

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention d'un master académique

En « Management stratégique et système d'information »

Digitalisation et performance bancaire : cas de CNEP banque

Élaboré par :

AMRATE Mohamed
Anes

Encadrée par :

Dr ZIDANE GHARBI Nesrine

Année Universitaire 2024/2025

RÉSUMÉ

L'objectif de ce mémoire est d'étudier l'impact de la digitalisation sur la performance bancaire, en prenant comme étude de cas la CNEP Banque. Pour cela, une approche qualitative a été privilégiée, à travers un entretien mené auprès du Directeur du Digital de la banque. L'analyse des données a été réalisée selon la méthode d'analyse de contenu thématique, permettant d'identifier les grandes orientations de la stratégie digitale de l'institution, ses principales réalisations technologiques, ainsi que les effets perçus sur sa performance globale. Les résultats obtenus révèlent que la digitalisation contribue significativement à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, au renforcement de la relation client, et à la modernisation des services bancaires. De plus, en mobilisant l'approche par les ressources (RBV), il apparaît que les outils numériques et les compétences internes développées via la digitalisation permettent à la banque de valoriser ses ressources stratégiques, de les rendre plus rares, inimitables et difficilement substituables, consolidant ainsi un avantage concurrentiel durable. Toutefois, la réussite de cette transformation requiert de surmonter plusieurs défis d'ordre organisationnel et humain.

Mots clés : Digitalisation, Performance bancaire, Transformation numérique, CNEP Banque, RBV.

ABSTRACT

The aim of this thesis is to study the impact of digitalization on banking performance, using CNEP Bank as a case study. To achieve this, a qualitative approach was adopted through an interview conducted with the Director of Digital Transformation at the bank. The data was analyzed using thematic content analysis, allowing us to identify the bank's main digital strategy directions, key technological achievements, and the perceived effects on overall performance. The findings reveal that digitalization significantly enhances operational efficiency, strengthens customer relationships, and modernizes banking services. Moreover, by applying the Resource-Based View (RBV), the study shows that digital tools and internally developed capabilities help the bank strengthen its strategic resources, making them more valuable, rare, inimitable, and non-substitutable—thus building a sustainable competitive advantage. However, organizational and human challenges remain to be addressed for the digital transformation to succeed.

Keywords: Digitalization, Banking Performance, Digital transformation, Resource-Based View, CNEP Bank.

ملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير الرقمنة على الأداء البنكي، من خلال دراسة حالة بنك CNEP. ولتحقيق ذلك، تم اعتماد منهج نوعي بالاعتماد على مقابلة أجريت مع مدير التحول الرقمي للبنك. وقد تم تحليل المعطيات باستخدام منهج تحليل المحتوى الموضوعاتي، مما أتاح تحديد التوجهات الكبرى للاستراتيجية الرقمية للمؤسسة، وأبرز إنجازاتها التكنولوجية، وكذا الآثار المدركة لهذه التحولات على أدائها العام. كشفت النتائج أن الرقمنة تسهم بشكل ملحوظ في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز العلاقة مع الزبائن، وتحديث الخدمات البنكية. علاوة على ذلك، ومن خلال توظيف مقاربة الموارد (RBV)، تبين أن الأدوات الرقمية والمهارات الداخلية التي تم تطويرها بفضل الرقمنة تمكن البنك من تعزيز موارده الاستراتيجية وجعلها نادرة، يصعب تقليدها أو استبدالها، مما يساهم في ترسيخ ميزة تنافسية مستدامة. ومع ذلك، فإن نجاح هذا التحول الرقمي يتطلب التغلب على عدة تحديات تنظيمية وبشرية.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، الأداء البنكي، التحول الرقمي، بنك CNEP، مقاربة الموارد (RBV).

REMERCIEMENT

Avant tout, je rends grâce à Dieu, Le Tout-Puissant, pour m'avoir accordé la santé, la patience et la persévérance nécessaires pour mener à bien ce modeste travail.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mon encadrante académique, **Madame Zidane Gharbi**, pour son accompagnement tout au long de l'élaboration de ce mémoire, pour ses conseils judicieux, sa disponibilité et son soutien constant.

Je remercie également l'ensemble du corps enseignant et administratif de mon établissement pour la qualité de la formation reçue, ainsi que pour leur engagement et leur accompagnement durant tout mon parcours universitaire.

Mes remerciements les plus sincères vont aussi à la direction du digital de la CNEP banque où j'ai effectué mon stage, pour leur accueil chaleureux, leur disponibilité, et en particulier au **Directeur du Digital**, mon tuteur de stage **Monsieur Mokrani yanis**, pour m'avoir encadré au sein de l'entreprise et accepté de répondre à mes questions avec beaucoup de professionnalisme et de clarté. Leur contribution a été précieuse pour la réalisation de ce travail.

Je souhaite également remercier mes parents et ma famille pour leur amour, leur soutien moral et leur encouragement constant, sans lesquels ce travail n'aurait pas pu aboutir.

Enfin, je remercie tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réussite de ce mémoire.

TABLE DE MATIERE

RÉSUMÉ	I
REMERCIEMENT	II
LISTE DES FIGURES	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	V
LISTE DES ABREVIATIONS	VI
INTERODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	5
Introduction.....	6
Section 1 : la revue de la littérature.....	6
Section 2 : Cadre conceptuel.....	8
2.1. La digitalisation.....	8
2.2. La Performance Bancaire	18
CONCLUSION	32
CHAPITRE II : LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	33
Introduction.....	34
Section 1 : méthodologie de recherche.....	34
Section 2 : cadre organisationnel	41
2.1. Présentation de la CNEP Banque	41
2.2. Contexte et historique de la CNEP Banque	53
2.3. Structure organisationnelle	56
CONCLUSION	61
CHAPITRE III: RESULTATS, ANALYSE ET DISCUSSION.....	62
Introduction.....	63
Section 1 : Présentation et analyse des résultats de l'étude qualitative.....	63
Section 2 : Discussion des résultats.....	72
Conclusion	81
CONCLUSION GÉNÉRALE	82
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	85
ANNEXES	89

LISTE DES FIGURES

Figure N°1 : Les trois phases de la transformation digitale	10
Figure N°2 : Applications de l'IA dans le secteur bancaire	11
Figure N°3 : La digitalisation et la performance	29
Figure N°4 : La digitalisation et la satisfaction clients.....	31
Figure N°5 : guide d'entretien	38
Figure N°6 : organigramme actuel de la direction générale de la CNEP banque...	57
Figure N°7 : L'organigramme de la division monétique et digital	58
Figure N°8 : l'organigramme de la direction de digital	59

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Indicateurs clés de performance bancaire selon différentes catégories	26
Tableau N°2 : Analyse SWOT de la digitalisation bancaire	28
Tableau N°3 : Personnes interrogées	40
Tableau N°4 : Comparatif des Services Bancaires Offerts aux Particuliers et aux Professionnels/Entreprises.....	68
Tableau N°5 : Diagnostic Stratégique du Domaine d'Activité Digital (La matrice SWOT)	75

LISTE DES ABREVIATIONS

API : Application Programming Interface

ATM : Automated Teller Machine (Distributeur Automatique de Billets)

BPM : Business Process Management

CNEP : Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance

CRM : Customer Relationship Management (Gestion de la Relation Client)

DMP : Dossier Médical Partagé

DSI : Direction des Systèmes d'Information

ENSM : École Nationale Supérieure de Management.

ERP : Enterprise Resource Planning (Progiciel de Gestion Intégré)

GDPR / RGPD : General Data Protection Regulation / Règlement Général sur la Protection des Données

IA : Intelligence Artificielle

ICT : Information and Communication Technology

IoT : Internet of Things (Internet des Objets)

IT : Information Technology (Technologie de l'Information)

KPI : Key Performance Indicator (Indicateur Clé de Performance)

NFC : Near Field Communication

NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

PGI : Progiciel de Gestion Intégré

RBV : Resource-Based View

RPA : Robotic Process Automation

SI : Système d'Information

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TPE : Terminal de Paiement Électronique

INTERODUCTION GÉNÉRALE

1. Contexte de la recherche

Le monde bancaire connaît aujourd'hui une transformation rapide sous l'effet des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Partout dans le monde, la digitalisation est devenue un levier incontournable pour répondre aux attentes d'une clientèle de plus en plus exigeante, pour gagner en efficacité, et pour faire face à une concurrence accrue, notamment avec l'émergence des fintechs.

En Algérie, bien que le mouvement soit encore récent comparé aux grandes places financières internationales, la digitalisation bancaire prend progressivement de l'ampleur, portée par la modernisation des infrastructures, la généralisation des services Internet et l'essor de la téléphonie mobile.

Dans ce contexte, les banques algériennes, qu'elles soient publiques ou privées, se retrouvent confrontées à de nouveaux défis : adapter leurs services, moderniser leurs processus internes et offrir une expérience client plus fluide, plus rapide et plus personnalisée.

La CNEP Banque, forte d'une longue tradition dans le financement de l'habitat et la mobilisation de l'épargne nationale, a entrepris ces dernières années une véritable mutation digitale pour se positionner durablement dans ce nouvel environnement.

2. Importance de la recherche

Notre travail s'inscrit dans cette dynamique de transformation. Il vise à comprendre comment la digitalisation, lorsqu'elle est pensée et mise en œuvre de manière stratégique, peut constituer un levier d'amélioration de la performance globale d'une banque.

Au-delà de la simple modernisation technologique, il s'agit d'interroger en profondeur l'impact de cette transformation sur la qualité des services, la satisfaction client, l'agilité organisationnelle et la compétitivité.

Cette recherche est d'autant plus pertinente qu'elle traite d'un sujet encore peu exploré dans le contexte bancaire algérien, où les défis liés à la digitalisation sont spécifiques et nécessitent une analyse adaptée au terrain.

3. Raisons du choix du thème

Le choix de ce sujet est motivé par plusieurs raisons :

- Le besoin d'approfondir la compréhension de la transformation digitale dans un secteur stratégique tel que la banque.

- L'intérêt d'étudier le lien entre digitalisation, qualité des services et performance bancaire.
- L'opportunité de valoriser une expérience de terrain concrète, acquise au sein d'une grande institution publique.

4. Problématique de la recherche

À partir de ces constats, notre problématique principale est formulée ainsi :
Comment la digitalisation mise en œuvre par la CNEP Banque contribue-t-elle à l'amélioration de sa performance globale ?

Cette problématique centrale se décline en deux questions principales :

- Quels sont les effets de la digitalisation sur la qualité des services bancaires à la CNEP Banque ?
- Comment la digitalisation influence-t-elle la satisfaction des clients ?

5. Hypothèses de la recherche

Afin de répondre à ces questions, nous avons émis deux hypothèses de travail :

- H1 : La digitalisation permet d'améliorer la rapidité et l'efficacité des services bancaires offerts par la CNEP Banque.
- H2 : L'usage des services digitaux a un impact positif sur la satisfaction des clients de la CNEP Banque.

6. Méthodologie de recherche

Notre étude repose sur une approche qualitative, s'appuyant sur plusieurs outils de collecte de données :

- Un guide d'entretien semi-directif (Annexe 1) administré auprès du Directeur du Digital de la CNEP Banque, pour obtenir des données précises sur la stratégie et les réalisations digitales.
- L'observation directe de l'organisation interne et des projets de digitalisation en cours au sein de la Direction du Digital.
- L'analyse documentaire, comprenant l'étude des documents internes, des plans stratégiques et des rapports officiels de la banque.

Cette approche nous a permis de croiser les points de vue théoriques et pratiques, et de comprendre en profondeur les enjeux de la digitalisation au sein de la CNEP Banque.

7. Terrain de l'étude

Notre recherche a été menée au sein de la CNEP Banque, plus précisément à la Direction du Digital située à Baba Hassan (Wilaya d'Alger).

Acteur historique du système bancaire algérien, la CNEP Banque a amorcé ces dernières années une transformation numérique majeure, plaçant le digital au cœur de sa stratégie de développement.

Nous avons intégré la Direction du Digital pour une durée de trois (3) mois, afin d'observer et d'analyser les projets de digitalisation en cours.

Ce terrain d'étude s'est révélé pertinent pour notre recherche, en lien avec notre problématique sur l'impact de la digitalisation sur la performance bancaire.

8. Structure du mémoire

Ce mémoire est organisé en trois chapitres :

- Chapitre I : Cadre théorique et conceptuel de la digitalisation et de la performance bancaire.
- Chapitre II : Présentation du cadre méthodologique et du contexte organisationnel de la CNEP Banque.
- Chapitre III : Présentation, analyse et discussion des résultats de l'étude qualitative.

CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Introduction

La transformation digitale est devenue un enjeu stratégique majeur pour le secteur bancaire, bouleversant les modèles économiques, les processus internes et l'expérience client. L'essor des technologies numériques, telles que l'intelligence artificielle (IA), le Big Data, la blockchain et le cloud computing, oblige les banques à repenser leurs services pour s'adapter aux nouvelles attentes des clients, qui privilégient des solutions rapides, personnalisées et accessibles 24/7. Face à la concurrence croissante des néo-banques et des FinTechs, les banques traditionnelles doivent accélérer leur digitalisation pour rester compétitives. Cette mutation ne se limite pas à une modernisation des services bancaires, mais représente une révolution structurelle ayant un impact direct sur leur performance opérationnelle, la gestion des risques et la relation client. Ce premier chapitre vise à explorer les fondements de la digitalisation bancaire, ses facteurs clés, les principales technologies qui la soutiennent ainsi que ses effets sur la performance des banques, afin de mieux comprendre son rôle en tant que levier stratégique incontournable dans le secteur financier.

Section 1 : la revue de la littérature

L'approche Resource-Based View (RBV) a été mobilisée pour analyser comment la digitalisation peut être considérée comme une ressource stratégique au sein des banques. Selon (MOUMTAZ & Chourouk MOUDINE, 2024), la digitalisation représente une ressource immatérielle capable de générer un avantage concurrentiel durable. Leur étude met en évidence que les institutions bancaires qui investissent dans des systèmes d'information performants, des infrastructures digitales robustes, ainsi que dans le développement des compétences en data analytics, parviennent à améliorer de manière significative leur efficacité opérationnelle et leur capacité d'innovation. Toutefois, ils insistent sur le fait que ces ressources ne deviennent réellement stratégiques que si elles sont appuyées par une dynamique organisationnelle favorisant la formation continue et la gestion proactive du changement.

Dans le prolongement de cette analyse, (HATTAB & EL ACHARI, 2023) ont examiné l'impact de la digitalisation sur les performances des banques marocaines. Ils montrent que l'adoption des technologies numériques a permis l'automatisation des processus, entraînant une amélioration notable de l'efficacité, une réduction des coûts opérationnels, ainsi qu'une meilleure gestion des risques. Néanmoins, les auteurs soulignent que cette transition nécessite des investissements importants, notamment dans les infrastructures informatiques et la formation du personnel.

De leur côté, (Meriam & EL FADI Lekbira, 2024) rappellent que la digitalisation n'est plus un simple levier d'innovation, mais un impératif stratégique pour la pérennité des institutions financières. Leur étude, fondée sur plusieurs cas bancaires, souligne l'importance de l'intégration de technologies telles que l'intelligence artificielle et la blockchain, permettant de proposer des services plus sécurisés, personnalisés et rapides. Ils notent cependant que la transformation numérique reste complexe, en raison des résistances internes au changement et des défis liés à la cybersécurité.

Sur le plan de l'inclusion financière, (JIHANE, 2024) a étudié l'impact des services bancaires mobiles dans les pays en développement. En prenant l'exemple de M-Pesa au Kenya, elle démontre que la digitalisation facilite l'accès des populations non bancarisées aux services financiers, en leur permettant de réaliser des transactions sécurisées sans se déplacer. Toutefois, des barrières subsistent, comme la faible infrastructure numérique dans certaines régions, ou encore le manque de compétences financières.

La satisfaction client constitue un autre indicateur de performance influencé par la digitalisation. (BOUADDI et al., 2025) ont comparé les banques traditionnelles aux néo-banques, et ont constaté que ces dernières parviennent mieux à répondre aux attentes d'une clientèle jeune, grâce à une expérience utilisateur optimisée et des services interactifs en ligne. Néanmoins, leur étude montre que la fidélisation de ces clients reste fragile, en raison de la facilité de changer de prestataire dans l'environnement numérique.

(Kane, 2024) confirme cette tendance en notant que si la digitalisation améliore la rapidité et l'accessibilité des services, elle favorise également une plus grande volatilité de la clientèle. Pour pallier cet effet, les banques doivent développer des stratégies relationnelles basées sur la confiance et la personnalisation.

Concernant la gestion des risques, (SAID & Dounia KARIMI, 2022) montrent que les technologies numériques, et notamment l'intelligence artificielle, permettent de renforcer la surveillance des transactions et de détecter les anomalies plus efficacement. Leur étude attire cependant l'attention sur l'importance de la qualité des données et de la cybersécurité, sans lesquelles ces dispositifs perdent leur efficacité.

Enfin, (Radia & Boukrif Moussa, 2022) soulignent que la digitalisation à travers l'intégration d'un ERP peut optimiser la coordination interne, faciliter la centralisation de l'information et améliorer les processus décisionnels. Toutefois, l'impact financier direct reste difficilement mesurable à court terme.

Dans le contexte algérien, (AICHOUR, 2023) s'est penché sur la digitalisation des services de crédit, en soulignant que la perception du client, la confiance et la simplicité d'usage sont des conditions déterminantes pour l'adhésion aux services numériques.

Section 2 : Cadre conceptuel

Dans cette section nous allons concentrer sur les définitions et les concepts clé de notre recherche.

2.1. La digitalisation

2.1.1. Généralités sur la digitalisation bancaire

La digitalisation bancaire représente une transformation profonde du secteur financier, visant à intégrer les technologies numériques pour améliorer l'efficacité des processus, la sécurité des transactions et l'expérience client. Cette mutation est favorisée par les avancées technologiques telles que l'intelligence artificielle (IA), le Big Data, la blockchain et le cloud computing (HATTAB & EL ACHARI, 2023).

2.1.1.1. Origine et évolution de la digitalisation bancaire

L'essor de la digitalisation bancaire est directement lié à l'évolution des technologies de l'information et de la communication. Selon (BOUADDI et al., 2025) , Dès les années 1960, les banques ont commencé à intégrer des systèmes informatisés pour faciliter le traitement des opérations financières, avec notamment l'introduction des distributeurs automatiques de billets (DAB) et des premiers systèmes de paiement électronique .Au début des années 2000, l'essor d'Internet a entraîné une véritable révolution dans le secteur bancaire, avec l'apparition des banques en ligne et des premières applications mobiles (JIHANE, 2024). Aujourd'hui, l'adoption du Big Data, de l'intelligence artificielle et de la blockchain accélère encore cette transformation et redéfinit les interactions entre banques et clients (SAID & KARIMI, 2022).

2.1.1.2. Définition de la digitalisation bancaire

La digitalisation bancaire désigne l'intégration des technologies numériques dans les services et processus bancaires pour améliorer leur efficacité, leur sécurité et l'expérience client (HATTAB & EL ACHARI, 2023). Elle couvre plusieurs aspects :

- **Dématérialisation des services** : Les transactions et services bancaires sont désormais accessibles via des applications mobiles et des plateformes en ligne (JIHANE, 2024).
- **Automatisation des processus** : L'intelligence artificielle et le machine Learning permettent d'optimiser la gestion des opérations bancaires et d'améliorer la prise de décision (Meriam & EL FADI Lekbira, 2024).

➤ **Sécurisation et transparence** : L'utilisation de la blockchain garantit une traçabilité et une sécurisation des transactions financières (SAID & KARIMI, 2022).

2.1.1.3. Différence entre digitalisation, informatisation et numérisation

Il est essentiel de distinguer ces trois notions :

Numérisation :

La numérisation désigne le processus de conversion des documents et des processus physiques en formats numériques. Ce processus est généralement passif, car il ne modifie pas la nature des tâches ou des processus, mais les rend simplement accessibles sous un format électronique (SAID & KARIMI, 2022).

Exemples de numérisation dans le secteur bancaire :

-Archivage numérique des documents : Transformation des dossiers papier en fichiers électroniques (BOUADDI et al., 2025).

-Dématérialisation des relevés bancaires : Remplacement des relevés papier par des versions PDF consultables en ligne (JIHANE, 2024).

-Scan des chèques et signature électronique : Numérisation des chèques pour un traitement plus rapide (Kane, 2024).

