

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de gestion

Département : SCIENCES ÉCONOMIQUES

MEMOIRE

**En vue de l'obtention du diplôme de
MASTER EN SCIENCES ÉCONOMIQUES**

Option : Economie Monétaire et Financière

L'INTITULÉ DU MEMOIRE

Contribution à l'étude de l'impact des outils digitaux sur la relation

Banque entreprise en Algérie : cas de l'agence CPA 156

Préparé par :

- BOUAKAZ Karima
- BORDJIHANE Melissa

Dirigé par :

Mr YESSAD Nacime

Année universitaire : 2024/2025

Dédicace

Je dédie ce mémoire à ma mère, force douce et constante, dont l'amour et le soutien ont éclairé chaque étape de ma vie.

À ma famille chère : mes grands-parents, mes tantes attentionnées, Houria, Nadia, Aicha et mon oncle Saïd, dont les encouragements m'ont toujours porté.

À Nedjma, ma sœur, mon repère : son amour discret mais puissant a été ma force dans l'ombre et ma lumière dans les moments de doute.

À la mémoire de mon père – qu'Allah lui accorde Sa rahma – source d'inspiration et d'amour éternel dans mon cœur.

Un grand merci à mon cousin Fatah, pour ses précieux conseils et son soutien constant, tant dans mes études que dans ma vie.

À mes amis Kenza, Hanan, Melissa, Salim, Lotfi, chahla, Tafath et Wissam, merci pour votre amitié et vos encouragements.



Du profond de mon cœur, je dédie ce travail à tous ceux qui sont chers,

À MA CHÈRE MÈRE

Djoumana, femme au courage inébranlable, qui a su incarner à elle seule la tendresse d'une mère et la force d'un père. Son amour, Ses sacrifices et sa patience ont été les fondations de mon parcours. Je n'ai qu'elle après Dieu et c'est à elle que je dédie cette réussite. Un jour, j'espère pouvoir lui rendre ne serait-ce qu'une partie de tout ce qu'elle m'a donné.

À MES FRÈRES

Pour leur présence silencieuse mais rassurante, et leur soutien dans les moments clés.

À MA SOEUR

Assia, dont les prières m'accompagnent et me réconfortent chaque jour. Sa douceur et son amour me sont précieux.

À MA NIÈCE

Chaïma, que je considère comme une petite sœur. Nous avons grandi ensemble, et au-delà de mon rôle de tante. Son lien est unique et irremplaçable dans ma vie.

À mes anges : Kensley, Asma, Raouf, Amir, Islam et Ilyam.

À MA BINOME ET AMIE

Karima Je tiens à t'adresser une mention spéciale. Ton implication, ta rigueur tout au long de ce travail ont été inestimables. Merci pour ta précieuse collaboration. Ce mémoire n'aurait pas eu la même saveur sans toi.

MELISSA



Remerciement

En achevant ce travail, nous souhaitons, avant tout, exprimer notre profonde reconnaissance envers Dieu, le Tout-Puissant, pour nous avoir accordé la force, la santé et la persévérance nécessaires à l'accomplissement de ce mémoire.

Nous adressons nos remerciements les plus sincères à notre promoteur, Monsieur YESSAD Nacime , pour sa disponibilité, ses conseils éclairés et la qualité de son encadrement tout au long de ce parcours. Son accompagnement a été pour nous une source précieuse d'enrichissement.

Nos pensées reconnaissantes vont également à nos familles, Bordjihane et Bouakaz, pour leur soutien inconditionnel, leur patience et leur présence constante à nos côtés dans chaque étape de ce travail.

Nous remercions vivement l'ensemble du personnel de la banque CPA de Béjaïa ainsi que celui de l'EPB, pour leur accueil chaleureux et leur aide précieuse, sans laquelle ce travail n'aurait pu être mené à bien.

Enfin, nous remercions par avance les membres du jury, qui accepteront de consacrer de leur temps à l'évaluation de ce mémoire. Nous leur témoignons ici toute notre considération et notre sincère reconnaissance.



