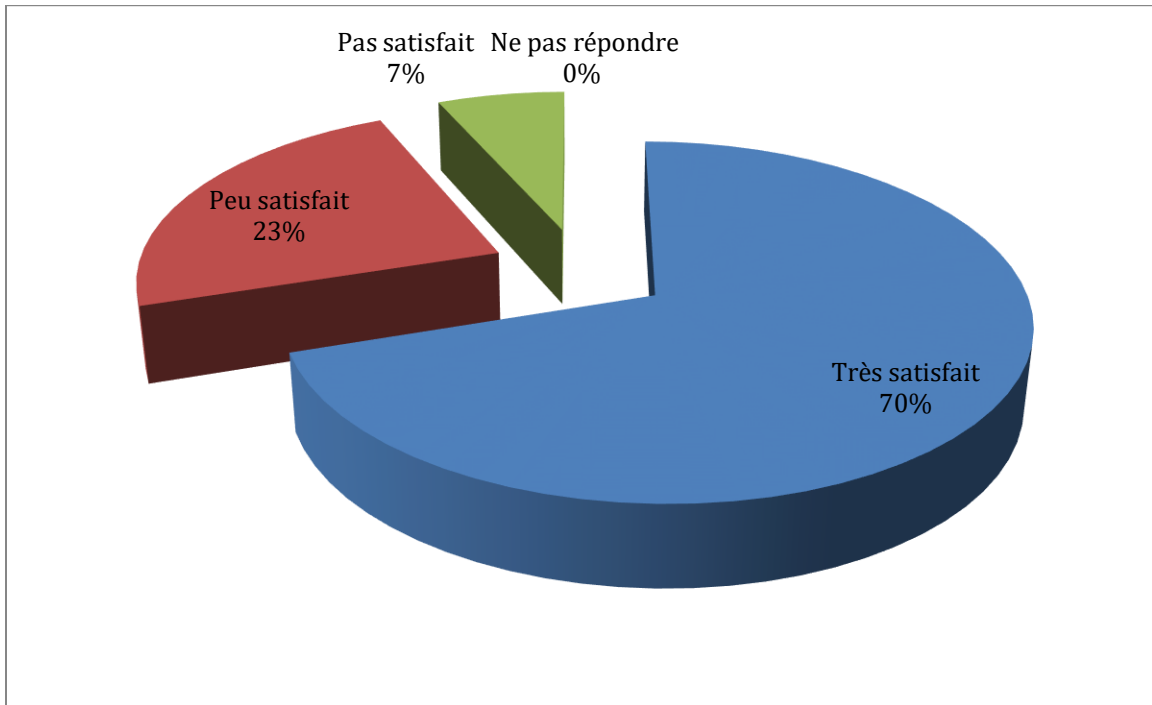
Source : Établie en utilisant « EXCEL »

Donc 40 % des répondants estiment que c'est à cause de manque d'information sur ses services digitaux et le manuel d'utilisation pour faciliter aux gens d'accéder aux différents services et 33.33% toujours font pas confiance à cette digitalisation et on parle la de la fidélisation des clients et leur réaction à cette évolution du secteur bancaire et on a ensuite 20 % qui préfèrent toujours les moyens traditionnels et jugent les méthodes classiques plus fiables. Cette fragmentation traduit une adoption partielle où la confiance technologique doit encore être renforcée.

Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou

Question N°10: êtes-vous satisfait des différents services que ce soit digitaux ou traditionnels propose par votre banque CPA ?