Informatisation :

L'informatisation est l'étape suivante de l'évolution technologique. Elle consiste en l'intégration des technologies de l'information et des systèmes informatiques pour automatiser les tâches et améliorer l'efficacité des processus bancaires. Contrairement à la numérisation, l'informatisation transforme la manière dont les activités sont réalisées grâce aux logiciels et aux bases de données (McKinsey, 2021).

Exemples d'informatisation dans le secteur bancaire :

-Mise en place de systèmes ERP bancaires : Utilisation de solutions comme SAP ou Oracle Financial pour centraliser la gestion des opérations (Meriam & EL FADI Lekbira, 2024).

-Automatisation des transactions : Introduction des distributeurs automatiques de billets (DAB) et des systèmes de virement électronique (HATTAB & EL ACHARI, 2023).

-Systèmes de gestion des risques : Utilisation de logiciels avancés pour surveiller les risques financiers et détecter les fraudes bancaires (BOUADDI et al., 2025).

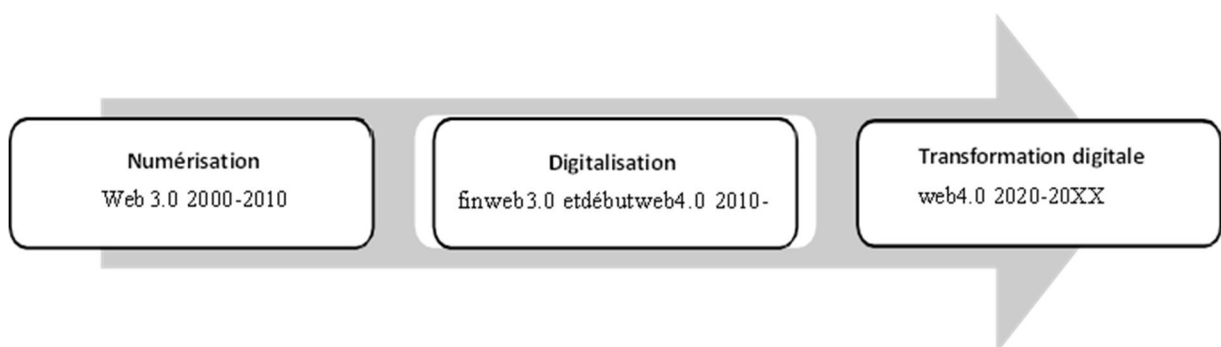
Digitalisation :

La digitalisation est un concept plus large et plus profond que la simple numérisation ou informatisation. Elle désigne la transformation complète des modèles économiques, des processus internes et des relations avec les clients grâce aux technologies numériques (HATTAB & EL ACHARI, 2023). Elle modifie en profondeur les modes d'interaction entre la banque et ses clients et introduit de nouvelles façons de consommer les services financiers.

Exemples de digitalisation dans le secteur bancaire :

- Développement des néo-banques** : Des banques entièrement digitales comme Revolut, N26 ou Monzo qui n'ont pas d'agences physiques et offrent des services 100 % en ligne (Kane, 2024).
- Banque mobile et applications de gestion financière** : Les clients peuvent gérer leurs comptes, effectuer des paiements et souscrire à des produits financiers depuis leur smartphone (JIHANE, 2024).
- Automatisation et intelligence artificielle** : Utilisation de chatbots pour l'assistance client et d'algorithmes avancés pour l'octroi de crédits personnalisés (BOUADDI et al., 2025).
- Blockchain et cryptomonnaies** : Adoption de la blockchain pour la sécurisation des transactions et développement de services basés sur les cryptomonnaies (Meriam & EL FADI Lekbira, 2024).

Figure N°1: Les trois phases de la transformation digitale



Source : FADILI, M. H., & ILAHIANE, N. (2022).

2.1.1.4. Facteurs clés de la digitalisation bancaire, Avancées technologiques

Les innovations technologiques jouent un rôle moteur dans la digitalisation bancaire :

- a) **Intelligence artificielle (IA)** : Automatisation des processus et analyse des comportements clients

L'intelligence artificielle (IA) joue un rôle majeur dans l'automatisation et l'optimisation des services bancaires. Grâce aux algorithmes avancés, les banques peuvent analyser d'énormes quantités de données et améliorer la personnalisation des offres financières (Meriam & EL FADI Lekbira, 2024).

Applications de l'IA dans le secteur bancaire :

-Automatisation des processus (RPA – Robotic Process Automation) : L'IA permet d'automatiser les tâches répétitives comme le traitement des demandes de prêts, la gestion des réclamations et l'authentification des clients.

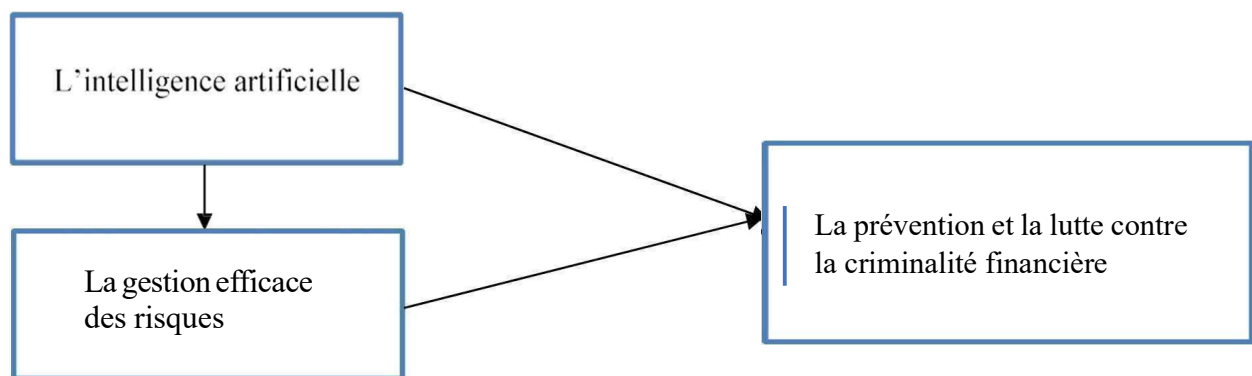
-**Chatbots et assistants virtuels** : De nombreuses banques utilisent des chatbots intelligents pour répondre aux questions des clients 24/7, améliorant ainsi leur satisfaction (JIHANE, 2024).

Exemples : EVA (Bank of America), LUCA (BNP Paribas).

-**Analyse prédictive et gestion des risques** : L'IA permet d'analyser les comportements des clients pour anticiper les fraudes, réduire les risques de crédit et optimiser la gestion des portefeuilles d'investissement (SAID & KARIMI, 2022).

-**Personnalisation des services** : L'intelligence artificielle utilise le machine learning pour analyser les habitudes financières des clients et recommander des produits adaptés (BOUADDI et al., 2025).

Figure N°2 : Applications de l'IA dans le secteur bancaire



Source : (Khadija & KARIMI Dounia, 2025)

b) Blockchain : Sécurisation et transparence des transactions

La blockchain est une technologie révolutionnaire qui améliore la sécurité, la traçabilité et la transparence des transactions bancaires (SAID & KARIMI, 2022). Contrairement aux systèmes traditionnels, elle repose sur un registre distribué, garantissant que les données sont infalsifiables et accessibles en toute transparence.

Applications de la blockchain dans le secteur bancaire :

-Sécurisation des paiements et transactions financières : La blockchain permet d'éliminer les intermédiaires, réduisant ainsi les délais et les coûts des transactions internationales (JIHANE, 2024).

-Authentification et lutte contre la fraude : Grâce à son système de validation décentralisé, elle empêche la falsification des données et garantit l'authenticité des transactions (BOUADDI et al., 2025).

-Smart Contracts : Des contrats intelligents auto-exécutables permettent aux banques d'automatiser certaines opérations (ex : paiements, transferts de titres) sans intervention humaine (Meriam & EL FADI Lekbira, 2024).

c) Big Data : Analyse des données clients pour une personnalisation des services

Le Big Data permet aux banques d'analyser des volumes massifs de données en temps réel pour comprendre les comportements des clients et optimiser leurs stratégies commerciales (JIHANE, 2024).

Applications du Big Data dans le secteur bancaire :

-Segmentation et personnalisation : En exploitant les données des clients, les banques peuvent adapter leurs offres et proposer des produits ciblés (HATTAB & EL ACHARI, 2023).

-Détection des fraudes : L'analyse des transactions en temps réel aide à identifier les comportements suspects et à lutter contre les cyberattaques (SAID & KARIMI, 2022).

-Amélioration de la relation client : Grâce au Big Data, les banques peuvent anticiper les besoins des clients et leur offrir des solutions adaptées avant même qu'ils ne les demandent (BOUADDI et al., 2025).

-Gestion des risques : L'analyse des historiques de crédit et des tendances économiques permet d'évaluer la solvabilité des emprunteurs et de réduire les risques financiers (Meriam & EL FADI Lekbira, 2024).

d) Cloud computing : Flexibilité et réduction des coûts d'infrastructure

Le Cloud computing révolutionne l'infrastructure informatique des banques en offrant plus de flexibilité, de sécurité et de scalabilité (BOUADDI et al., 2025).

Applications du Cloud computing dans le secteur bancaire :

-Réduction des coûts d'infrastructure : En externalisant leurs systèmes informatiques, les banques diminuent leurs dépenses liées aux serveurs et à la maintenance informatique (JIHANE, 2024).

-Accès rapide aux services bancaires : Les clients peuvent effectuer des transactions en temps réel via des applications mobiles connectées au cloud (HATTAB & EL ACHARI, 2023).

-Stockage et gestion sécurisée des données : Le cloud permet aux banques de stocker des volumes massifs de données tout en garantissant leur protection contre les cyberattaques (SAID & KARIMI, 2022).

-Déploiement de services innovants : Grâce au cloud, les banques peuvent développer rapidement de nouveaux services numériques sans avoir à investir dans des infrastructures coûteuses (Meriam & EL FADI Lekbira, 2024).

2.1.1.5. Évolution des attentes des clients

Les consommateurs recherchent désormais des services bancaires plus accessibles, rapides et personnalisés. L'essor du mobile Banking et des solutions omnicanales illustre cette transformation (Kane, 2024).

2.1.1.6. Concurrence des Fintechs

Les FinTechs offrent des services plus agiles et compétitifs, poussant les banques traditionnelles à accélérer leur digitalisation pour rester attractives (HATTAB & EL ACHARI, 2023).

2.1.1.7. Réglementation et conformité

Les régulateurs imposent des normes strictes en matière de cybersécurité et de protection des données, influençant directement les stratégies de digitalisation des banques (SAID & KARIMI, 2022).

2.1.2. Évolution ou raison de la digitalisation des banques

La digitalisation des banques est une transformation majeure qui s'explique par plusieurs facteurs structuraux et conjoncturels. Cette mutation est portée par l'essor des banques en ligne, l'évolution des attentes des clients, le développement des FinTechs et la nécessité pour les institutions financières d'adapter leurs modèles économiques et organisationnels. Selon HATTAB & EL ACHARI (2023), l'adoption des technologies numériques par les banques permet une amélioration significative de leur performance, tout en répondant aux nouveaux défis concurrentiels et réglementaires.

2.1.2.1. Les banques en ligne

Les banques en ligne, ou néo-banques, ont émergé avec le développement d'Internet et la généralisation des services bancaires accessibles à distance. Contrairement aux banques traditionnelles, ces établissements opèrent exclusivement sur des plateformes numériques, leur permettant de réduire leurs coûts opérationnels et d'offrir des services plus compétitifs (Meriam & EL FADI Lekbira, 2024). Elles s'appuient sur des infrastructures technologiques avancées et exploitent l'intelligence artificielle (IA) et la blockchain pour optimiser la gestion

des transactions et la sécurisation des données clients (JIHANE, 2024). Face à cette montée en puissance des banques en ligne, les institutions bancaires traditionnelles ont dû adapter leur stratégie en développant leurs propres plateformes numériques. L'objectif est d'améliorer l'accessibilité de leurs offres et de répondre aux nouveaux comportements des consommateurs, qui privilégient aujourd'hui les applications mobiles et les services bancaires instantanés (BOUADDI et al., 2025).

2.1.2.2. Évolution des attentes et des comportements des clients

Avec la transformation numérique, les attentes des clients bancaires ont évolué vers plus de rapidité, de flexibilité et de personnalisation. HATTAB & EL ACHARI (2023) soulignent que les clients recherchent désormais une expérience fluide et homogène à travers différents canaux digitaux.

Plusieurs tendances illustrent cette évolution :

- **L'essor du mobile banking :** Selon une étude de McKinsey (2021), plus de 75 % des clients effectuent leurs opérations bancaires via des applications mobiles.
- **L'exigence d'une expérience omnicanale :** Les clients souhaitent une continuité fluide entre les canaux physiques et digitaux (Kane, 2024).
- **La sécurité et la transparence :** La montée des cyberattaques incite les consommateurs à privilégier des établissements offrant des solutions avancées de protection des données (SAID & KARIMI, 2022).

L'essor des FinTechs

Les FinTechs (Financial Technologies) jouent un rôle clé dans la transformation du secteur bancaire. Ces startups exploitent les technologies numériques pour proposer des services financiers plus agiles et moins coûteux, telles que les solutions de paiement mobile, les plateformes de financement participatif et les cryptomonnaies (Meriam & EL FADI Lekbira, 2024).

2.1.2.3. Les différents types de FinTech

Les FinTechs se déclinent en plusieurs catégories :

- **Banques digitales (néobanques) :** Exemples : N26, Monzo (JIHANE, 2024).
- **Plateformes de paiement en ligne :** Exemples : PayPal, Stripe (BOUADDI et al., 2025).
- **Financement participatif (crowdfunding) :** Exemples : Kickstarter, GoFundMe.
- **Cryptomonnaies et blockchain :** Exemples : Bitcoin, Ethereum.

➤ **Assurance numérique (InsurTech)** : Exemples : Lemonade, Alan.

➤ **Conseil financier automatisé (Robo-Advisors)** : Exemples : Wealthfront, Betterment.

2.1.2.4. Les principales transformations digitales de la banque

La digitalisation a profondément modifié le secteur bancaire, poussant les institutions à adapter leurs modèles économiques et opérationnels. HATTAB & EL ACHARI (2023) indiquent que cette transformation repose sur plusieurs axes :

a) Optimisation de l'expérience client

L'expérience client s'est considérablement améliorée grâce à la digitalisation. Les banques adoptent des solutions innovantes pour offrir un parcours fluide et interactif (BOUADDI et al., 2025) :

- Interfaces ergonomiques et personnalisées (chatbots, assistants IA).
- Disponibilité des services bancaires 24/7.
- Exploitation des données clients pour proposer des offres sur mesure.

b) Modification des processus opérationnels

L'automatisation des processus internes permet aux banques d'améliorer leur efficacité en réduisant les délais de traitement et en optimisant la gestion des risques (SAID & KARIMI, 2022).

c) Le changement organisationnel

La digitalisation impose aux banques d'adopter de nouvelles stratégies organisationnelles (JIHANE, 2024):

- Formation continue des employés aux outils numériques.
- Adoption d'une culture d'innovation et d'agilité.
- Développement de partenariats avec les FinTechs et les géants de la tech.

d) Évolution du modèle économique de la banque

Les banques traditionnelles doivent repenser leur modèle économique pour rester compétitives face aux nouveaux acteurs du marché (McKinsey, 2021) :

- Passage à un modèle 100 % digital.
- Mise en place de nouveaux modes de facturation (abonnements premium, services payants à l'usage).
- Expansion vers des services complémentaires (assurances, gestion de patrimoine en ligne).

e) Évolution des métiers de la banque

Avec l'essor des technologies, les métiers bancaires évoluent considérablement (BOOT, 2021):

- Remplacement progressif des guichetiers par des conseillers spécialisés.
- Création de nouveaux profils liés aux technologies (analystes de données, experts cybersécurité).
- Formation continue pour s'adapter aux nouvelles compétences digitales.

2.1.3. Les avantages et enjeux de la digitalisation bancaire

La digitalisation bancaire est une avancée majeure qui modifie en profondeur le paysage financier. Elle apporte de nombreux avantages aux banques et aux clients, notamment en termes d'efficacité, de réduction des coûts et d'amélioration de l'expérience utilisateur (HATTAB & EL ACHARI, 2023). Toutefois, cette transformation numérique s'accompagne également de défis importants, notamment en matière de sécurité, de conformité réglementaire et de gestion des risques (Meriam & EL FADI Lekbira, 2024).

2.1.3.1. Les avantages du point de vue de la banque

• Réduction des frais bancaires

La digitalisation permet aux banques de rationaliser leurs coûts opérationnels en automatisant un grand nombre de processus internes. Les agences physiques nécessitent d'importants investissements en infrastructures et en ressources humaines, tandis que les banques en ligne et les FinTechs peuvent fonctionner avec une structure beaucoup plus allégée (HATTAB & EL ACHARI, 2023). Cette optimisation des coûts permet aux banques de proposer des frais réduits, voire inexistant, pour certaines transactions (Kane, 2024).

• Extension géographique et inclusion financière

Les services bancaires en ligne et mobiles permettent aux institutions financières d'atteindre une clientèle plus large, y compris dans les zones rurales ou peu desservies par les agences physiques. La digitalisation contribue ainsi à renforcer l'inclusion financière en offrant des services accessibles à une population qui en était auparavant exclue (JIHANE, 2024). Cette accessibilité accrue est particulièrement pertinente dans les pays en développement, où les banques mobiles comme M-Pesa ont révolutionné l'accès aux services financiers (SAID & KARIMI, 2022).

• Gain de temps et optimisation des opérations

L'automatisation des processus réduit le temps nécessaire à l'exécution des opérations bancaires. Les services tels que les virements, les crédits et l'ouverture de comptes peuvent être réalisés en quelques minutes grâce à des plateformes numériques performantes (BOUADDI et al., 2025). De plus, l'intelligence artificielle et les

chatbots permettent de traiter instantanément les demandes des clients, améliorant ainsi la réactivité des banques (Kane, 2024).

- **Différenciation des services et personnalisation des offres**

Grâce à l'analyse des données et aux algorithmes d'intelligence artificielle, les banques peuvent proposer des offres sur mesure en fonction du comportement et des préférences des clients (Meriam & EL FADI Lekbira, 2024). Cette différenciation des produits et services permet de renforcer la fidélité des clients et d'optimiser la gestion de la relation bancaire (JIHANE, 2024).

- **Amélioration de la gestion de la relation client**

Les outils numériques, tels que les logiciels de gestion de la relation client (CRM), permettent aux banques de mieux suivre le parcours et les besoins des clients (HATTAB & EL ACHARI, 2023). L'intelligence artificielle permet d'anticiper les attentes des utilisateurs et d'améliorer l'interaction entre la banque et ses clients (SAID & KARIMI, 2022).

2.1.3.2. Les avantages du point de vue du client

La digitalisation bancaire profite également aux clients en rendant les services financiers plus accessibles, plus rapides et plus sécurisés (BOUADDI et al., 2025).

- **Accessibilité accrue** : Les clients peuvent gérer leurs finances à tout moment via des applications mobiles ou des plateformes en ligne (JIHANE, 2024).
- **Rapidité des transactions** : Les paiements et virements sont effectués instantanément, contrairement aux délais imposés par les processus bancaires traditionnels (Kane, 2024).
- **Personnalisation des services** : Les banques utilisent le Big Data et l'IA pour proposer des offres adaptées aux besoins individuels des clients (Meriam & EL FADI Lekbira, 2024).
- **Sécurité renforcée** : L'adoption de solutions avancées d'authentification et de cryptographie améliore la protection des données bancaires contre les cybermenaces (SAID & KARIMI, 2022).

2.1.3.3. Les limites et enjeux de la digitalisation bancaire

- **Risque opérationnel**

Les services bancaires numériques sont exposés aux risques techniques, notamment les pannes informatiques et les erreurs algorithmiques, qui peuvent perturber les opérations et affecter la satisfaction des clients (HATTAB & EL ACHARI, 2023).

• **Risque de réputation**

Une mauvaise expérience utilisateur ou une faille de sécurité peut nuire à la réputation d'une banque et entraîner une perte de confiance de la clientèle. L'impact des avis négatifs sur les réseaux sociaux amplifie ces risques (BOUADDI et al., 2025).