Liste des abréviations

TIC : Techniques de l'Information et de la Communication

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

CPA : Crédit Populaire d'Algérie

EPB : Entreprise Portuaire de Bejaia

B2B : Business to Business

GRC : Gestion de la Relation Clients

KPMG : Klynveld Peat Marwick Goerdeler-cabinet international d'audit et de conseil

API : Interface de Programmation d'Applications

PGI : Progiciel de Gestion Intégré

PSD2 : Payment Services Directive 2

LSB : Libre-Service Bancaire

CRM : Customer Relationship Management

EPE : Entreprise Publique économique

SPA : Société Par Action

CMC : le Conseil sur la Monnaie et le Crédit

ATCI : Autorisation de Transfert de Compte Interne

CIB : Carte Interbancaire

OTP : One time password

EDI : Services des ordres de virement par échange de données informatisé

RIB : Relevé d'identité Bancaire

TPE : Terminal de Paiement électronique

GAB : Guichets automatiques de Billets

DAB : Distributeur automatique Bancaire

SATIM : Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique

Sommaire

Page de garde

Remerciement

Dédicace

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale6

Chapitre I : La transformation numérique du secteur bancaire et les nouvelles dynamiques relationnelles avec les entreprises 10

Section 1 : La modernisation des banques à l'ère du digital..... 11

Section 2 : Redéfinition des interactions banque-entreprise 14

Section 3 : Les avantages et défis de la digitalisation 16

Chapitre II : Analyse de la transformation digitale en Algérie : cas du CPA banque20

Section 1 : La présentation de l'agence CPA et de son environnement institutionnel20

Section 2 : Les solutions numériques mises en œuvre par le CPA24

Section 3 : Les enjeux internes liés à la transformation digitale du CPA33

Chapitre III : l'impact de la digitalisation sur la relation CPA-entreprise.....36

Section 1 : La Démarche méthodologique de l'étude (Questionnaire)36

Section 2 : Analyse des résultats et interprétation des tendances observées.....38

Section 3 : Limites perçues et recommandations pour une digitalisation efficace59

Conclusion générale.....62

Bibliographie

Les annexes

Liste des illustrations

Table des matières

Résumé

Introduction Générale

Introduction générale

Le XXI^e siècle est marqué par des transformations technologiques majeures qui bouleversent en profondeur les structures économiques, les habitudes de consommation et les relations entre institutions et clients. La digitalisation, impulsée par les avancées rapides des technologies de l'information et de la communication (TIC), s'impose aujourd'hui comme un levier incontournable pour la modernisation et la compétitivité des institutions financières. Dans ce contexte, le secteur bancaire n'échappe pas à cette dynamique et se trouve au cœur d'un changement profond qui redéfinit ses pratiques, et ses modes d'interaction avec les clients.

L'émergence des banques digitales, l'utilisation généralisée des Smartphones, la multiplication des services en ligne et la montée en puissance de nouveaux acteurs financiers innovants (fintechs) ont profondément modifié le modèle bancaire traditionnel. « *Le digital concerne toute utilisation des doigts, par extension, les supports virtuels qui requièrent l'utilisation des doigts ont été classés parmi les supports digitaux* ». ¹

La relation entre la banque et ses clients ne se limite plus à des échanges physiques en agence, elle devient omniprésente, instantanée et personnalisée grâce aux plateformes numériques.

Le secteur bancaire algérien, marqué par des méthodes classiques et des procédures administratives lourdes, amorce progressivement sa transition vers la digitalisation. L'apparition de services tels que la consultation des comptes à distance, le paiement en ligne ou encore la gestion bancaire via des applications mobiles marque une évolution certaine. Toutefois, ces avancées restent timides face aux enjeux d'un environnement économique hautement concurrentiel.

Dans un contexte marqué par une révolution digitale, les entreprises se trouvent dans l'obligation de se digitaliser en adoptant des innovations. Ainsi, elles doivent repenser leur mode de fonctionnement, y compris dans leurs interactions avec les banques.