Figure 14 : Répartition de l'échantillon selon la satisfaction des clients



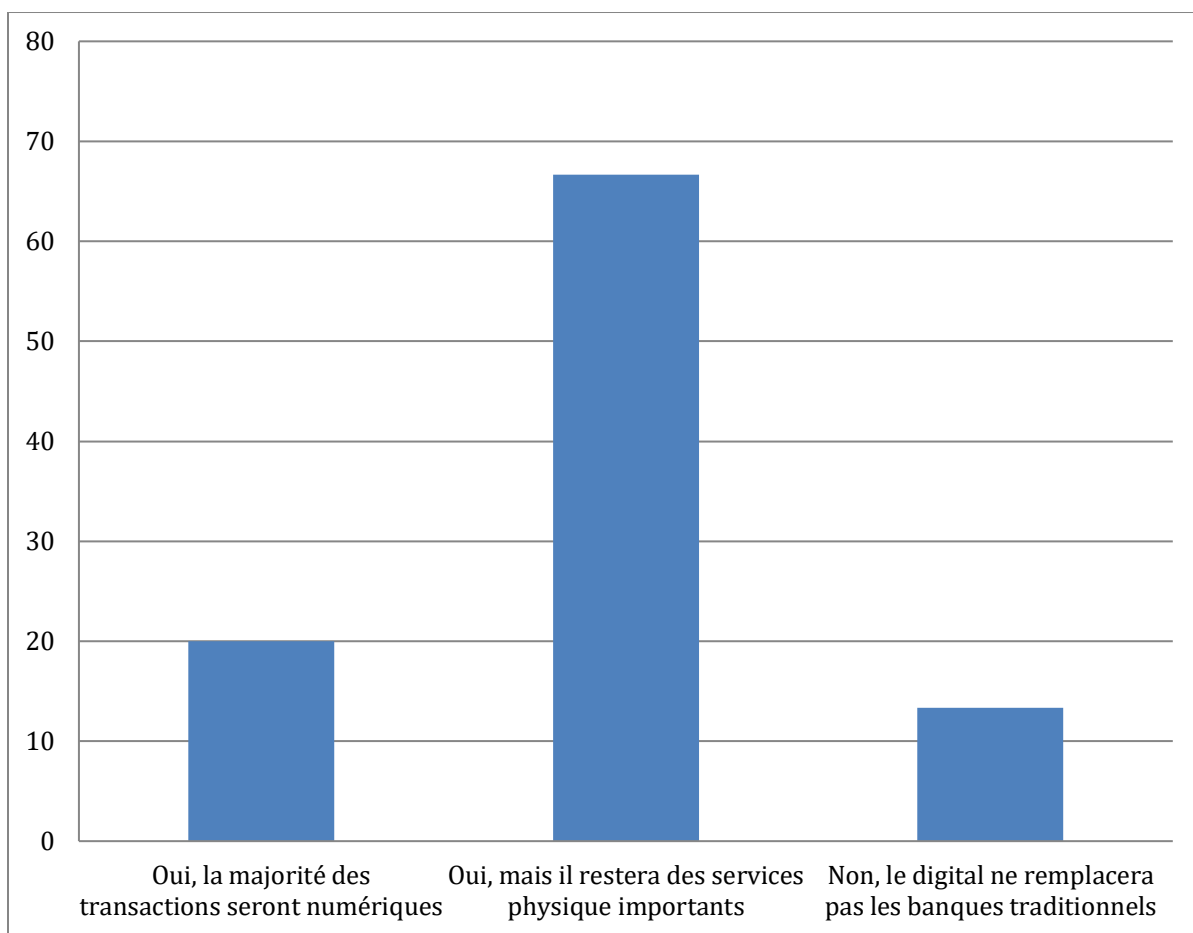
Source : établi à partir des résultats du questionnaire

La plupart des clients environs 70 % sont satisfait de la banque du CPA ceci reflète un point très important, c'est que la banque dans sa route envers la digitalisation du secteur bancaire, elle prends avec elle la satisfaction de ses clients et elle essaye d'équilibré entre ce que les clients demandent et ce que le monde digitale construit, et elle essaye toujours de proposer des produits et des services varie que ce soit modernes comme les applications et les paiement sans contact que ce soit traditionnels comme le paiement et les retraits par caisse.

Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou

Question N°11 : Selon vous, l'avenir des services bancaires sera-t-il principalement digitale ?

Figure 15 : Répartition de l'échantillon selon leurs perspectives pour l'avenir du secteur bancaire



Source : Établie par nous-mêmes en utilisant « EXCEL »

Donc la digitalisation à commencer a convaincre la majorité de son importance, 66.67 % des clients voient que les outils digitaux ont leur rôle dans le secteur bancaire mais tout en gardant l'importance des services physique importants, alors que 13.33 % préfèrent de rester toujours sur les moyens traditionnels a cause de manque de confiance et d'informations.

Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou

5. Retours clients sur l'usage des services digitaux du CPA

Les retours collectés à travers des enquêtes internes, entretiens ou observations lors de notre stage au CPA l'agence 194 mettent en évidence plusieurs points :

- Taux de satisfaction élevé pour les services de retrait automatique et de consultation de solde.
- Attente croissante pour des fonctionnalités avancées (application mobile, notifications par SMS, virements en ligne instantanés).
- Appréciation de la sécurité offerte par les cartes à puce, même si certains clients restent méfiants vis-à-vis de l'e-paiement.
- Barrières d'usage chez certains segments, notamment les personnes âgées ou les clients peu familiarisés avec le digital, qui nécessitent un accompagnement renforcé.

6. Résultats observés sur la fidélisation client grâce au digital

L'impact de la digitalisation sur la fidélisation peut se mesurer à travers certains indicateurs observés dans l'agence :

- Augmentation du nombre de cartes bancaires actives sur les cinq dernières années, signe d'un usage plus régulier des services digitaux.
- Diminution du nombre de plaintes liées à l'attente en agence, en raison de la migration des opérations vers les DAB.
- Taux de renouvellement des cartes élevé, indiquant une satisfaction globale.
- Demande croissante pour des services mobiles, en particulier chez les clients jeunes ou urbains, ce qui montre un lien fort entre innovation et engagement client.

7. Recommandations et perspectives

Au terme de l'analyse des observations faites durant le stage au sein de l'agence du Crédit Populaire d'Algérie de Tizi Ouzou, il est possible de proposer un ensemble de recommandations visant à renforcer l'impact de la digitalisation sur la fidélisation des clients, tout en surmontant les limites identifiées.

7.1. Objectifs stratégiques poursuivis par la digitalisation du CPA

À travers sa stratégie digitale, le CPA poursuit plusieurs objectifs complémentaires

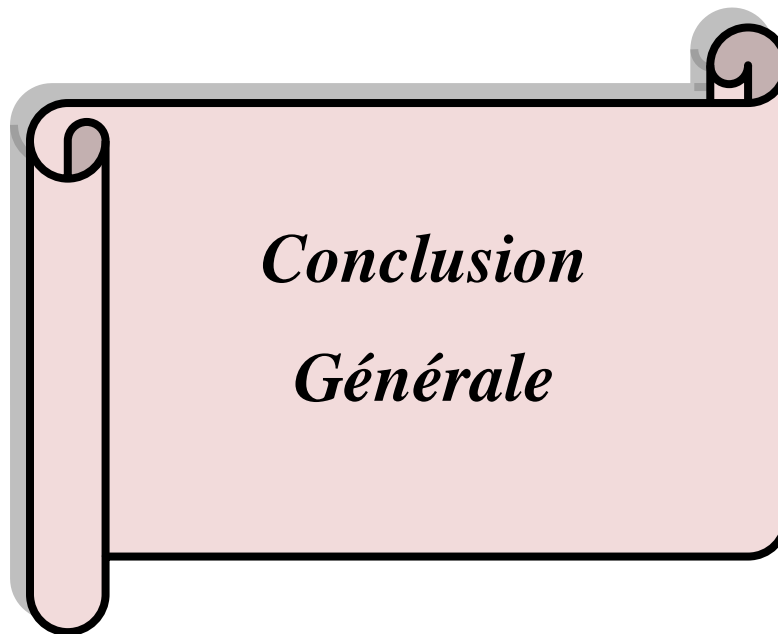
- **Optimisation de la relation client:** en centralisant les données et en améliorant la réactivité du service client.
- **Réduction des coûts opérationnels:** en automatisant les tâches répétitives et en diminuant la pression sur les agences.
- **Fidélisation à long terme:** en créant une dépendance positive aux outils digitaux et en rendant le changement de banque moins attrayant.
- **Image de modernité:** valorisation du CPA comme un acteur innovant, capable de répondre aux normes internationales.

7.2. Limites constatées

Malgré ces avancées, certaines limites ont été relevées :

- Des pannes techniques occasionnelles au niveau des GAB ou de l'application mobile.
- Un manque de communication proactive sur les avantages des nouveaux services.
- Une résistance au changement chez une minorité de clients.