• **Risque juridique et réglementaire**

Les banques doivent se conformer à des réglementations strictes, comme le RGPD en Europe, pour protéger les données personnelles des clients. Tout manquement à ces obligations peut entraîner des sanctions financières importantes (SAID & KARIMI, 2022).

• **Menace sur la confidentialité des données**

L'utilisation croissante des services bancaires numériques implique la collecte et l'analyse d'une grande quantité de données clients, posant des questions éthiques et légales sur la gestion de ces informations (JIHANE, 2024).

• **Fraudes électroniques et cybersécurité**

Les banques doivent faire face à une augmentation des cyberattaques, telles que le phishing, le vol d'identité et les ransomwares. La mise en place de solutions de

Cybersécurité avancée est donc une priorité pour limiter ces risques (Meriam & EL FADI Lekbira, 2024).

• **Absence de contact humain**

L'un des défis majeurs de la digitalisation est la diminution des interactions humaines dans les services bancaires. Certains segments de clientèle, notamment les personnes âgées, restent attachés à une approche plus traditionnelle (HATTAB & EL ACHARI, 2023).

2.2. La Performance Bancaire

2.2.1. Le concept de la performance

La notion de performance est un élément clé du management et de la gestion des organisations. Cependant, elle est multidimensionnelle, ce qui conduit à des interprétations variées selon les auteurs et les contextes d'étude. Cette section vise à clarifier le concept de performance en explorant ses définitions, ses notions voisines, ses caractéristiques, ainsi que ses différentes dimensions et facteurs déterminants.

2.2.1.1. Définition de la performance

En raison de sa complexité et de sa diversité d'application, la performance est définie différemment selon les auteurs. Selon Bourguignon (1995), la performance correspond à la capacité d'une organisation à atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Cette réalisation peut être mesurée en termes de résultats concrets ou de processus mis en place pour les atteindre (Sogbossi Bocco, 2010). D'autre part, Weiss (1988) souligne que la perception de la performance varie selon les acteurs : pour un dirigeant, elle est souvent synonyme de rentabilité et de bénéfices réalisés, tandis que pour un employé, elle peut se traduire par des conditions de travail optimales et une satisfaction professionnelle. Enfin, Khemakhem (1992) met en avant que l'efficacité d'un centre de productivité, qu'il s'agisse d'une unité, d'un service ou d'une entreprise dans son ensemble, constitue un critère fondamental de la performance.

2.2.1.2. Notions voisines de la performance

Bien que distinctes, certaines notions sont souvent associées à la performance :

- **L'efficacité**

Selon Boislandelle (1998), l'efficacité est définie comme la mesure de l'atteinte des objectifs fixés. Elle peut être formulée par l'équation suivante :

Efficacité Résultats atteints / Objectifs

Plus les résultats obtenus se rapprochent des objectifs, plus l'organisation est jugée efficace.

- **L'efficience**

Gransted (1980) définit l'efficience comme le rapport entre les ressources investies et les résultats obtenus :

Efficience = Résultats obtenus / Moyens engagés

Une organisation efficiente maximise ses performances en minimisant ses coûts et ses ressources utilisées.

- **L'effectivité**

Selon Le Moigne (1999), l'effectivité désigne la capacité d'un système à transformer ses intentions en résultats concrets. Elle se mesure en fonction du degré de satisfaction généré par les résultats obtenus :

Effectivité = Niveau de satisfaction obtenu / Résultats

- **La pertinence :**

Selon Bouquin (2004), la pertinence se réfère à la cohérence entre les décisions, les ressources mobilisées et les orientations stratégiques. Elle implique que chaque action engagée par l'organisation soit justifiée par sa capacité à produire un impact mesurable sur ses objectifs à court, moyen et long terme.

2.2.1.3. Les caractéristiques de la performance

La performance est un concept multidimensionnel qui englobe plusieurs aspects, chacun influencé par la perception des acteurs concernés et les évolutions du contexte économique et organisationnel. Selon Ouachrine (2003), la performance peut être analysée à travers plusieurs prismes :

a) La perception de la performance

La performance n'a pas une définition unique et universelle, mais dépend des critères d'évaluation adoptés par les différents acteurs de l'organisation. En effet, la perception de la performance varie selon la position et les attentes des parties prenantes :

- Pour un dirigeant, elle est souvent associée à la rentabilité et à la croissance financière.
- Pour un employé, elle peut être liée à la qualité du climat de travail et aux opportunités d'évolution professionnelle.
- Pour un client, elle se mesure à travers la qualité des produits et services offerts.

Ainsi, la performance est un concept dynamique qui évolue avec le temps et les transformations de l'environnement organisationnel (Ouachrine, 2003). L'un des défis majeurs pour une entreprise est de réussir à équilibrer ces différentes attentes et d'exceller dans plusieurs dimensions simultanément.

b) L'évolution des composants de la performance

Les critères d'évaluation de la performance ne sont pas figés : ils évoluent en fonction des mutations du marché, des avancées technologiques et des nouvelles attentes des parties prenantes. Une stratégie efficace à un instant donné peut devenir obsolète avec le temps si elle ne s'adapte pas aux nouvelles exigences du secteur (Calori, 1989).

De même, les combinaisons de facteurs qui assurent la réussite d'une entreprise dans un contexte donné peuvent perdre de leur efficacité dans un autre. Il est donc essentiel pour les entreprises de réévaluer en permanence leurs indicateurs de performance et d'ajuster leurs stratégies en conséquence (Amrani & Amrani, 2018).

c) Le pilotage de la performance

Le pilotage de la performance nécessite une approche globale intégrant à la fois des indicateurs financiers et non financiers. Les dirigeants doivent utiliser une variété d'outils pour mesurer et améliorer la performance de leur organisation, notamment :

- Des indicateurs financiers (rentabilité, chiffre d'affaires, retour sur investissement) pour évaluer la viabilité économique.

- Des indicateurs qualitatifs (satisfaction client, engagement des employés, innovation) qui permettent d'avoir une vision plus complète de la performance globale (Lahlou, 2008).

L'adoption d'outils de gestion comme le Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996) aide à aligner les objectifs stratégiques avec les actions opérationnelles et à assurer une performance durable.

d) Les composants antinomiques de la performance

La performance est constituée d'éléments complémentaires mais parfois contradictoires. Par exemple, une entreprise peut chercher à réduire ses coûts tout en améliorant la qualité des produits et le bien-être des employés. Or, ces objectifs peuvent entrer en conflit et nécessitent des arbitrages stratégiques (Tezenas du Moncel, 1992).

Ainsi, tous les aspects de la performance ne peuvent pas être optimisés simultanément au même niveau, et il est essentiel de prioriser les objectifs en fonction de leur impact sur la pérennité de l'entreprise.

2.2.1.4. Le caractère multidimensionnel de la performance

La performance d'une organisation ne peut être réduite à un seul critère ; elle doit être évaluée à travers plusieurs dimensions complémentaires. Dans le cadre de cette étude, nous nous concentrerons sur trois grandes dimensions de la performance :

a) La performance stratégique

La performance stratégique repose sur la capacité de l'entreprise à maintenir un avantage concurrentiel durable et à mobiliser efficacement ses ressources humaines et technologiques. Elle repose sur plusieurs éléments clés :

- La définition d'objectifs à long terme, alignés avec la vision et la mission de l'organisation.
- L'innovation et l'amélioration continue des produits, services et processus.
- La gestion du capital humain, avec des systèmes d'incitations et de récompenses favorisant la motivation des employés (Lahlou, 2008).
- L'adaptabilité face aux évolutions du marché et aux nouvelles tendances technologiques.

Une organisation performante stratégiquement est celle qui sait remettre en question ses acquis et repenser régulièrement ses sources de création de valeur (Issor, 2017).

b) La performance concurrentielle

Cette dimension est directement liée à la position de l'organisation sur son marché et à sa capacité à anticiper et influencer les évolutions du secteur. La performance concurrentielle dépend de plusieurs facteurs :

- La capacité à développer de nouveaux avantages concurrentiels, notamment par l'innovation et la différenciation.
- L'anticipation des évolutions du marché et des attentes des consommateurs.
- L'analyse des stratégies des concurrents et l'ajustement des actions de l'entreprise en conséquence (Issor, 2017).

Une entreprise performante sur le plan concurrentiel est celle qui ne se contente pas de réagir aux tendances du marché, mais qui cherche à façonner les règles du jeu et à créer de nouvelles opportunités.

c) **La performance socio-économique**

La performance socio-économique englobe plusieurs sous-dimensions :

❖ **La performance organisationnelle**

Elle concerne l'efficacité interne de l'entreprise et la manière dont elle structure ses processus pour atteindre ses objectifs. Une bonne performance organisationnelle permet d'identifier rapidement les dysfonctionnements et d'apporter des corrections avant qu'ils n'impactent négativement l'entreprise (Lahlou, 2008).

❖ **La performance sociale**

La performance sociale est liée aux actions mises en place pour améliorer le bien-être des employés et favoriser un climat de travail positif. Elle inclut des aspects tels que :

- Le niveau de satisfaction et d'engagement des employés.
- Les politiques de responsabilité sociale de l'entreprise.
- La gestion des relations sociales et la culture organisationnelle (Tezenas du Moncel, 1992).

❖ **La performance économique et financière**

Cette dimension mesure la capacité de l'entreprise à générer des profits et à assurer sa pérennité. Elle repose sur des indicateurs tels que :

- La rentabilité des investissements.
- La productivité et l'efficacité opérationnelle.
- Le rendement des actifs et des capitaux engagés (Amrani & Amrani, 2018).

Cependant, il est essentiel de noter que la performance économique et financière seule ne garantit pas la compétitivité de l'entreprise. Elle doit être complétée par des indicateurs sociaux et commerciaux pour assurer une vision complète de la performance globale.

❖ **La performance commerciale**

La performance commerciale se traduit par la capacité de l'entreprise à attirer et fidéliser ses clients en proposant des produits et services adaptés à leurs attentes. Elle peut être mesurée à travers :

- La part de marché détenue par l'entreprise.
- Le taux de fidélisation et de satisfaction des clients.
- L'acquisition de nouveaux clients et l'évolution du chiffre d'affaires (Lahlou, 2008).

2.2.1.5. Les facteurs influençant la performance

La performance d'une entreprise repose sur plusieurs facteurs interdépendants, dont l'équilibre est essentiel pour garantir une efficacité durable. Une variation significative de l'un de ces éléments peut impacter directement les autres et, par conséquent, influencer la performance globale de l'organisation. Il est donc primordial d'identifier, d'analyser et d'ajuster continuellement ces facteurs pour maintenir une dynamique de croissance et d'adaptation.

Selon Lahlou (2008) et Calori (1989), plusieurs éléments déterminants doivent être pris en compte :

-Les attentes des clients et leur satisfaction : Dans un environnement concurrentiel, les entreprises doivent sans cesse améliorer la qualité de leurs produits et services afin de répondre aux besoins évolutifs des clients. La satisfaction et la fidélisation nécessitent une écoute active et une capacité d'adaptation permanente (Lahlou, 2008).

-La définition claire des missions et des objectifs : Une vision bien établie et partagée avec l'ensemble des collaborateurs est essentielle. Chaque employé doit comprendre les objectifs stratégiques de l'organisation et son rôle dans leur réalisation, garantissant ainsi une meilleure cohésion interne (Calori, 1989).

-L'optimisation des processus internes : Avec l'augmentation de la complexité des activités, il est indispensable de mettre en place des processus organisationnels efficaces. Cela permet de gagner en productivité, d'assurer une meilleure coordination entre les différents services et de réduire les inefficacités (Lahlou, 2008).

-La performance et la rentabilité des produits et services : Pour être compétitive, une entreprise doit concevoir des offres alliant efficacité et rentabilité, en tenant compte à la fois des exigences du marché et des impératifs financiers (Calori, 1989).

-L'importance de l'information et de la veille stratégique : L'accès à des données fiables et actualisées est un levier essentiel pour une prise de décision éclairée. Une bonne maîtrise de l'environnement externe permet d'anticiper les évolutions du marché et d'adapter en conséquence la stratégie de l'entreprise (Lahlou, 2008).

-Le rôle des ressources humaines : Une organisation performante repose sur des collaborateurs compétents et motivés. Le recrutement, la formation continue et l'implication des employés sont des éléments clés pour assurer la réussite des stratégies mises en place (Calori, 1989).

-Un style de gestion adapté et structuré : Le mode de management adopté doit être aligné avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Un leadership efficace favorise la prise d'initiative, l'innovation et la capacité d'adaptation face aux évolutions du marché (Lahlou, 2008).

2.2.2. Les ressources comme moteur de la performance bancaire

Dans un environnement bancaire de plus en plus concurrentiel, la performance des institutions financières repose largement sur la gestion stratégique de leurs ressources. Celles-ci, qu'elles soient financières, humaines, technologiques ou immatérielles, constituent un levier essentiel pour l'amélioration de la compétitivité et de la rentabilité des banques (Barney, 1991). Une gestion efficace des ressources permet non seulement de garantir la conformité réglementaire, mais aussi de stimuler l'innovation et d'offrir des services de qualité aux clients (Wernerfelt, 1984).

2.2.2.1. Définition et importance des ressources en banque

Les ressources bancaires englobent l'ensemble des actifs, des compétences et des capacités mobilisés par une institution pour atteindre ses objectifs stratégiques. Deux grandes approches permettent d'analyser leur contribution à la performance :

- L'approche de Porter (1980), qui repose sur l'analyse externe de l'environnement concurrentiel et la formulation de stratégies pour obtenir un avantage compétitif. Selon cette vision, la performance d'une banque dépend de sa capacité à se positionner sur le marché en tenant compte des forces de la concurrence (modèle des cinq forces).
- L'approche fondée sur les ressources (RBV - Resource-Based View, Barney, 1991), qui met l'accent sur les ressources internes de l'entreprise comme source principale d'avantage concurrentiel. Cette approche considère

que les banques doivent identifier et exploiter des ressources rares, précieuses, inimitables et non substituables (VRIN) pour assurer leur différenciation et leur performance durable.

La combinaison de ces deux approches permet d'introduire l'analyse SWOT, qui articule les forces et faiblesses internes (RBV) aux opportunités et menaces externes (Porter), afin de guider la stratégie de performance bancaire.

2.2.2.2. Les différentes catégories de ressources bancaires

a) Les ressources financières

Les ressources financières sont essentielles pour assurer la stabilité et la croissance des banques. Elles comprennent les fonds propres, les dépôts des clients et l'accès aux marchés financiers. Une gestion efficace des liquidités et des risques financiers est cruciale pour garantir la rentabilité et éviter les crises bancaires (Penrose, 1959).

- **Capital bancaire** : Un niveau élevé de fonds propres améliore la résilience des banques face aux crises financières (Hillman & Dalziel, 2003).
- **Gestion de la rentabilité** : Les banques utilisent des indicateurs comme le Return on Equity (ROE) et le Return on Assets (ROA) pour évaluer leur performance financière (McKinsey, 2021).

b) Les ressources humaines

Le capital humain est un facteur clé de succès dans le secteur bancaire. Des employés compétents et bien formés permettent aux banques d'innover et d'améliorer la qualité du service client (Wright, Dunford & Snell, 2001).

- **Formation et développement des compétences** : L'investissement dans la formation continue améliore l'efficacité et l'engagement des employés (Barney & Wright, 1998).
- **Gestion des talents et motivation** : Un système de rémunération et de promotion attractif favorise la fidélisation des talents et la productivité (Huselid, 1995).

c) Les ressources technologiques

Avec la digitalisation croissante du secteur bancaire, les ressources technologiques jouent un rôle déterminant dans l'amélioration de la performance bancaire (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

- **Systèmes d'information bancaires** : L'adoption de Core Banking Systems (CBS) permet d'améliorer l'efficacité des opérations bancaires (Kane, 2024).

- **Automatisation et intelligence artificielle** : L'IA optimise le service client via les chatbots et l'analyse des données clients pour proposer des offres personnalisées (McKinsey, 2021).

d) Les ressources immatérielles

Les ressources immatérielles, telles que la réputation et la relation client, sont essentielles pour assurer la confiance et la fidélité des clients (Grant, 1991).

- **Image de marque et réputation bancaire** : Une bonne réputation renforce la crédibilité et l'attractivité d'une banque sur le marché (Hall, 1992).

- **Fidélisation de la clientèle** : Un service client de qualité et une communication efficace améliorent la rétention des clients (Amit & Schoemaker, 1993).

2.2.2.3. La gestion stratégique des ressources pour améliorer la performance bancaire

❖ Optimisation des coûts et efficacité opérationnelle

Les banques doivent optimiser leurs coûts tout en maintenant un service de qualité. La digitalisation permet de réduire les coûts de transaction et d'améliorer la productivité (McKinsey, 2021).

❖ Innovation et adaptation aux évolutions du marché

L'innovation technologique est un levier majeur de différenciation. Les banques doivent adopter une approche proactive en matière d'innovation pour rester compétitives (Teece, 2018).

❖ Mesurer l'impact des ressources sur la performance bancaire

L'intégration de l'approche RBV avec l'analyse SWOT permet aux banques d'identifier leurs ressources stratégiques et de formuler des stratégies adaptées à leur environnement concurrentiel.

Tableau N°1 : Indicateurs clés de performance bancaire selon différentes catégories

Catégorie	Indicateurs clés
Financières	Ratio de solvabilité (Bâle III), ratio de liquidité
Humaines	Taux de turnover, productivité par employé

Technologiques	Taux d'adoption des services numériques, nombre de transactions traitées via l'IA
-----------------------	---

Source : fait par nous

2.2.3. L'impact de la digitalisation sur la performance bancaire

Dans un contexte de transformation numérique accélérée, la digitalisation est devenue une ressource stratégique clé pour le secteur bancaire. Elle ne se limite plus à une simple amélioration des processus internes, mais constitue un levier majeur de performance, d'innovation et de compétitivité. L'intégration des technologies digitales permet aux banques d'optimiser leur efficacité opérationnelle, d'améliorer l'expérience client et de renforcer leur avantage concurrentiel (Teece, 2018).

2.2.3.1. La digitalisation comme ressource clé dans le secteur bancaire

Selon l'approche Resource-Based View (RBV), une ressource est considérée comme stratégique lorsqu'elle est précieuse, rare, difficile à imiter et non substituable (Barney, 1991). La digitalisation répond à ces critères puisqu'elle :

- **Optimise les processus :** L'automatisation des tâches et l'utilisation des systèmes d'information permettent une gestion plus efficace des opérations bancaires.
- **Crée un avantage concurrentiel :** L'adoption des nouvelles technologies permet aux banques de proposer des services innovants et personnalisés.
- **Améliore l'expérience client :** La digitalisation facilite l'accès aux services bancaires, renforce la relation client et améliore la satisfaction.

Cette ressource stratégique s'articule avec l'analyse SWOT, en mettant en avant les opportunités offertes par la digitalisation et les défis liés à son adoption.

2.2.3.2. Les dimensions de la digitalisation et leur impact sur la performance bancaire

a). L'amélioration de l'efficacité opérationnelle

La digitalisation permet aux banques d'optimiser leurs coûts et d'augmenter leur productivité grâce à plusieurs leviers :

- **Automatisation des processus :** La robotisation et l'IA permettent de réduire les tâches manuelles, minimisant ainsi les erreurs et les délais de traitement (McKinsey, 2021).
- **Optimisation des coûts :** La banque digitale réduit les coûts de transaction, notamment grâce aux

services en ligne et aux guichets automatiques intelligents.

- **Amélioration de la gestion des risques :** L'analyse de données et l'IA permettent d'anticiper les fraudes et d'optimiser la gestion des crédits (Deloitte, 2022).

b).L'amélioration de l'expérience client et la relation bancaire

La digitalisation transforme profondément l'interaction entre les banques et leurs clients :

- **Banque en ligne et mobile banking :** Ces services offrent une accessibilité 24/7, améliorant la satisfaction et la fidélisation des clients (Capgemini, 2023).
- **Personnalisation des services :** L'utilisation du Big Data et de l'intelligence artificielle permet de proposer des offres adaptées aux besoins spécifiques des clients.
- **Amélioration du service client :** Les chatbots et l'automatisation facilitent les échanges avec les clients, réduisant les délais de réponse et améliorant la qualité du service (Gartner, 2022).

c).L'impact sur la performance financière et stratégique

La digitalisation influence directement la rentabilité et la compétitivité des banques :

- **Augmentation des revenus :** Les banques digitales attirent une nouvelle clientèle et diversifient leurs sources de revenus grâce aux services numériques.
- **Réduction des coûts opérationnels :** La digitalisation limite le besoin d'agences physiques et optimise la gestion des ressources humaines.
- **Meilleure prise de décision :** L'analyse prédictive et les outils de Business Intelligence permettent une gestion proactive des risques et des opportunités (Accenture, 2023).