Les entreprises algériennes sont de plus en plus confrontées à la nécessité d'adopter des produits digitaux pour rester compétitives. Que ce soit à travers l'utilisation de logiciels de gestion, de plateformes de commerce électronique ou d'outils collaboratifs en ligne, cette transition vers le digital représente un levier stratégique majeur. Toutefois, l'adoption reste

¹ BELVAUX B., NOTEBAERT J., « La digitalisation des services bancaires, source de la rentabilité, Maroc, 2018, P.271

Introduction générale

encore inégale selon la taille des entreprises, les secteurs d'activité et l'accès aux infrastructures technologiques. Comprendre les dynamiques, les freins et les opportunités liés à cette adoption est essentiel pour évaluer le niveau de développement numérique du tissu économique algérien.

C'est dans ce contexte que nous allons à travers une étude de la relation numérique entre la banque CPA et ses clients entreprises essayer de répondre à la question suivante :

« Quel est l'impact des outils digitaux dans la relation entre les banques et les entreprises en Algérie ? »

De cette réflexion découlent trois interrogations :

- Quels outils et services digitaux sont aujourd'hui les plus utilisés par la banque CPA pour améliorer leur relation avec les entreprises ?
- Quelles sont les principales difficultés rencontrées dans la digitalisation des services bancaires en Algérie, et comment peuvent-elles être surmontées ?
- Dans quelle mesure la digitalisation a-t-elle transformé les attentes et les comportements des entreprises clientes vis-à-vis des banques en Algérie ?

Etat de l'art

Plusieurs travaux ont analysé les transformations induites par la digitalisation dans le secteur bancaire, notamment en matière de relation client. Selon **Camarero et al. (2018)**, les outils numériques permettent d'améliorer la satisfaction des entreprises en rendant les services bancaires plus rapides, accessibles et personnalisés². D'autres recherches, comme celle de **Pousttchi & Dehnert (2018)**, soulignent que la digitalisation redéfinit les canaux de communication entre la banque et l'entreprise, en favorisant l'interaction en temps réel et l'automatisation des processus³.

² Camarero C., Garrido J., San José R., le rôle de la digitalisation et de l'interaction personnelle. In *Revue de Recherche en Affaires*, 2018, P.9

³ Pousttchi K., Dehnert M., Explorer l'impact de la digitalisation sur la relation entre les consommateurs et les banques. In *Revue Internationale du Marketing Bancaire*, 2018, P. 350–366

Introduction générale

Boukhatem (2020), dans une étude sur les banques maghrébines, insiste sur le rôle des plateformes digitales dans la fidélisation des clients professionnels⁴.

Au **Maroc** et en **Tunisie**, plusieurs travaux (Rechka & Kabbaj, 2024⁵; Bennis & Benayyad, 2022)⁶ ont montré que la transformation digitale des banques, bien que plus récente, s'accélère avec l'adoption croissante de services comme la signature électronique, la gestion de compte en ligne et les plateformes B2B. Ces innovations ont contribué à une relation plus fluide entre banques et entreprises.

En **Algérie**, la digitalisation bancaire reste encore à ses débuts, bien que des avancées notables soient observées. L'étude de Derridj et Amiar (2020) révèle que la digitalisation est perçue comme une opportunité de modernisation, mais qu'elle se heurte à des difficultés comme la lenteur administrative, la résistance au changement, et l'insuffisance des compétences numériques au sein des entreprises clientes⁷.

Les recherches restent limitées, notamment concernant les banques publiques comme le CPA. D'où l'intérêt d'analyser, dans le contexte local, comment cette transformation numérique impacte concrètement la relation banque–entreprise.