Des délais parfois longs dans le traitement de certaines demandes liées aux services digitaux.



Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou

À l'issue de notre travail de recherche, enrichi par une expérience de terrain au sein de l'agence de Tizi Ouzou du Crédit Populaire d'Algérie (CPA), nous avons pu mieux appréhender l'impact de la digitalisation bancaire sur la fidélisation des clients. Notre immersion dans l'environnement bancaire nous a permis de constater concrètement les transformations profondes que connaît le secteur en matière de moyens de paiement et de relation client.

Au fil du temps, la banque a su adapter ses offres en matière de paiement, en passant de la monnaie fiduciaire traditionnelle à des instruments de plus en plus modernes et dématérialisés, tels que les chèques, les virements, et plus récemment, les cartes bancaires et les plateformes de paiement en ligne. Cette évolution répond à la nécessité de simplifier les transactions, de renforcer la sécurité, et surtout, de satisfaire des clients de plus en plus exigeants et connectés.

Le Crédit Populaire d'Algérie, acteur majeur du paysage bancaire algérien, s'est engagé très tôt dans cette dynamique de modernisation, notamment à travers l'adoption du système monétique dès 1989 par son adhésion à VISA International. Depuis, la banque n'a cessé d'élargir son offre de services digitaux, en mettant à disposition des cartes bancaires à puce répondant aux normes internationales, facilitant ainsi l'accès des clients à des services rapides, efficaces et sécurisés.

L'analyse des différents services proposés par le CPA nous a permis de constater que la carte bancaire constitue aujourd'hui un outil central dans la stratégie de digitalisation et de fidélisation. Elle illustre parfaitement la manière dont l'innovation technologique peut améliorer l'expérience client, renforcer la confiance envers l'établissement bancaire et encourager un usage régulier et loyal des produits offerts.

En somme, la digitalisation bancaire, lorsqu'elle est bien pensée et orientée vers les besoins réels du client, devient un levier puissant de

Chapitre III : Étude de cas : la digitalisation bancaire au sein du Crédit Populaire d'Algérie, agence de Tizi Ouzou

fidélisation. Toutefois, pour qu'elle soit pleinement efficace, elle doit s'accompagner d'un accompagnement humain, d'une sécurisation rigoureuse des données et d'une adaptation continue aux attentes d'une clientèle de plus en plus informée et exigeante.

Ainsi, ce mémoire nous a permis non seulement de mieux comprendre les enjeux de la digitalisation dans le secteur bancaire, mais également d'apprécier l'importance stratégique que revêt la fidélisation des clients à travers des outils modernes, performants et accessibles.

Observations issues du stage

- Dans le cadre de ce mémoire, un stage d'une durée de deux mois a été effectué au sein de l'agence du Crédit Populaire d'Algérie (CPA) de TiziOuzou. Cette immersion a permis de mieux comprendre le fonctionnement interne d'une agence bancaire, les services proposés aux clients, ainsi que la stratégie de digitalisation adoptée en matière de moyens de paiement.

Bibliographie

- **Bateson, J.** (2019), *Consumer Behavior in Service Industries*, Prentice Hall.
- **Caldwell, J. et al.** (2019), *The Financial Cost of Digital Infrastructure in Banking*, *International Journal of Finance & Economics*.
- **Chong, A. et al.** (2019), *Blockchain Technology Adoption in the Financial Sector: A Security Perspective*, *Journal of Banking Innovation*.
- **DiMaggio, P. & Hargittai, E.** (2020), *Digital Inequalities: Access, Skills, and Usage in the Internet Era*, *Social Science Research*.
- **Dunlop, J. et al.** (2021), *Business Continuity in Financial Services: Digital Resilience Strategies*, *Risk Management Review*.
- **Gartner** (2020), *Worldwide IT Spending Forecast*, Gartner Research Reports.
- **Jack, W. & Suri, T.** (2011), *Mobile Money: The Economics of M-PESA*, NBER Working Paper No. 16721.
- **Kotler, P.** (2000), *Marketing Management* (10^e éd.), Pearson Education.
- **Leslie, M. et al.** (2019), *Bridging the Digital Divide Through Inclusive Digital Policies*, OECD Publications.
- **Lichtenstein, S. & Williamson, K.** (2022), *Understanding Cyber Fraud in Digital Payment Systems*, *Cybersecurity Studies Journal*.
- **McAfee & CSIS** (2021), *Cybercrime Report: The Hidden Costs of Cybercrime*, McAfee.
- **McKinsey & Company** (2023), *AI in Banking: Accelerating Transformation*, McKinsey Insights.
- **Molyneux, P.** (2018), *Banking and Financial Services Management*, Palgrave Macmillan.
- **Nguyen, T. et al.** (2020), *Tokenization in Electronic Payment Systems*, *Financial Technology Journal*.
- **OCDE** (2022), *La Fracture Numérique : Enjeux et Recommandations pour l'Europe*, Organisation de Coopération et de Développement Économiques.
- **Parsons, R. et al.** (2020), *Sécurité des Données Personnelles dans les Banques Digitales*, *Revue Européenne de Cyberdroit*.
- **Porter, M. & Heppelmann, J.** (2015), *How Smart, Connected Products Are Transforming Companies*, *Harvard Business Review*.