L'intégration de la digitalisation dans l'analyse SWOT

L'analyse SWOT permet de mieux comprendre le rôle stratégique de la digitalisation dans la performance bancaire :

Tableau N°2 : Analyse SWOT de la digitalisation bancaire

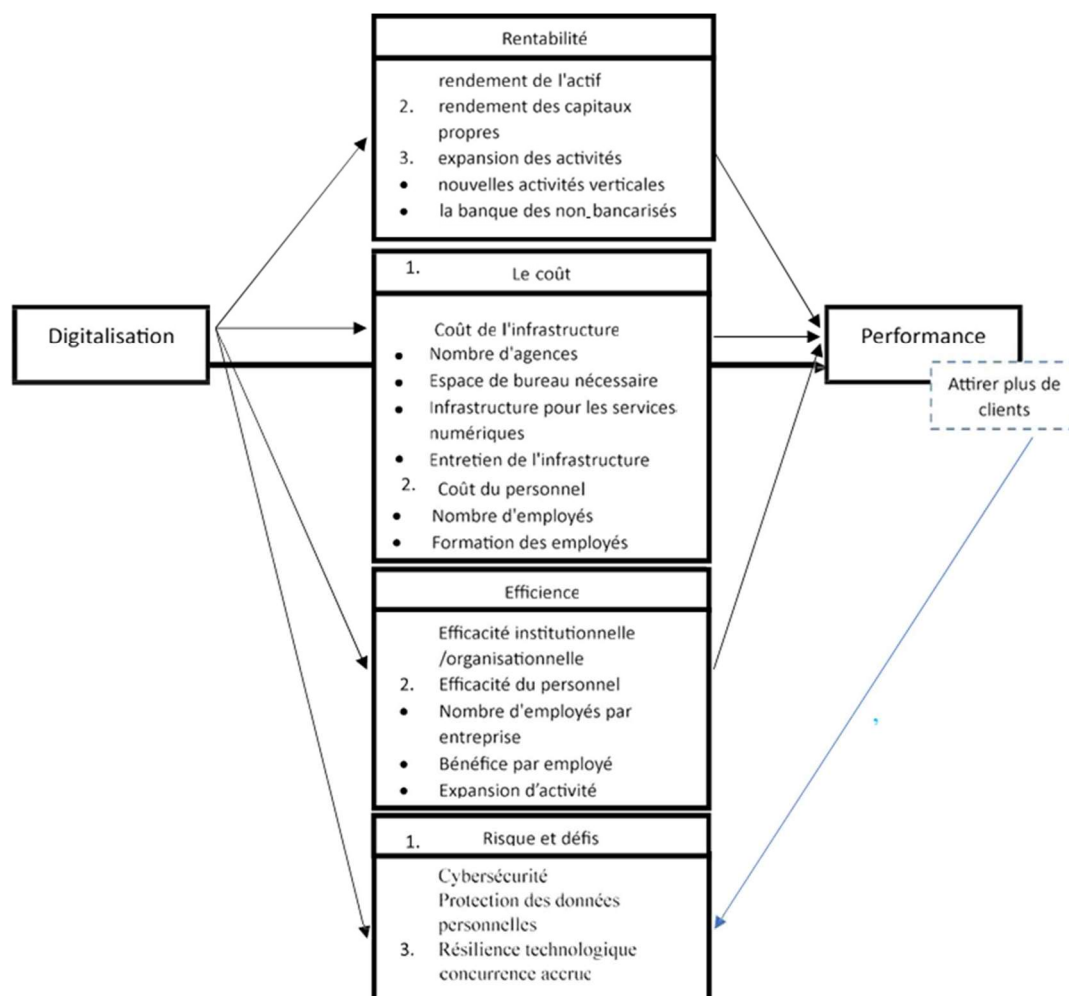
Facteurs internes	Facteurs externes
Forces	Opportunités
- Automatisation des processus	- Évolution des attentes des clients
- Réduction des coûts opérationnels	- Développement des FinTech
- Amélioration de l'expérience client	- Opportunités de partenariats avec des startups

Faiblesses	Menaces
- Coût initial élevé des investissements	- Risques cybernétiques et sécurité des données
- Résistance au changement organisationnel	- Concurrence accrue des néo-banques

Source : fait par nous

La figure suivante montre comment la digitalisation peut influencer la performance d'une banque. Elle agit sur plusieurs aspects comme la rentabilité, la réduction des coûts, l'amélioration de l'efficacité et la gestion des risques. Cela permet non seulement de moderniser les services, mais aussi d'attirer plus de clients.

Figure N°3 : La digitalisation et la performance



Source : HATTAB, S., & EL ACHARI, S. (2023).

2.2.3.6. Les défis et limites de la digitalisation sur la performance bancaire

•Coût élevé des investissements technologiques

Les banques doivent investir massivement dans les infrastructures IT, la cybersécurité et la formation des employés (BOUADDI et al., 2025).

•Risques liés à la cybersécurité

L'augmentation de la digitalisation accroît les cyberattaques et la vulnérabilité des systèmes bancaires (JIHANE, 2024).

•Protection des données personnelles : Les banques doivent se conformer aux réglementations comme le RGPD (SAID & KARIMI, 2022).

•Résistance au changement et transformation organisationnelle

•Adoption des technologies par les employés et clients : La transition numérique requiert une formation continue (HATTAB & EL ACHARI, 2023).

•Impact sur les emplois bancaires : Certains métiers traditionnels disparaissent au profit de nouveaux profils spécialisés en numérique (BOUADDI et al., 2025).

2.2.3.7. Mesurer l'impact de la digitalisation sur la performance bancaire

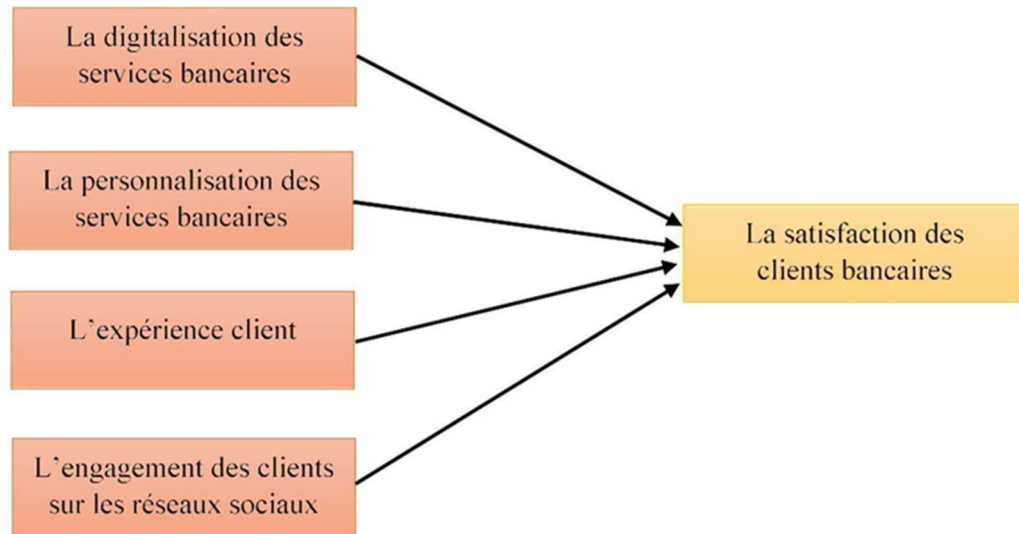
•Indicateurs de performance liés à la digitalisation

-Réduction des coûts opérationnels : Mesure des économies réalisées grâce à l'automatisation.

-Taux d'adoption des services digitaux : Nombre d'utilisateurs actifs sur les plateformes numériques.

-Indice de satisfaction client : Évalué via des enquêtes de feedback et le Net Promoter Score (NPS).

Figure N°4 : La digitalisation et la satisfaction clients



Source : Bouaddi et al, 2024

Cette figure met en lumière les différents aspects de la digitalisation qui contribuent à améliorer la satisfaction des clients bancaires. Qu'il s'agisse de la qualité des services numériques, de la personnalisation, de l'expérience vécue ou encore de l'interaction sur les réseaux sociaux, tous ces éléments renforcent le lien entre la banque et ses clients.

CONCLUSION

À travers ce chapitre, nous avons mis en évidence que la digitalisation bancaire est un levier stratégique essentiel pour les institutions financières, leur permettant de moderniser leurs services, d'améliorer l'expérience client et d'optimiser leur rentabilité. Son importance réside dans sa capacité à réduire les coûts opérationnels, à sécuriser les transactions et à offrir des services plus accessibles et personnalisés. La performance bancaire, fortement influencée par cette transformation, repose sur plusieurs facteurs, notamment l'automatisation des processus, l'exploitation du Big Data, l'utilisation de l'intelligence artificielle et l'adoption de la blockchain. Toutefois, cette transition soulève des défis majeurs, notamment en matière de sécurité des données, de conformité réglementaire et de résistance au changement. L'intégration efficace des technologies numériques constitue donc un enjeu clé pour les banques, leur permettant d'améliorer leur compétitivité et d'assurer leur pérennité sur un marché en constante évolution.

CHAPITRE II : LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Introduction

Ce deuxième chapitre s'articule autour de deux axes majeurs : la méthodologie adoptée pour mener notre recherche et le cadre organisationnel dans lequel elle s'inscrit, à savoir la CNEP Banque.

Dans un premier temps, nous détaillons l'approche méthodologique choisie, en expliquant les outils de collecte utilisés, notamment l'observation sur le terrain, les entretiens qualitatifs et l'analyse documentaire. Cette démarche nous a permis de recueillir des données concrètes et pertinentes en lien avec notre sujet.

Ensuite, nous présentons la CNEP Banque dans sa globalité : son origine, ses missions, son fonctionnement interne, ainsi que son positionnement dans le paysage bancaire algérien. Un accent particulier est mis sur les efforts entrepris par l'institution pour intégrer les technologies numériques dans ses pratiques quotidiennes. Cette contextualisation est essentielle pour comprendre les enjeux de la digitalisation dans un établissement public à forte vocation sociale.

Section 1 : méthodologie de recherche

1.1. L'Approche Méthodologique

La méthodologie de recherche représente l'ensemble des démarches scientifiques adoptées pour structurer et mener une étude de manière rigoureuse et cohérente (Mourat, Ocnareescu, Renon, & Royer, 2015). Elle comprend les choix du chercheur en matière de conception de l'étude, de stratégie de recherche, de sélection de l'échantillon, des méthodes de collecte et d'analyse des données, ainsi que les critères garantissant la qualité et la validité des résultats obtenus.

Les méthodes de recherche peuvent être regroupées en deux principaux paradigmes : la méthode quantitative et la méthode qualitative. La méthode quantitative repose sur la collecte et l'analyse de données chiffrées, permettant de mesurer des phénomènes, d'établir des relations entre des variables et de produire des résultats généralisables (Beaud, 1996). Elle fait appel à des outils statistiques pour analyser les tendances et les corrélations. À l'inverse, la méthode qualitative vise à explorer en profondeur les comportements, les perceptions et les

motivations des individus, en s'appuyant sur des observations, des entretiens ou des analyses documentaires (Blanchet & Gotman, 1985). Cette approche est particulièrement adaptée à l'étude de phénomènes complexes, où la compréhension des dynamiques internes et des interactions est essentielle (Gérard, 1998).

Dans le cadre de cette étude sur la digitalisation bancaire, nous avons adopté une approche qualitative, car elle permet d'analyser en profondeur les implications et les enjeux liés à l'intégration des technologies numériques dans le secteur bancaire. Ce choix méthodologique est justifié par la complexité et l'évolution rapide du processus de digitalisation, qui ne peut être appréhendé uniquement à travers des données chiffrées, mais nécessite une compréhension détaillée des perceptions et des expériences des acteurs impliqués (Yin, 2014).

Enfin, dans le cadre de notre recherche scientifique nous avons opté une approche qualitative, cette approche est particulièrement pertinente dans le cas de la CNEP Banque, qui est en pleine transition vers la digitalisation. En explorant les stratégies mises en place, les obstacles rencontrés et les résultats obtenus, cette étude vise à évaluer l'impact des technologies numériques sur la performance bancaire et à proposer des recommandations pour optimiser cette transformation.

1.2. Instruments de collecte des données

Dans le cadre de cette étude qualitative sur la digitalisation bancaire et son impact sur la performance de la CNEP Banque, plusieurs instruments de collecte de données ont été mobilisés afin d'obtenir des informations fiables et approfondies. Ces outils permettent d'explorer les perceptions, les stratégies et les défis liés à la transformation numérique et d'assurer une analyse rigoureuse des données recueillies.

1.2.1. La Documentation

L'analyse documentaire constitue une source essentielle d'informations pour cette étude. Elle permet d'approfondir la compréhension du sujet, d'identifier les tendances du secteur bancaire et de croiser les données issues des entretiens avec des références académiques et institutionnelles (Bowen, 2009).

Dans ce cadre, nous avons consulté diverses sources documentaires, notamment :

- Les rapports institutionnels de la CNEP Banque détaillant les projets de transformation

numérique et les stratégies mises en place.

- Les publications académiques portant sur la digitalisation bancaire, la performance financière et les innovations technologiques dans le secteur bancaire.
- Les études de marché sur la digitalisation bancaire en Algérie et au niveau international.
- Les cadres réglementaires définissant les exigences en matière de digitalisation et de protection des données bancaires.

Pour l'accès à ces documents, nous avons exploité plusieurs bases de données académiques et plateformes numériques telles que Google Scholar, ResearchGate, SNDL et ASJP.

L'objectif de cette analyse documentaire est d'offrir un cadre de référence théorique et empirique permettant d'enrichir l'étude et d'appuyer les observations faites sur le terrain.

1.2.2. L'observation

Dans le cadre de notre recherche qualitative, l'observation constitue un outil essentiel pour saisir les réalités du terrain dans leur contexte naturel. Elle permet de compléter les données recueillies à travers les entretiens ou les documents, en apportant un regard direct sur les comportements, les processus et les interactions au sein de l'organisation étudiée. Selon Ospina (2004), l'observation donne accès à une compréhension plus riche et contextualisée des dynamiques sociales et professionnelles.

Ainsi, durant notre stage à la CNEP Banque, nous avons eu l'opportunité de nous immerger dans l'environnement de travail de l'institution, ce qui nous a permis de mieux appréhender le processus de digitalisation en cours et ses impacts sur la performance bancaire.

Notre observation a été particulièrement centrée sur la Direction du Digital, structure clé dans la mise en œuvre de la stratégie numérique de la banque. Cette direction pilote le développement des services digitaux tels que l'e-banking, le mobile banking, le SMS banking, ainsi que les solutions de gestion des réclamations en ligne. La visite de cette direction nous a permis d'identifier les outils numériques utilisés, les projets en cours, les modes de travail collaboratifs, ainsi que les interactions entre les équipes techniques et les utilisateurs finaux (clients ou agences).

Par ailleurs, nous avons pu observer le fonctionnement des services digitaux orientés vers la clientèle, et en particulier les interfaces mises à disposition des clients pour accéder aux

services bancaires à distance. L'attention a été portée sur l'utilisabilité, la diversité des fonctionnalités proposées, et les mécanismes de traitement des demandes ou des réclamations.

Cette phase d'observation a donc constitué une étape déterminante dans notre compréhension des enjeux liés à la digitalisation au sein de la CNEP Banque. Elle a enrichi notre réflexion en mettant en lumière les leviers de transformation, les limites observées sur le terrain, ainsi que les bonnes pratiques mises en place pour accompagner cette transition.

1.2.3. L'Entretien

L'entretien constitue un outil privilégié pour recueillir des données qualitatives et comprendre les perceptions et expériences des acteurs bancaires face à la digitalisation. Il existe trois principaux types d'entretiens :

- **L'entretien directif** : structuré avec des questions précises et fermées.
- **L'entretien non-directif** : totalement libre, laissant l'enquêté s'exprimer sans contrainte.
- **L'entretien semi-directif** : un équilibre entre les deux, permettant une discussion libre autour d'un cadre prédéfini (Blanchet & Gotman, 2010).

Dans cette étude, nous avons opté pour l'entretien semi-directif, car il permet d'obtenir des réponses détaillées tout en orientant la discussion vers les thématiques clés de la digitalisation bancaire.

1.2.4. Le Guide d'Entretien

Pour assurer la cohérence et la comparabilité des réponses, un guide d'entretien semi-directif a été élaboré. Celui-ci comprend une série de questions ouvertes, organisées autour de grands axes en lien avec la problématique de la digitalisation et de la performance bancaire (Bardin, 2013). Cette démarche permet de recueillir des données qualitatives riches et nuancées, en laissant aux répondants la liberté d'exprimer leurs perceptions, leurs expériences et leurs suggestions.

Ce guide s'appuie également sur les observations réalisées durant mon stage à la **Direction du Digital** de la CNEP Banque. Cette immersion m'a permis de mieux cerner les réalités du terrain, de comprendre les enjeux concrets de la transformation numérique, et d'identifier les thématiques les plus pertinentes à explorer lors des entretiens. Ainsi, les questions ont été construites de manière à refléter à la fois la stratégie de digitalisation de la banque, ses outils digitaux, les défis rencontrés, ainsi que l'impact perçu sur la performance globale de l'institution.

Voici le guide d'entretien utiliser dans notre étude :

Figure N°5 : guide d'entretien

Dans le cadre de l'élaboration de notre projet de fin d'études en management stratégique et systèmes d'information, portant sur « <i>la digitalisation et la performance bancaire : Cas de la CNEP Banque</i> », nous sollicitons votre retour d'expérience et votre opinion afin d'enrichir notre analyse. Les informations recueillies seront utilisées uniquement dans un cadre pédagogique et scientifique. Nous vous remercions d'avance pour le temps que vous nous accordez.
I - la digitalisation
1/ La Stratégie digitale
• Pouvez-vous nous parler de la digitalisation dans le secteur bancaire algérien ? • Quelle est la vision stratégique de la CNEP Banque en matière de digitalisation ? • Quelles sont, selon vous, les principales motivations derrière cette transformation numérique ?

2/ Les réalisations de la banque en termes de digitalisation

- Quels sont, selon vous, les principaux projets de digitalisation entrepris par votre banque ces dernières années ?
- Quelles technologies ou outils digitaux ont été les plus marquants ?
- Quelles sont les principales technologies digitales utilisées par votre banque ?
- La banque dispose-t-elle des compétences internes nécessaires pour piloter la digitalisation ?
- Des formations ou programmes de développement digital sont-ils proposés au personnel ?
- La structure organisationnelle facilite-t-elle l'adoption des outils digitaux ?
- Existe-t-il une culture d'innovation ou des processus favorisant l'agilité digitale ?

II - La performance

- Selon vous, dans quelle mesure la digitalisation constitue un **levier stratégique** de performance pour la CNEP banque ?
- Selon vous, la digitalisation a-t-elle amélioré la performance globale de la banque ? Si oui, comment ?
- Quels sont les **indicateurs de performance** les plus impactés par la digitalisation (satisfaction client, rentabilité, efficacité, parts de marché, croissance portefeuille client, etc.) ?
- Pensez-vous que la digitalisation transforme les ressources bancaires en améliorant leur valeur, leur rareté, leur inimitabilité et leur non –substituabilité par la concurrence (critères VRIN) ? (Offre-t-elle un **avantage concurrentiel durable**)

Source : fait par nous

Voici le tableau qui récapitule la personne interviewée :

Tableau N°3 : Personnes interrogées

Poste occupé	Durée de l'entretien
Directeur du digital	1h47min

Source : Élaboré par nous

1.2.5. Les Outils d'Analyse des Données

L'analyse des données recueillies repose sur une approche thématique, visant à structurer les informations en catégories pertinentes et exploitables.

- Étapes du traitement des entretiens

- Écoute et transcription des entretiens pour repérer les séquences clés.
- **Codage des données :** Classification des réponses en catégories et sous-thèmes (ex. motivations, obstacles, impacts).
- **Analyse thématique :** Pour analyser les données qualitatives issues de l'entretien mené avec le Directeur du Digital de la CNEP Banque, nous avons retenu une méthode d'analyse thématique, qui constitue une approche largement utilisée en sciences sociales pour organiser, structurer et interpréter des données verbales.