- **Reichheld, F. F.** (1996), *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Harvard Business Press.
- **Roth, B. et al.** (2020), *Digital Tools and Financial Education*, *Journal of Consumer Affairs*.
- **Schneider, J.** (2021), *Mobile-first Strategy in Retail Banking*, *Journal of Financial Services*.
- **Solove, D. J.** (2021), *Understanding Privacy: Personal Data in the Age of Digital Banking*, *Yale Law Journal*.
- **UNCTAD** (2020), *Digital Economy Report 2020: Cross-border Data Flows and Development*, Nations Unies.
- **Urbest** (2023), *Les Objectifs de la Digitalisation*, consulté sur : <https://urbest.io/blog/fr/lesobjectifs-de-la-digitalisation>.
- **CPA Bank** (2024), *Site officiel du Crédit Populaire d'Algérie*, consulté sur : <https://www.cpabank.dz/index.php/fr/>.
- **Adimeo** (2023), *Définir une stratégie digitale*, consulté sur : <https://www.adimeo.com/blog/definir-strategie-digitale>.
- **Creatio** (2023), *AI in Banking – Glossary*, consulté sur : <https://www.creatio.com/fr/glossary/ai-in-banking>.

Annexe : Questionnaire

Question 1 : quel est votre tranche d'âge ?

- 18 – 29 ans
- 30 – 40 ans
- 41 – 60 ans
- Plus de 60 ans

Question N°2 : Catégorie professionnelle

- Etudiant
- Salarie
- Retraite
- Autre

Question N°3 : Depuis combien de temps êtes-vous client du CPA ?

- Moins d'un an
- 1 an a 5 ans
- Plus de 5 ans

Question N°4 : les inconvénients des anciennes pratiques bancaires

- Longues files d'attente en agence
- Risque de perte ou de vol d'argent liquide
- Délai long pour encaisser un chèque
- Paiement limité aux espèces ou aux chèques

Question N°5 : Avez-vous déjà utilisé les services bancaires suivants ?

- Retraits et dépôts en agence
- Chèques et virements bancaire
- Carte bancaire
- Paiement mobile
- Site en ligne

Question N°6 : utilisez-vous les moyens de paiement numériques ?

- Plusieurs fois par semaine
- Quelques fois par mois

- Rarement
- Jamais

Question N°7 : Quels service numérique utilisez-vous le plus ?

- Consultation du solde
- Virements bancaire via application
- Paiement en ligne des factures
- Assistance client
- Retrait sans carte

Question N°8 : évaluer la facilité d'utilisation des services numériques

- Facile
- Moyennement facile
- Un peu difficile
- Difficile

Question N°9 : Quel votre principal frein a l'utilisation des services digitaux ?

- Manque de confiance et de sécurité
- Manque d'information sur ses services
- Mauvaise expérience passée
- Préférence pour les moyens traditionnels

Question N°10 : êtes-vous satisfait des différents services que ce soit digitaux ou traditionnels propose par votre banque CPA ?

- Très satisfait
- Peu satisfait
- Pas satisfait

Question N°11 : êtes-vous satisfait des différents services que ce soit digitaux ou traditionnels propose par votre banque CPA ?