Selon Bardin (2013), l'analyse de contenu est une technique de traitement des communications verbales (entretiens, discours, etc.) visant à produire une interprétation objective et méthodique à partir des unités de sens présentes dans le corpus. Cette méthode s'articule en trois grandes étapes :

-La pré-analyse : Il s'agit d'une phase préparatoire où le chercheur s'immerge dans les données pour dégager une première orientation analytique. Dans notre cas, cela a impliqué la transcription complète de l'entretien, suivie d'une lecture attentive permettant d'identifier les thèmes potentiels.

-L'exploitation du matériel : Cette phase correspond à l'encodage des données à partir d'unités de signification, regroupées en catégories thématiques. Les thèmes retenus dans cette étude ont été définis à partir du guide d'entretien : stratégie digitale, réalisations technologiques, impacts sur la performance, difficultés, perspectives, etc.

-Le traitement des résultats et l'interprétation : À ce stade, le chercheur examine les relations entre les thèmes, met en évidence les régularités, les convergences et les divergences, et les confronte au cadre théorique pour tirer des conclusions pertinentes.

Par ailleurs, nous nous sommes également inspirés de l'approche de Braun et Clarke (2006), qui proposent une méthode systématique en six étapes pour mener une analyse thématique :

1. Familiarisation avec les données
2. Codage initial
3. Recherche des thèmes
4. Révision des thèmes
5. Définition et nomination des thèmes
6. Rédaction du rapport final

Cette approche complémentaire permet une analyse plus souple, adaptée aux recherches exploratoires, en insistant sur la transparence du processus et la cohérence dans l'identification des thèmes. En croisant les recommandations de Bardin et de Braun & Clarke, notre analyse a permis de faire émerger des idées récurrentes, mais aussi d'identifier des divergences d'interprétation, ce qui enrichit la compréhension du phénomène étudié.

Section 2 : cadre organisationnel

2.1. Présentation de la CNEP Banque

La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance – CNEP Banque est l'un des établissements financiers publics les plus emblématiques en Algérie. Elle dispose de la personnalité juridique et d'une autonomie financière, ce qui lui confère la capacité de gérer librement ses ressources et ses opérations dans le cadre de la réglementation bancaire nationale.

La CNEP Banque puise ses racines dans la loi n°64-227 du 10 août 1964, qui a marqué sa création officielle. Cette initiative visait à structurer un organe financier capable de collecter l'épargne nationale et de la canaliser vers le financement de projets d'intérêt public, principalement dans le secteur du logement social. Pour ce faire, la CNEP s'est appuyée sur l'infrastructure déjà existante de la Caisse de Solidarité des Départements et des Communes d'Algérie (CSDCA), ainsi que sur d'autres institutions financières ayant une vocation similaire.

La première succursale de la CNEP Banque a été inaugurée à Tlemcen le 1^{er} mars 1967, marquant ainsi le début d'un déploiement progressif sur le territoire national. Au fil des années, la banque a su élargir son réseau pour devenir l'un des principaux acteurs bancaires en matière de collecte de l'épargne et de financement de l'habitat.

Aujourd'hui, la CNEP Banque se positionne comme un acteur clé du secteur bancaire en Algérie, en offrant une large gamme de services bancaires, tant aux particuliers qu'aux professionnels. En plus de son rôle historique dans le financement du logement, elle s'est progressivement diversifiée pour accompagner les mutations économiques et technologiques du pays.

L'adoption progressive des nouvelles technologies et l'engagement dans des projets de digitalisation témoignent de sa volonté d'innover et de répondre aux nouvelles attentes des clients. Cette transformation s'inscrit dans une stratégie de modernisation visant à renforcer sa compétitivité et à améliorer la qualité de ses services bancaires.

2.1.1. Missions et Objectifs

La CNEP Banque occupe une place de premier plan dans le paysage financier algérien, non seulement en raison de son envergure nationale, mais aussi par la nature même de ses missions, qui répondent à des enjeux économiques, sociaux et humains majeurs. Depuis sa création, la banque s'est vue confier un rôle stratégique dans le développement de l'épargne et du financement de l'habitat, tout en adaptant progressivement ses missions aux nouvelles dynamiques économiques du pays.

- **Missions :**

- **Promouvoir l'épargne et la prévoyance**

La mission fondatrice de la CNEP Banque est la mobilisation de l'épargne nationale. Elle œuvre à sensibiliser les citoyens à l'importance de sécuriser leurs revenus, en leur proposant des produits d'épargne adaptés à leurs capacités financières et à leurs projets de vie. En facilitant l'accès à des produits d'épargne simples, sûrs et rémunérateurs, la banque contribue à instaurer une culture de la prévoyance à long terme au sein de la population.

- Soutenir le développement économique et social

Fidèle à sa vocation d'origine, la CNEP Banque joue un rôle moteur dans le financement du logement, notamment dans le secteur social, tout en participant à la relance économique à travers le soutien aux investissements publics et privés. Elle offre aux particuliers comme aux professionnels des solutions de financement qui visent à stimuler l'activité économique, l'accès à la propriété, et le développement territorial.

- Offrir des services financiers inclusifs et accessibles

L'une des ambitions majeures de la banque est de rendre les services financiers accessibles au plus grand nombre, y compris dans les zones les plus reculées du pays. Grâce à un réseau d'agences étendu et à une stratégie orientée vers la proximité, la CNEP veille à répondre aux besoins diversifiés de sa clientèle – particuliers, jeunes, retraités, ménages à revenus modestes ou entrepreneurs – en mettant à disposition des produits bancaires simples et fiables.

- Favoriser l'inclusion financière et la modernisation

Dans un contexte de transition numérique, la CNEP Banque s'engage également dans un processus de digitalisation progressive de ses services. Elle intègre des solutions technologiques modernes, telles que les plateformes de banque en ligne et les applications mobiles, afin d'offrir plus de flexibilité, de rapidité et de sécurité à ses clients. Cette dynamique s'inscrit dans une volonté d'inclusion financière, visant à rapprocher les services bancaires des citoyens, quel que soit leur niveau de familiarité avec le système bancaire traditionnel.

• Objectifs stratégiques :

Les objectifs stratégiques de la CNEP Banque s'articulent autour de plusieurs axes prioritaires :

- **Renforcer la collecte de l'épargne nationale** pour alimenter les circuits de financement productifs ;

- **Accompagner les projets d'investissement** publics et privés, en particulier dans les secteurs prioritaires de l'économie ;
- **Moderniser les services bancaires**, en investissant dans les outils numériques et en améliorant l'expérience client ;
- **Augmenter la performance interne** de la banque à travers la digitalisation, l'automatisation et la formation continue de son personnel.

En somme, la CNEP Banque ne se limite pas à son rôle de prestataire de services financiers ; elle se positionne comme un acteur engagé dans la transformation économique et sociale de l'Algérie, en combinant mission de service public et performance bancaire.

2.1.2. Gouvernance et Organisation

La CNEP Banque est un établissement public à caractère commercial, placé sous la tutelle du ministère des Finances. À ce titre, elle est régie par la réglementation en vigueur dans le secteur bancaire algérien, et notamment par les directives édictées par la Banque d'Algérie, autorité de supervision monétaire et financière du pays. Cette tutelle garantit une gestion conforme aux exigences de stabilité, de transparence et de prudence financière.

- Un conseil d'administration pluridisciplinaire

La gouvernance de la banque repose sur un conseil d'administration composé de représentants de plusieurs ministères stratégiques, à savoir :

- Le ministère de l'Intérieur,
- Le ministère des Finances,
- Le ministère des Travaux Publics,
- Le ministère des Affaires Sociales,
- Le ministère de la Poste et des Télécommunications.

Ce conseil est également constitué du président du conseil d'administration, nommé par décret, et du directeur général, désigné pour piloter les orientations stratégiques de la banque. Ce dispositif collégial permet une gouvernance équilibrée et alignée sur les objectifs de

politique publique, tout en intégrant les impératifs de gestion d'un établissement bancaire moderne.

- Rôles et responsabilités

Le conseil d'administration (CA) dispose de l'ensemble des pouvoirs nécessaires pour assurer la supervision et le bon fonctionnement de la banque. Il fixe les orientations générales, approuve les projets stratégiques et valide les règlements internes proposés par la direction générale.

Le directeur général, quant à lui, assure la gestion quotidienne de la banque, coordonne les activités opérationnelles, veille à la mise en œuvre des décisions du conseil, et représente l'institution auprès des partenaires et des instances réglementaires. Il est soutenu par des directions générales adjointes et une équipe managériale expérimentée.

- Organisation territoriale et fonctionnement

Sur le plan territorial, la CNEP Banque est organisée en quatorze Directions de Réseaux, réparties sur l'ensemble du territoire national, en fonction du découpage administratif du pays. Cette organisation permet une proximité opérationnelle avec les agences, une meilleure gestion des ressources et une adaptation aux spécificités régionales.

Le fonctionnement interne de la banque repose sur une structure hiérarchique claire et sectorisée, intégrant plusieurs pôles :

- Les directions de gestion opérationnelle (crédit, épargne, conformité, contrôle interne) ;
- Les directions de support (ressources humaines, logistique, informatique) ;
- Les unités spécialisées dans l'innovation, la digitalisation et la relation client.

Cette organisation garantit à la fois **efficacité, réactivité et rigueur**, dans un environnement bancaire en pleine mutation.

- Supervision et contrôle

Le bon fonctionnement de la banque est également sous le contrôle de deux commissaires aux comptes, agréés par la Commission Bancaire. Ils sont chargés de vérifier la régularité des opérations, de certifier les comptes annuels et de s'assurer du respect des règles prudentielles.

2.1.3. Structure de gouvernance

L'établissement est dirigé par un Conseil d'Administration, qui définit les grandes orientations stratégiques et veille à leur mise en œuvre. L'exécution opérationnelle repose sur plusieurs directions spécialisées, notamment :

- La Direction des Opérations Bancaires, responsable de la gestion des produits et services.
- La Direction de la Conformité et du Contrôle des Risques, qui assure le respect des réglementations et la gestion des risques financiers.
- La Direction des Systèmes d'Information, qui pilote la transformation digitale et l'innovation technologique.
- La Direction du Réseau Commercial, en charge de la gestion des agences et de la relation client.

2.1.4. Produits et Services

Dans un environnement bancaire en constante évolution, la CNEP Banque s'engage à répondre aux besoins variés de sa clientèle en proposant une offre complète et diversifiée de produits et services, à la fois traditionnels et innovants. Sa gamme s'adresse aux particuliers, professionnels, entreprises et collectivités, avec pour ambition de faciliter l'accès aux services financiers, de renforcer la confiance des usagers et de contribuer au développement économique.

□ Comptes bancaires

La CNEP Banque propose plusieurs types de comptes adaptés aux différents profils de clients :

- **Le compte d'épargne** : historiquement au cœur de la mission de la banque, il permet aux particuliers de sécuriser et de faire fructifier leur épargne tout en bénéficiant d'une gestion simple et accessible.
- **Le compte courant** : destiné aux opérations quotidiennes (virements, paiements, retraits), il constitue une base indispensable pour les particuliers et professionnels souhaitant gérer leurs finances de manière fluide.

- **Les comptes professionnels** : conçus pour les petites et moyennes entreprises, ils répondent aux besoins spécifiques de gestion de trésorerie, de paiement de salaires ou de règlements fournisseurs.

□ **Crédits et solutions de financement**

La CNEP Banque se distingue par son rôle historique dans le financement de l'habitat, mais elle a progressivement étendu ses services de crédit à d'autres domaines :

- **Crédits immobiliers** : pour l'achat, la construction, la rénovation ou l'extension de logements, à travers des formules souples et des conditions avantageuses.
- **Crédits à la consommation** : permettant aux clients de financer des biens ou services courants (mobilier, électroménager, études, etc.).
- **Offres de financement islamique** : la banque propose également des produits conformes aux principes de la **finance participative** (Mourabaha, Ijara...), répondant ainsi aux préférences éthiques et religieuses d'une partie de sa clientèle.

□ **Moyens de paiement modernes**

Pour accompagner la digitalisation de ses services et faciliter les transactions, la banque propose une variété de moyens de paiement :

- **Cartes bancaires** : cartes classiques et cartes à puce, utilisables sur les distributeurs automatiques (DAB) et terminaux de paiement (TPE), avec des services de retrait, paiement et consultation.
- **Virements nationaux et interbancaires**, prélèvements automatiques et **chèques** sont également disponibles pour simplifier la gestion quotidienne.
- **Solutions de paiement électronique** : e-paiement, paiement mobile et QR Code, permettant une expérience fluide, rapide et sécurisée.

□ **Offres d'assurance et de prévoyance**

Soucieuse de la sécurité financière de ses clients, la CNEP Banque propose des produits d'assurance couvrant divers risques :

- Assurance-vie et prévoyance,
- Assurance habitation,

- Assurance-crédit,
- Et autres produits permettant d’anticiper les imprévus de la vie.

Ces solutions sont conçues pour protéger les biens, les personnes et garantir la continuité des engagements en cas de coup dur.

□ **Services numériques innovants**

La banque s’est résolument engagée dans la voie de la digitalisation, avec des services bancaires disponibles à distance :

- **Banque en ligne (e-banking)** : pour consulter les soldes, effectuer des virements, suivre les opérations et gérer ses comptes 24h/24.
- **Application mobile** : une interface ergonomique et sécurisée, donnant accès aux principales fonctionnalités depuis un smartphone.
- **SMS Banking** : pour recevoir en temps réel des notifications sur les mouvements de compte.
- **Canaux numériques d’assistance client** : call center, formulaire de réclamations, chatbot, FAQ en ligne, etc.

2.1.5. Réseau d’Agences et Distribution

La CNEP Banque dispose d’un vaste réseau d’agences couvrant l’ensemble du territoire national. Ce réseau comprend à la fois des succursales urbaines et des points de service dans les zones rurales, garantissant un accès équitable aux services bancaires.

Actuellement, la banque compte 224 agences, assurant une proximité avec les clients et facilitant la diffusion de ses produits et services.

2.1.6. Engagement Social et Responsabilité

En tant qu’institution bancaire publique, la CNEP Banque adopte une approche responsable et engagée en faveur du développement durable et de l’inclusion financière. Ses actions s’articulent autour de plusieurs axes :

- Intégration des pratiques bancaires responsables, en respectant les normes environnementales et sociétales.
- Soutien aux projets d'intérêt communautaire, notamment dans les domaines de l'éducation, du logement et de l'entrepreneuriat.
- Promotion de la diversité et de l'égalité des chances, en favorisant l'inclusion financière des populations défavorisées.

2.1.7. Innovation et Digitalisation

Dans un contexte de transformation rapide du paysage bancaire mondial, la CNEP Banque s'engage activement dans une stratégie de modernisation continue, reposant sur l'intégration des technologies numériques à tous les niveaux de son organisation. L'objectif est clair : répondre efficacement aux attentes croissantes de la clientèle, tout en renforçant sa compétitivité et son positionnement sur le marché.

- Une nouvelle expérience client, plus moderne et accessible

L'un des principaux axes de cette transformation digitale réside dans l'amélioration de l'expérience client. Grâce au développement de services bancaires à distance (e-Banking, mobile Banking, SMS Banking), la banque offre à ses clients la possibilité de :

- Gérer leurs comptes en toute autonomie,
- Accéder à leurs services bancaires 24h/24 et 7j/7,
- Effectuer des opérations courantes sans se déplacer.

Cette accessibilité favorise une relation plus fluide entre la banque et sa clientèle, basée sur la simplicité, la rapidité et la transparence.

- Une efficacité opérationnelle accrue

La digitalisation permet également à la CNEP Banque d'optimiser ses processus internes, en misant sur des outils d'automatisation, de dématérialisation et d'intelligence artificielle (IA). Cela se traduit notamment par :

- La mise en place de workflows digitaux,
- Des solutions de gestion électronique de documents (GED),

- L'intégration d'outils d'analyse décisionnelle (BI) et de reporting automatisé.

Ces innovations permettent de réduire les délais de traitement, de limiter les erreurs humaines et de dégager du temps pour des tâches à plus forte valeur ajoutée.

- Une priorité à la sécurité et à la confiance

Dans un environnement où la cybercriminalité représente un risque majeur, la sécurité des opérations numériques constitue une priorité absolue pour la CNEP Banque.

L'institution investit dans :

- Des systèmes de cybersécurité avancés,
- Le renforcement des pare-feux et des protocoles de chiffrement,
- La mise en place de solutions de détection des fraudes (AML),
- Ainsi qu'une veille permanente sur les menaces numériques.

Cette démarche vise à protéger les données personnelles des clients, à garantir l'intégrité des transactions et à renforcer la confiance dans les services digitaux de la banque.

2.1.8. Contribution au Développement Économique

Depuis sa création, la CNEP Banque n'a cessé de s'impliquer activement dans le développement économique de l'Algérie. En tant qu'institution financière publique de référence, elle ne se limite pas à des missions classiques de collecte de l'épargne ou d'octroi de crédits ; elle s'érige aussi comme un véritable partenaire du développement national, jouant un rôle de catalyseur dans la dynamisation du tissu économique.

- Soutenir l'entrepreneuriat et l'initiative privée

La CNEP Banque œuvre pour la promotion de l'entrepreneuriat, notamment en facilitant l'accès au financement pour les petites et moyennes entreprises (PME), les jeunes porteurs de projets et les auto-entrepreneurs. Elle propose des produits financiers adaptés à chaque profil, qu'il s'agisse de crédits d'investissement, de lignes de financement à court terme, ou d'offres spécifiques pour les start-ups et les entreprises innovantes. En soutenant l'initiative privée, la banque contribue directement à la création d'emplois et à la diversification de l'économie nationale.

- Accompagner les grands projets d'infrastructure

Historiquement spécialisée dans le financement du logement, la CNEP Banque continue d'investir massivement dans les projets d'infrastructure à fort impact socio-économique. Elle intervient dans des domaines stratégiques tels que :

- La construction de logements sociaux et promotionnels,
- L'immobilier à usage professionnel et administratif,
- Les infrastructures liées au tourisme, à l'éducation, à la santé ou encore à la culture.

Par ces actions, la banque participe non seulement à l'amélioration du cadre de vie des citoyens, mais aussi à la structuration de l'économie sur le long terme.

- Mobiliser l'épargne au service de l'investissement productif

La CNEP Banque a toujours placé la mobilisation de l'épargne nationale au cœur de sa stratégie. En canalisant les dépôts collectés vers des secteurs porteurs et des projets créateurs de valeur, elle joue un rôle essentiel dans le financement de l'investissement public et privé. Cette intermédiation financière permet de dynamiser les cycles économiques, de renforcer la souveraineté financière nationale et d'assurer une meilleure allocation des ressources.

- Une mission au service du développement durable

Consciente des nouveaux enjeux sociaux et environnementaux, la CNEP Banque intègre progressivement des critères de développement durable dans ses choix de financement. Elle s'oriente vers des projets responsables, favorise l'inclusion financière et veille à accompagner les mutations du tissu économique algérien avec une approche éthique et équilibrée.

2.1.9. Défis et Perspectives

Malgré ses nombreuses avancées et son rôle historique dans le paysage bancaire algérien, la CNEP Banque se trouve aujourd'hui à un tournant stratégique. Pour garantir sa pérennité, renforcer sa compétitivité et répondre aux nouvelles attentes des clients et du marché, plusieurs défis majeurs doivent être relevés, tout en ouvrant la voie à des perspectives prometteuses.

- Des défis à relever dans un environnement en mutation

- **Une concurrence de plus en plus intense** : L'émergence rapide des banques privées, des néo-banques et des fintechs redéfinit les règles du jeu. Ces nouveaux acteurs, souvent plus agiles et technologiquement avancés, imposent à la CNEP Banque une adaptation rapide de son offre et de ses services.
- **La nécessité de moderniser les infrastructures** : Le passage vers une banque digitalisée exige des investissements importants dans les systèmes d'information, la cybersécurité et l'automatisation des processus. Cela implique aussi la mise à niveau continue du core Banking system et l'intégration de technologies comme l'intelligence artificielle ou la blockchain.
- **L'évolution des comportements clients** : Les clients sont aujourd'hui plus informés, connectés et exigeants. Ils attendent des services bancaires accessibles à tout moment, simples d'utilisation, sécurisés, et personnalisés. Répondre à ces attentes implique une transformation profonde de l'expérience client.
- **La gestion du changement en interne** : Comme toute grande organisation, la CNEP Banque doit accompagner ses équipes dans cette transition numérique. Cela inclut la formation, l'adaptation des métiers, et l'appropriation des nouveaux outils par les collaborateurs.
- **La conformité réglementaire et les exigences internationales** : L'environnement bancaire est encadré par des normes strictes (notamment celles imposées par la Banque d'Algérie ou les accords de Bâle). Ces exigences en matière de transparence, de lutte contre le blanchiment ou de gestion des risques imposent à la banque de rester constamment vigilante et proactive.

- Des perspectives tournées vers l'innovation et la croissance durable

Face à ces défis, la CNEP Banque dispose d'atouts solides pour aborder l'avenir avec ambition :

- **Un vaste réseau d'agences** à travers tout le territoire, lui conférant une proximité unique avec les citoyens.
- **Une base clientèle fidèle** qu'elle peut valoriser en proposant des produits innovants et adaptés aux nouveaux usages.

- **Une volonté stratégique affirmée** de s’inscrire dans la dynamique de la transformation numérique, à travers une feuille de route claire en matière de digitalisation et de modernisation.
- **Un engagement croissant en faveur de l’inclusion financière**, visant à réduire les inégalités d’accès aux services bancaires, notamment dans les zones rurales.

À moyen et long terme, la CNEP Banque a donc l’opportunité de se réinventer en profondeur : en capitalisant sur ses acquis, en plaçant le client au cœur de sa stratégie, et en s’ouvrant pleinement aux technologies émergentes. Ces efforts devront s’inscrire dans une logique de performance durable, au service de l’économie nationale et de l’ensemble de la population.

2.2. Contexte et historique de la CNEP Banque

Depuis sa création, la CNEP Banque a connu plusieurs transformations visant à élargir son champ d’activité et à moderniser ses services. Son évolution s’inscrit dans le contexte plus large de la digitalisation du secteur bancaire en Algérie, marqué par une transition progressive vers des services financiers plus modernes et accessibles.

• **Collecte de l’épargne et premiers services financiers**

Depuis sa fondation en 1970, la CNEP Banque s’est donné pour mission principale la mobilisation de l’épargne nationale à travers la création du livret d’épargne, un outil qui a rapidement gagné en popularité. Dès ses débuts, elle s’est également engagée dans le financement de l’habitat, en octroyant des prêts sociaux destinés à faciliter l’accession à la propriété.

• **Soutien au financement du logement (1971-1979)**

Dans les années 1970, la promotion du logement devient une priorité nationale. En avril 1971, une directive officielle charge la CNEP Banque de financer des programmes de construction de logements, en utilisant les ressources du Trésor Public. Cette initiative entraîne une croissance significative de l’épargne des ménages.

À la fin de l’année 1975, les premiers logements sont attribués aux détenteurs de livrets d’épargne, marquant ainsi une nouvelle étape dans la mission de la banque. En 1979, son

réseau s'étend à 46 agences et une dizaine de bureaux de collecte, consolidant ainsi sa présence sur le marché.

- **Implication dans la promotion immobilière (années 1980)**

Dans les années 1980, la CNEP Banque élargit son champ d'intervention en accordant des prêts aux particuliers pour la construction de logements. Elle introduit également de nouvelles offres de financement de l'habitat promotionnel, exclusivement destinées aux épargnants. Cette période est marquée par une diversification progressive des services de crédit, renforçant ainsi son rôle dans le secteur immobilier.

- **De la caisse d'épargne à une banque à part entière (1997)**

En 1997, la CNEP Banque amorce un tournant stratégique en passant du statut de caisse d'épargne à celui de banque commerciale. Cette transformation est officialisée par la décision n°01/97 du 9 juin 1997, émise par le ministère des Finances.

- ☐ La banque adopte officiellement le nom de "CNEP Banque" et devient une société par actions (SPA).
- ☐ Son capital social est fixé à 14 milliards de dinars, divisé en 14 000 actions d'une valeur nominale de 1 000 DA chacune.
- ☐ Elle est immatriculée au registre du commerce sous le numéro 00138291300 le 24 décembre 2000.
- ☐ Tous les dirigeants de la banque reçoivent un agrément du gouverneur de la Banque d'Algérie, renforçant ainsi son cadre réglementaire.

- **Expansion du financement des investissements immobiliers (2005)**

Lors d'une Assemblée Générale Extraordinaire, tenue le 31 mai 2005, la CNEP Banque élargit son champ d'action en obtenant le droit de financer des infrastructures et des projets immobiliers diversifiés. Cette expansion comprend :

- ❑ La construction de biens immobiliers à usage professionnel, administratif ou industriel.
- ❑ Le développement d'infrastructures dans les domaines de l'hôtellerie, la santé, l'éducation et la culture.

- **Réorientation stratégique et nouveaux financements (2008)**

Le 17 juillet 2008, une Assemblée Générale Ordinaire consacre un repositionnement stratégique de la CNEP Banque. De nouvelles décisions sont prises concernant l'octroi de crédits aux particuliers :

- ❑ Les prêts hypothécaires sont désormais autorisés, en conformité avec la réglementation en vigueur.
- ❑ Les financements sont élargis aux programmes immobiliers destinés à la vente ou à la location, y compris ceux intégrant des locaux commerciaux et professionnels.
- ❑ La banque est habilitée à financer l'acquisition de terrains en vue de la construction de logements.
- ❑ Elle peut également soutenir financièrement les entreprises, en élargissant son champ d'intervention au-delà du financement de l'habitat.

- **Digitalisation du secteur bancaire en Algérie et modernisation de la CNEP Banque**

L'évolution du secteur bancaire algérien est marquée par une transition vers la digitalisation, dans le but d'améliorer l'accessibilité des services financiers et d'optimiser l'efficacité opérationnelle des institutions bancaires.

Face à ces transformations, la CNEP Banque adopte progressivement des solutions numériques pour moderniser ses services :

- ❑ Introduction de la banque en ligne et mobile, facilitant l'accès aux services bancaires à distance.

- Développement des solutions de paiement électronique, en réponse à l'essor des transactions numériques en Algérie.
- Renforcement de la cybersécurité et de la protection des données, pour garantir la fiabilité des opérations bancaires en ligne.

2.3. Structure organisationnelle

La CNEP Banque repose sur une structure organisationnelle solide, pensée pour conjuguer efficacité de gestion, proximité territoriale et conformité réglementaire. Cette organisation permet à la banque de maintenir un pilotage stratégique cohérent tout en assurant une gestion opérationnelle fluide à l'échelle nationale.

- Un Conseil d'Administration aux commandes stratégiques

La gouvernance de la CNEP Banque est assurée par un Conseil d'Administration (CA), organe décisionnel de premier plan, chargé de veiller à l'orientation stratégique et à la conformité des activités de la banque avec les objectifs nationaux.

Ce conseil est composé de :

- **Un Président du Conseil d'Administration**, désigné par décret gouvernemental, sélectionné pour son expertise en économie et en finance.
- **Un Directeur Général**, qui pilote l'ensemble des opérations et assure la mise en œuvre des politiques définies par le Conseil.
- **Cinq administrateurs**, représentant les ministères suivants :
 - Le **Ministère de l'Intérieur**
 - Le **Ministère des Finances**
 - Le **Ministère des Travaux Publics**
 - Le **Ministère des Affaires Sociales**
 - Le **Ministère des Postes et Télécommunications**

Ce dispositif de gouvernance multisectoriel permet de garantir une coordination entre les priorités de l'État et la stratégie interne de la banque. Le CA exerce un contrôle étendu : il approuve les règlements internes, définit l'organisation générale de la banque et veille à l'adéquation des activités avec les plans financiers nationaux.

□ Un encadrement rigoureux et transparent

Afin d'assurer une gestion transparente et conforme aux normes bancaires en vigueur, deux commissaires aux comptes, agréés par la Commission Bancaire, sont chargés de superviser et de valider la régularité des opérations financières de la CNEP Banque.

□ Une organisation territoriale structurée

Sur le plan opérationnel, la banque s'appuie sur un réseau territorial structuré. Le pays est divisé en quatorze Directions de Réseaux, chacune étant responsable d'un ensemble d'agences réparties selon le découpage administratif national.

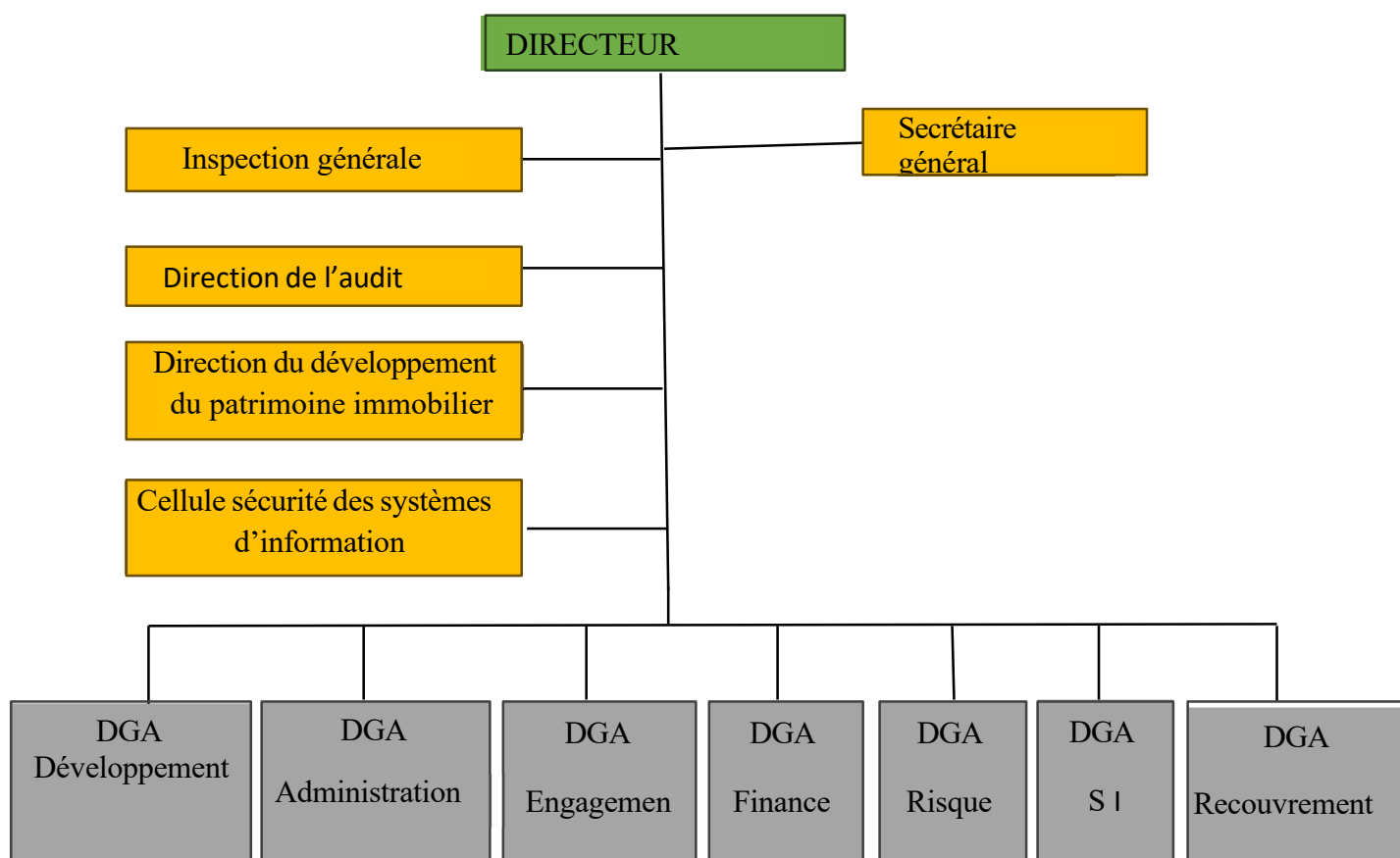
Cette configuration vise à :

- Renforcer la proximité avec la clientèle locale.
- Adapter les services aux spécificités régionales.
- Optimiser le pilotage des activités commerciales et administratives.

Grâce à cette structure décentralisée, la CNEP Banque parvient à conjuguer vision stratégique centralisée et exécution opérationnelle de terrain, assurant ainsi une couverture homogène et efficace de l'ensemble du territoire algérien.

• Représentation de l'organigramme

Figure N°6 : organigramme actuel de la direction générale de la CNEP banque

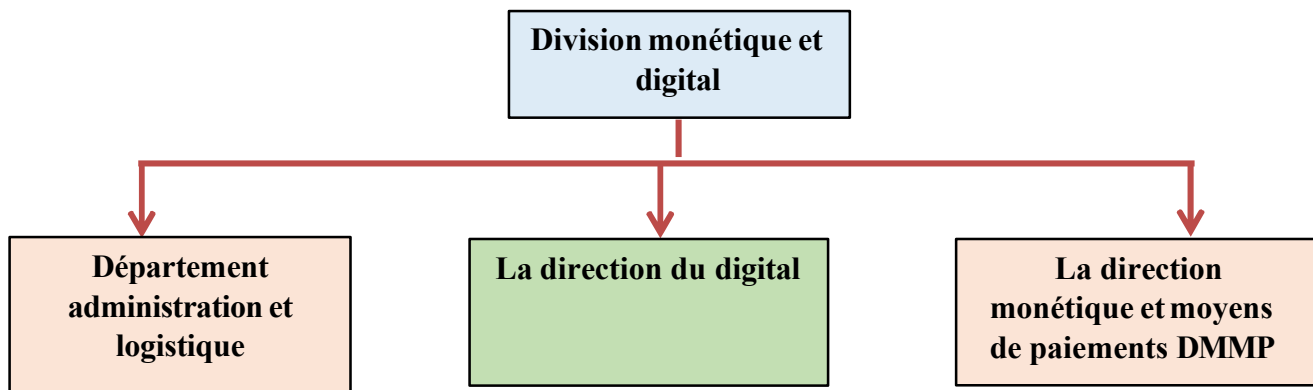


Source : document interne

L'organigramme de la **CNEP Banque** peut être illustré par le schéma dessus (Annexe 1).

- **L'organigramme de la division**

Figure N°7 : L'organigramme de la division monétique et digital



Source : document interne

- **La Direction du Digital**

La Direction du Digital (D.DIG) est une entité stratégique de la CNEP Banque, rattachée à la Division Monétique et Digitale. Elle incarne la volonté de la banque d'accélérer sa transformation numérique en pilotant le développement des services bancaires à distance et des projets digitaux.

Sa mission principale est d'accompagner la transition vers une banque digitale moderne et innovante. Pour cela, elle met en œuvre la stratégie digitale de l'institution à travers des plans d'actions ciblés. Elle est également responsable du suivi et de l'optimisation des canaux digitaux comme l'e-banking, le mobile banking et les services par SMS, tout en assurant un service client efficace et une veille technologique constante.

Sur le plan organisationnel, la D.DIG est structurée autour de trois départements :

- **Département Développement et Innovation Digitale (D.D.I.D)** : chargé de concevoir et de piloter les nouveaux services digitaux, d'assurer l'innovation et la veille technologique.
- **Département Exploitation des Services Digitaux (D.E.S.D)** : assure le bon fonctionnement opérationnel des services à distance et le traitement des demandes ou doléances des clients.
- **Département Gestion du Centre de la Relation Clientèle Monétique (C.R.C.M)** : gère le centre d'appel, traite les réclamations de premier niveau et informe les clients sur les nouveaux services.

En résumé, cette direction joue un rôle central dans l'évolution numérique de la banque, en développant des solutions innovantes, accessibles et performantes pour améliorer l'expérience client et soutenir la compétitivité de la CNEP Banque.

- **L'organigramme de la direction de digital :**

Figure N°8 : l'organigramme de la direction de digital



Source : document interne

- **La Direction de la Monétique et des Moyens de Paiement**

La Direction de la Monétique et des Moyens de Paiement (D.M.M.P) joue un rôle essentiel dans la gestion et le développement des solutions de paiement au sein de la CNEP Banque. Elle est rattachée à la Division Monétique et Digital, et son objectif principal est de moderniser et sécuriser les services de paiement offerts aux clients.

Cette direction s'occupe de plusieurs aspects :

- Elle déploie et gère les équipements monétiques comme les distributeurs automatiques (DAB), les guichets automatiques (GAB), les terminaux de paiement électroniques (TPE) ou encore les solutions de paiement en ligne.
- Elle supervise également l'émission et le suivi des cartes bancaires, du moment de leur commande jusqu'à leur remise au client.
- Elle veille à la bonne gestion des réclamations liées aux cartes et aux opérations monétiques, et lutte contre la fraude en collaboration avec les autres structures de la banque.

La D.M.M.P est organisée autour de plusieurs départements spécialisés :

- Le Back Office Monétique, qui gère les cartes, les incidents et l'innovation dans les services de paiement.
- Le Front Office Monétique, chargé du bon fonctionnement des DAB, TPE et autres équipements de paiement.
- Le Département des Moyens de Paiement Scripturaux, qui s'occupe des chèques, virements, prélèvements, et du traitement des opérations interbancaires.

En résumé, cette direction a pour mission de garantir que tous les paiements – qu'ils soient physiques ou électroniques – se déroulent de manière fluide, rapide et sécurisée, tout en accompagnant la transition vers une banque de plus en plus digitalisée.

CONCLUSION

Ce chapitre nous a permis de mieux cerner les contours de notre terrain d'étude, en combinant une approche méthodologique rigoureuse et une immersion au sein de la CNEP Banque.

Grâce à l'observation et à l'analyse du fonctionnement de la banque, nous avons pu comprendre son organisation, ses missions et son évolution dans un contexte de transition numérique. L'étude du cadre organisationnel nous a offert une vision claire des dynamiques internes qui accompagnent le processus de modernisation et d'innovation.

Ces éléments constituent une base solide pour aborder la suite de notre recherche, qui portera sur l'analyse des résultats recueillis et la discussion autour des liens entre digitalisation et performance dans le secteur bancaire.

CHAPITRE III : RESULTATS, ANALYSE ET DISCUSSION

Introduction

Après avoir défini le cadre conceptuel et organisationnel de notre étude dans les chapitres précédents, ce troisième chapitre est consacré à la présentation, l'analyse et la discussion des résultats issus de notre enquête qualitative. Cette enquête a été réalisée à travers un entretien mené avec le Directeur du Digital de la CNEP Banque, dans le but de mieux comprendre la réalité du terrain en matière de digitalisation et d'en évaluer l'impact sur la performance bancaire.

Ce chapitre vise à faire ressortir les perceptions, les pratiques et les retours d'expérience liés à la mise en œuvre de la transformation digitale au sein de l'institution. Les données recueillies ont été analysées en lien avec les objectifs de notre recherche et les hypothèses formulées, permettant ainsi d'apporter des éléments de réponse concrets à notre problématique centrale.

La première section présentera les résultats de l'entretien de manière structurée autour des grands thèmes du guide d'entretien. La seconde section sera dédiée à la discussion critique de ces résultats à la lumière de la littérature existante et du contexte spécifique de la CNEP Banque.

Section 1 : Présentation et analyse des résultats de l'étude qualitative

Dans le cadre de ce mémoire, l'analyse des données qualitatives issues de l'entretien mené avec le Directeur du Digital de la CNEP Banque repose sur une analyse de contenu thématique, selon la démarche de Bardin (2013). Cette méthode a permis de catégoriser les propos du répondant en grandes thématiques correspondant aux axes définis dans le guide d'entretien :

- stratégie digitale,
- réalisations technologiques,
- impacts sur la performance bancaire,
- défis rencontrés,
- perspectives d'évolution.

Le traitement des données a consisté en trois étapes :

- La transcription intégrale de l'entretien ;
- La codification des propos selon les thèmes préétablis ;
- L'analyse et l'interprétation des idées principales et récurrentes,

Ce qui a permis de structurer la présentation des résultats dans la section 1 et la discussion dans la section 2 du chapitre.

Phase 1 : La digitalisation au sein de la CNEP Banque

I - La digitalisation

Dans le cadre de notre étude, nous avons mené un entretien qualitatif avec le Directeur du Digital de la CNEP Banque. Les échanges ont permis de mieux comprendre la stratégie, les motivations, ainsi que les réalisations concrètes de la banque dans le domaine de la digitalisation. Voici les principaux éléments issus de cet entretien.