- Très satisfait
- Peu satisfait
- Pas satisfait



Tables des matières

Introduction générale.....	2
Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la digitalisation bancaire	2
Introduction.....	2
Section 1 : Notions générales sur la digitalisation	8
1.1.1. Les espèces (argent liquide).....	8
1.1.2. Le chèque	9
1.1.3. Les lettres de change et billets à ordre.....	9
1.2.1. Les cartes bancaires (carte de débit, carte de crédit).....	10
1.2.2. Le paiement mobile (Mobile Payment).....	10
1.2.3. Les portefeuilles électroniques (e-wallets)	10
1.2.4. Le paiement par QR code	11
1.2.5. Les virements instantanés et bancaires via Internet	11
2. Le rôle stratégique de la digitalisation et ses outils :.....	11
Section 2 : L'évolution et la transformation digitale du secteur bancaire	19
2. L'évolution des moyens de paiements :	21
3.3. Le Big Data: l'or noir de la banque moderne	25
3.4. La biométrie : vers une authentification invisible	26
3.5. Le cloud computing:	27
4. L'émergence des outils digitaux au service de la relation client	27
4.1. Les applications mobiles bancaires intelligentes	28
4.2. Les chatbots et services d'assistance automatisés	28
4.3. Les tableaux de bord personnalisés	29
4.4. La signature électronique et la souscription à distance	29
5. Les défis de la transformation digitale dans les banques.....	29
6. L'impact de la crise sanitaire COVID-19.....	30
6.1. L'impact de la crise en Algérie	30
6.2. Une transformation durable du comportement des clients	31
Conclusion.....	31
Section 3 : avantages et inconvénients de la digitalisation du secteur bancaire	32
1. Les avantages de la digitalisation des moyens de paiement.....	32
2. Les inconvénients de la digitalisation des moyens de paiement	35
Introduction	39
Section 1 : La fidélisation des clients : notion générale.....	39
1. Définition de la fidélisation bancaire	Error! Bookmark not defined.

1.1.	La fidélité comportementale	40
1.2.	La fidélité affective.....	41
1.3.	La fidélité calculée (ou contrainte)	41
1.4.	La fidélité normative ou sociale	41
3.	Les enjeux de la fidélisation bancaire	42
1.2.	Augmentation du panier moyen et des revenus supplémentaires.....	42
1.3.	La loyauté des clients face à la concurrence	43
1.4.	Amélioration de la réputation et de l'image de la banque.....	43
4.	Le cycle de vie du client bancaire	44
4.1.	L'acquisition du client.....	44
4.2.	La période d'engagement.....	44
4.3.	La phase de fidélisation.....	45
4.4.	Désengagement ou désaffection	45
	Conclusion.....	45
1.	Les indicateurs de fidélité.....	55
2.	Outils et méthodes de mesure dans le secteur bancaire.....	56
2.1.	Les enquêtes de satisfaction	56
2.2.	Le CRM (Customer Relationship Management)	56
2.3.	L'analyse prédictive.....	57
2.4.	Les KPI de performance relationnelle.....	57
3.	Limites et biais dans la mesure de la fidélisation	57
3.1.	La fidélité apparente et la fidélité réelle.....	57
3.2.	La difficulté de capter les émotions et l'attachement	58
3.3.	Le risque de surinterprétation des indicateurs.....	58
3.4.	L'évolution constante des comportements clients	58
	Conclusion.....	59
4.	L'importance accordée à la clientèle	69
4.1.	Accessibilité des produits et services bancaires	69
4.2.	Implication du personnel dans la transition digitale.....	70
4.3.	Une digitalisation progressive mais perceptible	70
5.	Une clientèle de plus en plus sensibilisée au digital	71
6.	Recommandations et perspectives.....	102
1.	Les produits digitaux et innovants proposés par l'agence.....	73
1.1.	L'application mobile « CPA Mobile ».....	73

1.2. La Carte Corporate	73
Section 3 : Analyse de l'impact de la digitalisation sur la fidélisation des clients de la banque CPA	90
1. Objectifs de cette étude.....	90
Observations issues du stage	105
❖ Bibliographie	10609
❖ Annexes	