1.1. La digitalisation dans le secteur bancaire algérien

Notre première question lors de l'entretien visait à comprendre comment la digitalisation est perçue aujourd'hui dans le secteur bancaire algérien, et quelle en est l'importance stratégique. La réponse de notre interlocuteur, le Directeur du Digital de la CNEP Banque, a été sans équivoque :

« Aujourd'hui, la digitalisation n'est plus un luxe ni un choix. C'est une obligation. Le secteur bancaire algérien ne peut plus rester en marge des avancées technologiques et des attentes de plus en plus exigeantes des clients. »

Selon lui, cette transformation est motivée par plusieurs facteurs décisifs. Tout d'abord, le progrès technologique mondial impose un rythme que les banques doivent suivre sous peine de devenir obsolètes. Ensuite, la montée en puissance des fintechs et la diversification des services numériques dans le monde bancaire forcent les institutions à se moderniser pour rester compétitives.

Il précise également que les clients algériens évoluent :

« Ils veulent des services rapides, accessibles à tout moment, personnalisés et sécurisés. La banque traditionnelle doit s'adapter à ces nouvelles exigences. »

À cela s'ajoutent des considérations politiques et économiques. La digitalisation est vue comme un levier important pour moderniser le secteur financier national, améliorer la rentabilité des établissements, tout en favorisant une inclusion bancaire plus large. Enfin, la conformité aux normes internationales, notamment en matière de sécurité de l'information et de lutte contre le blanchiment, exige également une transition numérique rigoureuse.

D'après cette réponse, il est clair que la digitalisation est aujourd'hui perçue par les professionnels du secteur comme une nécessité incontournable, à la croisée des enjeux

économiques, technologiques et stratégiques. Elle représente un tournant dans la manière dont les banques algériennes envisagent leur avenir.

1.2. La vision stratégique de la CNEP Banque

À la suite de notre échange avec le Directeur du Digital, il est apparu clairement que la CNEP Banque a structuré une stratégie numérique ambitieuse, pensée sur le moyen et long terme. Cette stratégie s'inscrit dans le cadre du plan 2024/2025, où le digital a été officiellement classé comme un Domaine d'Activité Stratégique (DAS).

« Le digital n'est plus un complément, c'est un pilier central du développement de la banque. »

Concrètement, cette vision s'est traduite par la création d'une division dédiée exclusivement à la monétique et au digital, comprenant deux directions spécialisées. Cette décision témoigne d'un engagement fort de la part de la Direction Générale à structurer l'innovation autour d'une entité autonome et agile, capable de piloter les projets de transformation numérique à grande échelle.

Le Directeur a expliqué que la feuille de route repose sur deux grands axes complémentaires : un axe interne, centré sur l'optimisation des processus internes, et un axe externe, orienté vers l'amélioration de l'expérience client.

➤ L'axe interne : optimiser les processus pour mieux performer

Selon notre interlocuteur, la modernisation des systèmes internes est un préalable indispensable à toute transformation digitale réussie. Plusieurs projets ont été déployés dans ce sens :

- Intégration de tous les services dans le CORE Banking T24, garantissant une gestion centralisée et efficace des opérations.
- Mise en place d'outils de reporting, de Business Intelligence et d'automatisation (RPA), afin d'appuyer les décisions managériales par des données fiables et en temps réel.
- Implémentation de workflows et de GED métiers, dans une logique de simplification et de fluidification des processus.
- Déploiement de systèmes d'information sectoriels, comme le SI RH, le SI approvisionnement/stock ou encore le système de contrôle de gestion.

- Renforcement des dispositifs de sécurité et de conformité réglementaire, à travers les modules ALM, AML, CREM et la centralisation des systèmes de surveillance.

« La digitalisation interne, c'est la colonne vertébrale de la banque de demain. Elle permet d'agir avec rigueur, rapidité et cohérence. »

➤ **L'axe externe : offrir une nouvelle expérience bancaire aux clients**

Sur le plan externe, la banque a clairement opté pour une expérience client digitalisée, continue et multicanale. Plusieurs actions ont été entreprises, notamment :

- Le déploiement du E-Banking, du Mobile Banking et du SMS Banking, avec un accès 24h/24 aux services.
- La création d'un call center et d'un numéro vert, pour assurer l'assistance et la réactivité.
- L'intégration de la gestion des réclamations et doléances via le web et le mobile, rendant les services plus accessibles et transparents.
- Le lancement de services innovants tels que la pré-ouverture de compte en ligne, la demande de financement digitale, les simulateurs de crédit et le e-KYC.

« Nous ne cherchons plus uniquement à digitaliser des services, mais à repenser entièrement l'expérience bancaire autour de la simplicité, de l'autonomie et de la proximité. »

Cette double approche, à la fois structurelle et relationnelle, traduit la volonté de la CNEP Banque de ne pas subir la transformation numérique, mais bien de la conduire stratégiquement, dans une logique de modernisation, de bancarisation élargie, et de différenciation concurrentielle.

En somme, cette stratégie traduit une vision claire : positionner la CNEP Banque comme une institution moderne, innovante et en phase avec les attentes d'une clientèle de plus en plus connectée.

1.3. Les motivations de la digitalisation : entre logiques internes et exigences externes

En réponse à la question sur les motivations qui sous-tendent la digitalisation de la CNEP Banque, le Directeur du Digital a distingué deux grandes dimensions : les facteurs externes d'une part, et les motivations internes d'autre part.

- **Motivations externes :**

Selon lui, les moteurs externes sont d'abord liés à l'environnement bancaire actuel. La CNEP Banque, à l'instar des autres institutions financières, fait face à une pression croissante de la part des clients qui recherchent des services plus rapides, plus accessibles, et disponibles à toute heure.

« Aujourd'hui, le client est exigeant. Il veut des services bancaires en ligne, en temps réel, sans devoir se déplacer à l'agence. »

La banque souhaite également améliorer son image et sa visibilité sur le marché, notamment en renforçant sa présence sur le web et sur les canaux digitaux. L'un des objectifs majeurs évoqués est de proposer des services innovants, adaptés aux nouveaux comportements et usages bancaires, comme les simulations de crédit en ligne, la préouverture de compte à distance, ou encore le mobile paiement.

- **Motivations internes :**

Du point de vue interne, le directeur a insisté sur le fait que la digitalisation permet à la banque d'optimiser ses processus métiers. Cela concerne la réduction des tâches manuelles, l'automatisation des flux de travail, la gestion des risques, ainsi qu'un meilleur contrôle et suivi des opérations.

« Nous voulons améliorer l'efficacité des équipes, raccourcir les délais de traitement, et gagner en rentabilité. »

Il a également mentionné la volonté d'instaurer une culture d'agilité, en formant le personnel et en favorisant l'ouverture d'esprit face aux nouvelles pratiques numériques.

En résumé, la digitalisation répond chez la CNEP Banque à une double ambition : satisfaire les attentes d'un marché en mutation, tout en modernisant l'organisation interne pour plus de performance et d'efficacité. Cette transformation est donc perçue comme un levier stratégique autant qu'un impératif opérationnel.

II. Réalisations en matière de digitalisation

2.1. Projets et outils digitaux déployés

Lorsque nous avons abordé la question des réalisations concrètes de la CNEP Banque dans le cadre de sa digitalisation, le Directeur du Digital a évoqué plusieurs projets phares, mis en œuvre ces dernières années. Selon lui, ces projets reflètent l'engagement fort de l'institution à s'adapter aux nouvelles exigences du secteur bancaire.

Parmi les initiatives majeures :

- Le site web institutionnel interactif, régulièrement mis à jour, sert de vitrine à la banque et de point d'accès aux différents services en ligne.

- La banque à distance (E-banking et Mobile Banking), permettant aux clients de consulter leurs comptes, effectuer des virements, demander des produits ou services, en toute autonomie.
- Le call center digitalisé, destiné à renforcer l'écoute client et à apporter un support rapide et personnalisé.
- Le développement du SMS Banking, outil de notification automatisé qui informe les clients des mouvements sur leurs comptes.
- La préparation à l'adoption d'un CRM, qui vise à centraliser les données clients et à personnaliser la relation avec chacun d'eux.

« Ces réalisations sont le fruit d'un travail de fond visant à digitaliser non seulement les services offerts au client, mais aussi les processus internes. »

Tableau N°4 : Comparatif des Services Bancaires Offerts aux Particuliers et aux Professionnels/Entreprises

Pack	Particulier	Professionnel / Entreprise
Pack	- Consultation des comptes - Relevé du compte - Consultation des cartes - Consultation des opérations monétiques - Simulation crédit - Convertisseur de devises - Géolocalisation des agences, DAB et commerçants - Contact (Call center, numéros utiles : protection civile, police, etc.) - Publicité et actualités - Consultation crédits - Blocage de carte	- Consultation des comptes - Relevé du compte - Consultation des cartes - Consultation des opérations monétiques - Simulation crédit - Convertisseur de devises - Géolocalisation des agences, DAB et commerçants - Contact (Call center, numéros utiles : protection civile, police, etc.) - Publicité et actualités - Consultation crédits
Pack +	- Virement unitaire (Intra-bancaire et Interbancaire)	- Virement de compte à compte (Intra-bancaire et Interbancaire)

Pack	Particulier	Professionnel / Entreprise
	- Commande de chéquier	- Virements multiples (salaires) - Prélèvements - Commande de chéquier

Source : document interne

2.2. Technologies et outils marquants

Parmi les outils digitaux les plus marquants selon notre interlocuteur, on retrouve :

- L'E-banking et Mobile Banking, désormais accessibles à plusieurs segments de clientèle (particuliers, professionnels, entreprises).
- Les systèmes de sécurité de l'information (SSI), qui assurent la protection des données sensibles.
- Les portails digitaux clients, facilitant l'accès à l'information et aux produits de manière autonome.
- La conformité réglementaire, en particulier le respect de la loi 18/07 sur la protection des données personnelles.

Ces technologies ont permis à la banque de faire un bond en avant sur le plan de la modernisation, en garantissant à la fois accessibilité, sécurité et conformité.

2.3. Renforcement des compétences internes et gestion du changement

Consciente que la technologie seule ne suffit pas, la CNEP Banque a accompagné sa transformation numérique d'un important dispositif de renforcement des capacités humaines.

Le directeur évoque ici :

- Des programmes de formation continue destinés à différents niveaux de l'organisation,
- Des actions de sensibilisation et de "open mind", pour favoriser l'adhésion du personnel aux outils digitaux,
- Une veille technologique active, permettant de rester à jour sur les tendances et les innovations du secteur.

« Il ne suffit pas d'acheter une solution digitale, encore faut-il que les collaborateurs l'adoptent, la comprennent et l'utilisent efficacement. »

2.4. Une structure organisationnelle adaptée à l'innovation

Pour piloter efficacement cette transformation, la banque s'est dotée d'une Direction du Digital, structurée en plusieurs départements spécialisés. Ce choix organisationnel reflète une volonté de faire de la digitalisation un axe stratégique à part entière et non un projet ponctuel.

Cette direction assure :

- Le développement et la mise en œuvre de la stratégie digitale,
- La gestion opérationnelle des services numériques (E-banking, M-banking, etc.),
- Le suivi des projets de transformation,
- La relation avec les clients via le centre de contact digital.

« En structurant une direction dédiée, nous avons donné une place réelle à la transformation digitale dans notre fonctionnement quotidien. »

III. La digitalisation comme levier de performance

3.1. Perception stratégique de la performance

Lors de l'entretien, nous avons abordé la question centrale de notre recherche : en quoi la digitalisation contribue-t-elle à la performance globale de la CNEP Banque ? Le Directeur du Digital a été catégorique : la digitalisation est aujourd'hui un levier stratégique incontournable.

Selon lui, les bénéfices sont à la fois qualitatifs et quantitatifs. En numérisant les services et en automatisant les processus, la banque a pu :

- Gagner en efficacité opérationnelle,
- Réduire les délais de traitement,
- Améliorer la qualité de service,
- Et renforcer la satisfaction client, qui constitue un indicateur-clé de performance.

« La digitalisation nous a permis de moderniser notre fonctionnement, de fluidifier nos interactions avec les clients, et de rendre les services plus accessibles, plus rapides et plus personnalisés. »

3.2. Améliorations observées dans la performance

D'après les observations de notre interlocuteur, plusieurs améliorations concrètes ont été constatées depuis la mise en œuvre des solutions digitales :

- Allègement de la charge de travail dans les agences, grâce à la montée en puissance de la banque à distance,
- Réduction des files d'attente et délais de traitement, en particulier pour les opérations courantes,
- Hausse du volume de clients utilisateurs des services digitaux, preuve d'un intérêt croissant pour l'autonomie bancaire,
- Suivi plus rigoureux des opérations, avec des données centralisées, consultables en temps réel.

Ces changements ont aussi permis à la banque de se recentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée, comme le conseil ou la gestion de patrimoine.

3.3. Indicateurs de performance impactés

Le Directeur a identifié plusieurs indicateurs ayant été positivement impactés par la digitalisation :

- La satisfaction client, mesurée via des enquêtes et des retours clients (moins de plaintes, plus de retours positifs),
- L'efficacité opérationnelle, avec des processus mieux structurés et moins chronophages,
- La rentabilité, grâce à la réduction des coûts liés à la gestion physique des opérations,
- La croissance du portefeuille client, particulièrement dans les services digitaux,
- La fluidité des échanges, notamment via les canaux digitaux (site, application, call center).

« La digitalisation ne se limite pas à l'outil technologique. C'est tout un système qui évolue, avec des impacts visibles sur la performance globale. »

3.4. Avantage concurrentiel et logique VRIN

Enfin, nous avons interrogé notre interlocuteur sur la question de l'avantage concurrentiel à long terme. Peut-on dire que la digitalisation transforme les ressources de la banque selon les critères VRIN (Valeur, Rareté, Inimitabilité, Non-substituabilité) ?

Sa réponse a été nuancée mais positive :

- La digitalisation, combinée à une stratégie claire et à une gouvernance adaptée, permet effectivement de créer des ressources difficilement imitables, car elles sont intégrées à la culture et au fonctionnement global de la banque.
- Ces ressources deviennent alors plus rares, car peu d'acteurs disposent des mêmes outils, compétences et structures.
- Elles sont valorisables dans le temps, notamment en fidélisant les clients et en améliorant leur expérience.
- Enfin, elles sont difficilement substituables, car elles reposent sur un écosystème (technologique + humain) intégré.

« Notre objectif, ce n'est pas juste d'avoir une application. C'est de faire de notre digitalisation un pilier stratégique durable. »

Section 2 : Discussion des résultats

Cette section vise à interpréter et discuter les résultats recueillis dans le cadre de l'étude qualitative menée auprès du Directeur du Digital de la CNEP Banque. À travers l'entretien, plusieurs éléments clés ont émergé, mettant en lumière l'impact réel de la digitalisation sur la performance globale de la banque. Nous organiserons la discussion selon les deux grands axes de notre problématique : la contribution de la digitalisation à l'amélioration des services bancaires et son influence sur la performance globale de l'institution, notamment à travers la satisfaction client, l'efficacité opérationnelle et la rentabilité.

2.1. Discussion des résultats

2.1.1. Une transformation stratégique et non facultative

L'un des premiers enseignements majeurs de l'entretien est la reconnaissance unanime que la digitalisation n'est plus un luxe ou une option, mais une exigence incontournable dans le paysage bancaire actuel. Le Directeur souligne que cette dynamique est nourrie par plusieurs facteurs : l'évolution des technologies, la montée en puissance des fintechs, la pression réglementaire et surtout les attentes croissantes d'une clientèle de plus en plus connectée. Dès lors, la CNEP Banque inscrit sa stratégie numérique dans une logique d'adaptation proactive, visant à répondre aux standards internationaux et à renforcer sa compétitivité sur

le marché national.

2.1.2. Des motivations claires et multidimensionnelles

Les motivations à l'origine de cette digitalisation peuvent être regroupées en deux grandes catégories :

- **Motivations externes** : Elles répondent à une logique d'ouverture vers le client. L'objectif est d'améliorer la visibilité de la banque, enrichir l'expérience utilisateur, proposer des services plus rapides, plus fluides et accessibles en tout lieu et à tout moment. Ces transformations participent également à une stratégie nationale de bancarisation, en ciblant notamment les populations éloignées des circuits bancaires traditionnels.
- **Motivations internes** : Sur le plan interne, la digitalisation permet de moderniser les processus, d'optimiser les flux de travail, de réduire les tâches répétitives et manuelles, et donc de gagner en productivité. Elle contribue aussi à une meilleure exploitation des données et à la fluidification de la communication entre les départements.

2.1.3. Des réalisations concrètes et structurées

La CNEP Banque a su mettre en œuvre plusieurs projets de digitalisation majeurs. Parmi eux, on retrouve :

- La modernisation du site institutionnel et le développement d'interfaces clients (e-banking, mobile banking) ;
- Le déploiement d'un call center performant ;
- La digitalisation des échanges via des messageries internes et portails clients ;
- Le développement d'une stratégie orientée vers l'adoption future d'un CRM.

L'ensemble de ces projets révèle une volonté d'intégration numérique globale et une progression cohérente vers un modèle de banque digitale.

2.1.4. Un cadre organisationnel favorable à l'innovation

Le rôle de la structure organisationnelle dans la réussite de la transformation numérique est fondamental. La création d'une Direction du Digital au sein de la CNEP Banque, dotée de

départements spécialisés (Développement et Innovation Digitale, Exploitation des Services Digitaux, Relation Clientèle Monétique), atteste de l'importance accordée à ce chantier stratégique.

Ce cadre permet une meilleure coordination des efforts, une gestion centralisée des projets et une capacité d'adaptation rapide face aux évolutions du marché.

2.1.5. Compétences internes et culture d'innovation

Un autre facteur clé mis en avant est la gestion du changement. Consciente des freins possibles (résistance, inertie, manque de compétences), la banque a mis en place plusieurs leviers d'accompagnement : formation continue, audits internes, sensibilisation des équipes à travers l'open mindng.

Par ailleurs, une culture d'innovation s'installe progressivement, grâce à des actions de veille technologique, des benchmarks et la valorisation des retours d'expérience. Cette culture renforce l'agilité de l'institution et favorise l'émergence d'idées novatrices.

2.1.6. Digitalisation et performance bancaire : un lien clairement établi

Enfin, le lien entre digitalisation et performance est clairement établi par notre interlocuteur.

Il confirme que les services digitaux ont permis de :

- Réduire les délais de traitement ;
- Améliorer la qualité des services ;
- Augmenter l'autonomie des clients ;
- Diminuer la charge de travail au niveau des agences ;
- Générer des économies de coûts et de temps ;
- Stimuler la satisfaction client, avec un impact direct sur la fidélité et la réputation de la banque.

De plus, il considère que la digitalisation a permis d'enrichir les ressources bancaires en les rendant plus rares, précieuses et difficilement imitables, rejoignant ainsi les critères VRIN (valeur, rareté, inimitabilité, non-substituabilité), et créant ainsi un avantage concurrentiel durable.

2.2. Diagnostic stratégique : Analyse SWOT du domaine digital de la CNEP Banque

Dans le prolongement de l'analyse des entretiens, il est apparu pertinent de compléter

l'interprétation des résultats par un diagnostic stratégique de la digitalisation à la CNEP Banque. La matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) constitue un outil d'analyse stratégique permettant de synthétiser les forces, faiblesses, opportunités et menaces liées au domaine d'activité digital (DAS) de la banque. Ce diagnostic offre une vue d'ensemble sur la capacité de la CNEP à tirer profit de son potentiel numérique tout en identifiant les risques à anticiper.

Dans ce tableau si dessous on va présenter le diagnostic stratégique du domaine d'activité digital (La matrice SWOT).

Tableau N°5 : Diagnostic Stratégique du Domaine d'Activité Digital (La matrice SWOT)

Forces	Faiblesses
➤ Notoriété sur la place bancaire ➤ Ambition des dirigeants pour le développement du digital ➤ Un grand réseau de distribution et 3500 bureaux de Poste ➤ Ressources stables et importante ➤ Un fort potentiel technique (SI robuste, machine puissante, gestion des WS et de l'instantanéité) ➤ Partenaires fiables ➤ Ressources Humaines jeunes et instruites ➤ Tarification compétitive.	➤ Manque de formation dans le Domaine digital ➤ Faible présence de la Banque dans le WEB ➤ Investissement couteux dans le domaine digital ➤ Processus en place très lourd et pas évident à dématérialiser (procédure ...) ➤ Ressources Humaines spécialisées (Développeurs IT) non qualifiées ➤ La CNEP banque est très peu agile ➤ Faible motivation des équipes de vente des produits et services

	➤ Portefeuille Clientèle +40 ans ➤ Niveau de qualité de service faible au niveau des points de vente ➤ Perception des clients de la banque en tant que Caisse d'Epargne ➤ Transformation digitale en interne trop faible.
Opportunités	Menaces
➤ Le Digital est un domaine d'activité qui reste relativement nouveau, vierge avec un fort potentiel de capitalisation sur nos actifs ➤ Une forte demande dans ce secteur et un marché en plein essors ➤ Création de certains organismes spécialisé dans le domaine digital monétique et autre pour encadrer et guider le tissu économique (Ministère de l'économie numérique et des startups, du GIE Monétique...)	➤ Forte présence des FinTechs sur le Marché ➤ Concurrence accrue surtout avec la présence des Banques étrangères ➤ Ecosystème fragile et instable ➤ Réglementation rigide. ➤ Perte des parts de marché.

➤ Mutualisation des investissements ➤ Taux de pénétration élevé de la téléphonie mobile/connexion 3G/4G ➤ Forte volonté des pouvoirs public pour le développement du digital ➤ Taux d'équipement des clients en termes des produits et services ➤ Apparition des nouveaux postes avec des nouveaux profils.	
---	--

Source : document interne

2.3. Discussion des hypothèses de recherche

À partir des résultats issus de l'étude qualitative menée auprès du Directeur du Digital de la CNEP Banque, nous avons pu confronter nos hypothèses de recherche aux éléments observés sur le terrain. Cette discussion nous permet de valider la pertinence de nos propositions initiales.

Hypothèse 1 :

La digitalisation permet d'améliorer la rapidité et l'efficacité des services bancaires offerts par la CNEP Banque.

Les échanges réalisés au cours de l'entretien ont mis en évidence que la CNEP Banque a considérablement modernisé ses services grâce aux nouveaux outils numériques mis en place : e-banking, mobile banking, call center, SMS banking.

Ces innovations ont permis de fluidifier les opérations, de réduire les délais de traitement des demandes et de donner plus d'autonomie aux clients.

En améliorant la disponibilité et la rapidité des services, la banque a réussi à optimiser son efficacité opérationnelle.

Nous pouvons donc confirmer que cette première hypothèse est validée.

Hypothèse 2 :

L'usage des services digitaux a un impact positif sur la satisfaction des clients de la CNEP Banque.

Selon le témoignage du Directeur du Digital, la transformation numérique a profondément changé la relation entre la banque et ses clients.

La digitalisation a non seulement facilité l'accès aux services bancaires, mais elle a aussi amélioré l'expérience client en simplifiant les démarches, en offrant un service plus rapide et en rendant l'interaction avec la banque plus fluide et accessible, même à distance.

La satisfaction client a donc connu une nette amélioration grâce à cette nouvelle approche multicanale.

Ainsi, la deuxième hypothèse est également confirmée.

Synthèse

L'analyse des résultats confirme que la stratégie de digitalisation adoptée par la CNEP Banque est un véritable levier de performance.

Elle a permis d'améliorer à la fois l'efficacité des processus internes et la satisfaction client, deux objectifs essentiels pour renforcer la compétitivité de l'institution dans un environnement bancaire en pleine mutation.

2.4. Recommandations et limites de la recherche

2.4.1. Recommandations

À la lumière des résultats de notre étude, plusieurs recommandations peuvent être formulées en vue de renforcer l'impact de la digitalisation sur la performance globale de la CNEP Banque :

- **Poursuivre l'investissement dans la formation continue** : Bien que des efforts aient été engagés pour développer les compétences internes, il est essentiel de maintenir un programme de formation régulier sur les nouvelles technologies, la cybersécurité et la gestion des outils digitaux, afin de renforcer l'autonomie et la réactivité des collaborateurs.
- **Accélérer l'automatisation des processus** : La simplification et l'automatisation des procédures internes doivent être poursuivies pour réduire les délais de traitement, minimiser les erreurs humaines et optimiser l'efficacité opérationnelle.
- **Renforcer la culture de l'innovation** : Il est recommandé d'encourager l'esprit d'innovation en impliquant davantage les collaborateurs dans la co-construction de nouveaux services numériques, à travers des ateliers d'idéation, des hackathons internes ou encore des dispositifs de suggestion.
- **Mieux valoriser les retours clients** : Mettre en place un système de collecte et d'analyse continue des feedbacks clients sur les canaux digitaux permettra d'adapter plus finement les services aux attentes réelles des usagers et d'améliorer leur satisfaction.
- **Consolider la stratégie de communication digitale** : Renforcer la visibilité de la banque sur les plateformes numériques, en améliorant la qualité du contenu et en diversifiant les canaux de communication, aidera à promouvoir l'image d'une banque moderne, accessible et à l'écoute.

2.4.2. Limites de la recherche

Malgré la pertinence des résultats obtenus, certaines limites doivent être reconnues :

- **Limitation du nombre d'entretiens** : L'étude qualitative repose sur un entretien mené avec un seul responsable stratégique (Directeur du Digital), ce qui limite la diversité des perspectives recueillies. L'intégration d'autres points de vue (clients, agents d'agence, direction des systèmes d'information, etc.) aurait permis une analyse plus complète et nuancée.
- **Absence de données quantitatives** : Cette recherche ne s'est pas appuyée sur des indicateurs chiffrés ou des enquêtes de satisfaction client quantitatives. Une approche mixte aurait permis de croiser les perceptions qualitatives avec des données mesurables pour renforcer la fiabilité des résultats.
- **Période d'observation restreinte** : L'étude a été conduite sur une période relativement courte, dans un contexte de transition. Certaines initiatives digitales étant encore en phase de

déploiement, il est possible que leurs effets à long terme n'aient pas encore été pleinement observés.

- **Champ organisationnel ciblé** : L'étude s'est concentrée uniquement sur la direction du digital. Bien que stratégique, cette approche n'intègre pas l'ensemble des départements impliqués dans la performance globale de la banque.

Conclusion

À travers ce chapitre, nous avons présenté et analysé les résultats issus de l'étude qualitative menée auprès du Directeur du Digital de la CNEP Banque, dans le cadre de notre recherche sur l'impact de la digitalisation sur la performance bancaire. Les réponses recueillies ont permis de mieux comprendre les motivations profondes de cette transformation numérique, à la fois internes – en lien avec l'optimisation des processus, la rentabilité et l'efficacité – et externes, notamment dans le but d'améliorer l'expérience client et de renforcer la compétitivité de l'établissement dans un environnement bancaire en pleine mutation. Nous avons également mis en évidence les nombreuses réalisations concrètes de la banque en matière de digitalisation : développement de la banque à distance, modernisation des interfaces clients, lancement d'un call center, intégration de technologies mobiles, et création d'une structure organisationnelle dédiée au pilotage de cette transformation. Par ailleurs, les retours du terrain confirment que cette transition digitale s'accompagne d'un impact positif réel sur la performance globale de la banque. Elle contribue à l'amélioration de plusieurs indicateurs clés tels que la satisfaction client, la productivité des équipes, l'efficacité des services et la réduction des coûts. De plus, la digitalisation participe à la construction d'un avantage concurrentiel durable, notamment grâce à la montée en compétence des ressources internes et à l'ancrage progressif d'une culture de l'innovation. Enfin, cette phase qualitative valide nos hypothèses de recherche, en soulignant que la digitalisation ne constitue pas seulement un levier technique, mais aussi un vecteur stratégique de modernisation et de création de valeur pour la CNEP Banque.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans un contexte mondial marqué par l'essor rapide des technologies de l'information, la digitalisation est devenue une nécessité incontournable pour les banques souhaitant maintenir leur compétitivité et répondre efficacement aux attentes d'une clientèle de plus en plus exigeante.

Notre étude s'est inscrite dans cette dynamique, en s'intéressant particulièrement à la manière dont la CNEP Banque, acteur historique du secteur bancaire algérien, a intégré la transformation digitale pour améliorer sa performance globale.

L'objectif principal de ce mémoire était de répondre à la problématique suivante : Comment la digitalisation mise en œuvre par la CNEP Banque contribue-t-elle à l'amélioration de sa performance ?

Pour ce faire, nous avons adopté une approche méthodologique qualitative, combinant la revue documentaire, l'observation au sein de la Direction du Digital, ainsi qu'un entretien semi-directif avec le Directeur du Digital.

Cette approche nous a permis de collecter des données riches et concrètes sur les stratégies déployées, les projets réalisés et les impacts perçus de la digitalisation sur la performance bancaire.

Les résultats obtenus à travers cette étude confirment que la digitalisation à la CNEP Banque n'est pas un simple projet technologique, mais bien une véritable transformation stratégique ayant des effets profonds sur plusieurs dimensions :

- **Sur le plan externe**, la banque a amélioré la qualité de ses services en rendant ses produits plus accessibles (via l'e-banking, mobile banking, SMS banking, call center, etc.), en augmentant la satisfaction et la fidélisation de sa clientèle, et en renforçant sa présence digitale.
- **Sur le plan interne**, la modernisation des processus métiers, la dématérialisation des procédures, et l'introduction de nouveaux outils de gestion (comme le futur CRM) ont permis d'améliorer la productivité, de réduire les coûts, de sécuriser les opérations et d'optimiser la prise de décision.

À travers l'analyse des réponses de l'entretien, la matrice SWOT et l'approche VRIN, il ressort que : La CNEP Banque possède des atouts solides (notoriété, réseau de distribution, ressources humaines jeunes) pour réussir sa digitalisation.

- Cependant, certains défis subsistent, notamment en matière de formation, d'agilité interne et d'adaptation culturelle.
- Malgré cela, la digitalisation a déjà démontré son effet positif sur la rapidité, l'efficacité des services et la satisfaction des clients.

Les deux hypothèses de recherche formulées ont ainsi été confirmées :

- **H1** : La digitalisation a permis d'améliorer la rapidité et l'efficacité des services bancaires de la CNEP Banque.
- **H2** : L'usage des services digitaux a eu un impact positif sur la satisfaction des clients.

Cependant, cette étude comporte certaines limites :

- L'évaluation s'est concentrée sur la perception interne et non sur des indicateurs chiffrés précis de performance commerciale ou financière.
- Le temps limité de stage et l'accès restreint à certaines données confidentielles n'ont pas permis d'approfondir certains aspects liés aux impacts quantitatifs de la digitalisation.
- Le contexte spécifique de la CNEP Banque rend les résultats partiellement généralisables à l'ensemble du secteur bancaire algérien.

Pour aller plus loin, il serait intéressant, dans de futures recherches, d'approfondir :

- L'évaluation quantitative de l'impact de la digitalisation sur la rentabilité et les parts de marché.
- L'étude de la résistance au changement face aux nouvelles technologies dans les banques publiques.
- L'analyse comparative entre les stratégies digitales des banques publiques et privées en Algérie.

En définitive, notre étude confirme que la digitalisation constitue un levier stratégique majeur pour la performance bancaire. La CNEP Banque, en intégrant cette transformation à tous les niveaux, s'engage sur la voie d'une modernisation durable et renforce ainsi ses capacités à relever les défis d'un environnement bancaire en pleine mutation.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Livres

- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France.
- Beaud, S. (1996). *L'usage de l'entretien en sciences sociales*. Presses Universitaires de France.
- Blanchet, A., & Gotman, A. (1985). *L'enquête et ses méthodes : L'entretien*. Nathan.
- Blanchet, A., & Gotman, A. (2010). *L'entretien : L'enquête et ses méthodes*. Armand Colin.
- Boislandelle, H. (1998). *Gestion des ressources humaines dans la PME*. Éditions Economica.
- Bouquin, H. (2004). *Le contrôle de gestion*. PUF, Collection "Que sais-je ?".
- Bourguignon, A. (1995). *Les fondements de la performance*. Revue Française de Comptabilité.
- Gérard, D. (1998). *L'analyse qualitative en sciences humaines*. L'Harmattan.
- Gransted, I. (1980). *L'impasse industrielle*. Éditions du Seuil.
- Hall, R. (1992). *The strategic analysis of intangible resources*. Strategic Management Journal, 13(2), 135–144.
- Huselid, M. A. (1995). *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. Academy of Management Journal, 38(3), 635–672.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
- Khemakhem, A. (1992). *La dynamique du contrôle de gestion*. Dunod.
- Moigne, J.-L. (1999). *La modélisation des systèmes complexes*. Dunod.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Tezenas du Moncel, M. (1992). *Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles*. Annales du Management.
- Weiss, D. (1988). *La fonction ressources humaines*. Éditions d'Organisation.
- Wernerfelt, B. (1984). *A Resource-Based View of the Firm*. Strategic Management Journal, 5(2), 171–180.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). *Human resources and the resource-based view of the firm*. Journal of Management, 27(6), 701–721.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.

Articles scientifiques

- Accenture. (2023). *Banking Technology Vision: Technology Trends Reshaping the Future of Banking*.
- BOUADDI, S., MEKDAL, S., KHALDI, S., & BELMOUSS, K. (2025). *L'impact de la digitalisation sur la satisfaction client dans les banques traditionnelles et digitales*. Revue Maghrébine de l'Économie.
- Bowen, G. A. (2009). *Document Analysis as a Qualitative Research Method*. Qualitative Research Journal, 9(2), 27–40.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101.
- Calori, R., Livian, Y. F., & Samin, P. (1989). *Pour une théorie des relations entre culture d'entreprise et performance économique*. Revue Française de Gestion, Juin-Août.
- Capgemini. (2023). *World Fintech Report*.
- Deloitte. (2022). *Digital Banking Maturity Global Survey*.
- HATTAB, S., & EL ACHARI, S. (2023). *Digitalisation et performance des banques marocaines : Une étude empirique*. Revue Marocaine de Management.
- JIHANE. (2024). *Services bancaires mobiles et inclusion financière en Afrique : Cas de M-Pesa au Kenya*. Revue des Études Financières Africaines.
- Kane, A. (2024). *Digitalisation bancaire et fidélisation client : Enjeux et perspectives*. Revue Nord-Africaine de Finance.
- Lahlou, C. (2008). *Gouvernance des entreprises, actionnariat et performances*. Revue d'Économie et de Management, 7(1).
- McKinsey & Company. (2021). *Global Banking Annual Review*.
- Meriam, & EL FADI, L. (2024). *L'intégration technologique comme levier stratégique des banques*. Revue Internationale de Finance.
- Mourat, R. d., Ocnarecu, L., Renon, A.-L., & Royer, M. (2015). *Méthodologies de recherche et design : un instantané des pratiques*. Sciences du Design, 68-75.
- Ospina, S. (2004). *Qualitative research in action: Conducting and interpreting interviews*. In A. Bryman & R. G. Burgess (Eds.), *Analyzing Qualitative Data*.
- SAID, A., & KARIMI, D. (2022). *Cybersécurité et digitalisation bancaire en Algérie*. Revue de Sécurité Financière.
- Sogbossi Bocco, B. (2010). *Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique*. La Revue des Sciences de Gestion, 241.

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533.

Thèses

- Amrani, R., & Amrani, E. (2018). La mesure de la performance commerciale : Cas d'ELECTRO-INDUSTRIES. Mémoire de Master, Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou.
- Ouachrine, H. (2003). Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale. Thèse de Magistère, INC.

Sites web

- Site officiel de la CNEP Banque www.cnepbanque.dz
- Gartner. (2022). *Top Trends in Banking and Financial Services* www.gartner.com
- Capgemini. (2023). *World Retail Banking Report* www.capgemini.com
- Accenture. (2023). *Banking Technology Vision* www.accenture.com
- McKinsey. (2021). *The future of digital banking* www.mckinsey.com

ANNEXES

**Annexe N°1 : STRUCTURES CENTRALES DE LA
CNEP-BANQUE
ORGANIGRAMME**

[Signature]



Annexe N°2 : Application mobile « CNEP-Connect »

compte Cheques ***	
18 172,54	DZD
1410002306	10 fevr. 2022
Virement Vers Le Compte	
10 février 2022	-15 000,00 DZD
Virement Vers Le Compte	
10 février 2022	-35 000,00 DZD
Virement Recu	
9 février 2022	+30 391,20 DZD
Paiement sur internet	
8 février 2022	-1 000,00 DZD
Retrait sur DAB	
8 février 2022	-10 028,82 DZD
Paiement sur internet	
7 février 2022	-1 000,00 DZD
Paiement sur internet	
7 février 2022	-500,00 DZD
Retrait sur DAB	
30 janvier 2022	-50 028,00 DZD

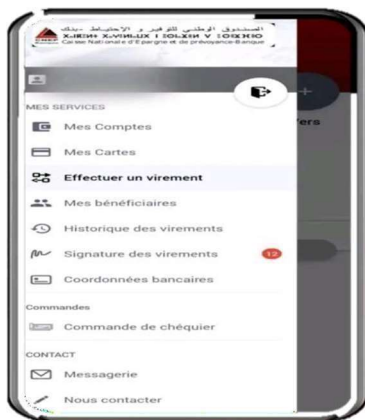
Compte chèque
7000952776

Epargne LEL
7000952777

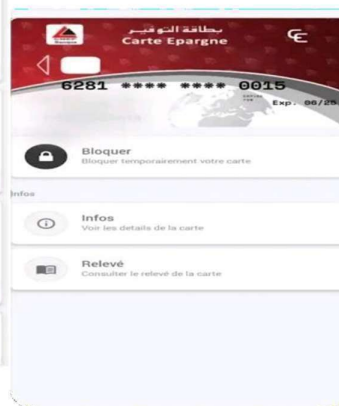
Type de virement
Virement immédiat

Libellé
Virement epargne

16/20



Compte chèque personnel CNEP DZ 011 00651 1410002351 29 Quantité 01 Chequier 50	Transférée
14 oct. 2022	
Compte chèque personnel CNEP DZ 011 00651 1410002351 29 Quantité 01 Chequier 50	Transférée
13 oct. 2022	
Compte chèque personnel CNEP DZ 011 00651 1410002351 29 Quantité 01 Chequier 50	Transférée
13 oct. 2022	
Epargne LEL DZ 011 00151 0000069786 81 Quantité 01 Chequier 50	



Annexe N°3 : CIB ET CE



ANNEXE N°4 : GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le cadre de l'élaboration de notre projet de fin d'études en management stratégique et systèmes d'information, portant sur « *la digitalisation et la performance bancaire : Cas de la CNEP Banque* », nous sollicitons votre retour d'expérience et votre opinion afin d'enrichir notre analyse.

Les informations recueillies seront utilisées uniquement dans un cadre pédagogique et scientifique. Nous vous remercions d'avance pour le temps que vous nous accordez.

I - la digitalisation

1/ La Stratégie digitale

- Pouvez-vous nous parler de la digitalisation dans le secteur bancaire algérien ?
- Quelle est la vision stratégique de la CNEP Banque en matière de digitalisation ?
- Quelles sont, selon vous, les principales motivations derrière cette transformation numérique ?

2/ Les réalisations de la banque en termes de digitalisation

- Quels sont, selon vous, les principaux projets de digitalisation entrepris par votre banque ces dernières années ?
- Quelles technologies ou outils digitaux ont été les plus marquants ?
- Quelles sont les principales technologies digitales utilisées par votre banque ?
- La banque dispose-t-elle des compétences internes nécessaires pour piloter la digitalisation ?
- Des formations ou programmes de développement digital sont-ils proposés au personnel ?
- La structure organisationnelle facilite-t-elle l'adoption des outils digitaux ?
- Existe-t-il une culture d'innovation ou des processus favorisant l'agilité digitale ?

II - La performance

- Selon vous, dans quelle mesure la digitalisation constitue un **levier stratégique** de performance pour la CNEP banque ?
- Selon vous, la digitalisation a-t-elle amélioré la performance globale de la banque ? Si oui, comment ?
- Quels sont les **indicateurs de performance** les plus impactés par la digitalisation (satisfaction client, rentabilité, efficacité, parts de marché, croissance portefeuille client, etc.) ?
- Pensez-vous que la digitalisation transforme les ressources bancaires en améliorant leur valeur, leur rareté, leur inimitabilité et leur non –substituabilité par la concurrence (critères VRIN) ? (Offre-t-elle un **avantage concurrentiel durable**)

Source : fait par nous