Pour guider notre analyse et répondre de manière précise aux interrogations soulevées, il convient de tester les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1 : La digitalisation des services bancaires à la banque CPA améliore l'efficacité des interactions entre la banque et ses clients entreprises, en offrant des services plus rapides et plus accessibles.**
- **Hypothèse 2 : L'implémentation des technologies digitales au sein de la banque CPA a renforcé la satisfaction des clients entreprises, contribuant ainsi à une meilleure fidélisation.**

Objectifs de la recherche

Cette étude vise à atteindre les objectifs suivants :

⁴ Boukhatem J., La transformation digitale des banques au Maghreb : Enjeux et perspectives. In Revue du Maghrébine d'Économie et de Management, 2020, P. 25–42.

⁵ Rechka S., Kabbaj S., *La transformation digitale dans le secteur bancaire au Maroc*, 2024, P.803–826.

⁶ Bennis L., Benayyad F, *La transformation digitale des banques au Maroc*. In Revue Française d'Économie et de Gestion, 2022

⁷ Derridj R., Amiar L., *La digitalisation au sein du secteur bancaire : cas d'ABC Bank*, Algerie, 2020.

Introduction générale

- Identifier les outils numériques les plus utilisés dans la gestion de la relation banque–entreprise.
- Évaluer l’impact de cette digitalisation sur la qualité de la relation entre la banque CPA et ses clients entreprises.
- Mettre en évidence les principaux obstacles rencontrés par les entreprises dans l’utilisation des services digitaux.
- Proposer des pistes d’amélioration pour renforcer la relation banque–entreprise à travers la digitalisation.

Choix du sujet de recherche

Le choix de ce sujet réside dans l’intérêt de mettre en évidence les transformations que connaît le secteur bancaire algérien à l’ère de la digitalisation. À travers le cas de la banque CPA, nous avons jugé pertinent d’analyser l’impact de cette transition numérique sur la relation entre la banque et les entreprises clientes. Ce thème nous permet d’explorer à la fois les aspects financiers, technologiques et relationnels liés à la modernisation des services bancaires, en lien direct avec notre spécialité en économie monétaire et financière.

Méthodologie de la recherche

Pour répondre à notre problématique, nous avons adopté une double approche : théorique et empirique.

L’étude théorique repose sur une recherche documentaire basée sur des ouvrages, mémoires, articles scientifiques, ainsi que des rapports officiels

L’étude empirique a été réalisée dans le cadre d’un stage au sein de la banque CPA à Bejaïa. Un questionnaire a été distribué aux employés de la banque afin de recueillir leur point de vue sur l’impact de la digitalisation dans leur relation avec les entreprises clientes. En outre et pour terminer notre étude, un second questionnaire a été adressé à l’Entreprise Portuaire de Béjaïa (EPB), cliente de l’agence CPA 156. Cette démarche vise à recueillir le point de vue d’une entreprise utilisatrice des services digitaux de la CPA. Cela constitue un exemple concret qui illustre l’impact de la digitalisation sur la relation banque–entreprise et qui enrichi notre étude réalisée au sein de l’agence CPA.

Introduction générale

Annonce du plan

Afin de répondre à notre problématique de recherche, nous avons structuré notre mémoire en trois chapitres complémentaires, mêlant à la fois cadre théorique, étude de cas et analyse de terrain.

Le chapitre I est consacré à la transformation numérique du secteur bancaire et aux nouvelles dynamiques relationnelles avec les entreprises. Nous y abordons tout d’abord la modernisation des banques à l’ère du digital, avant de traiter la redéfinition des interactions entre les établissements bancaires et les entreprises clientes. Enfin, ce chapitre met en lumière les avantages et les défis majeurs liés à la digitalisation du secteur bancaire.

Le chapitre II porte sur l’analyse de la transformation digitale dans le contexte algérien, à travers l’exemple spécifique de la banque CPA. Dans un premier temps, nous présentons l’agence CPA 156. Ensuite, nous décrivons les différentes solutions numériques mises en place par cette banque. Enfin, nous examinons les enjeux internes, organisationnels et humains, que soulève cette transformation digitale au sein de l’institution.

Le chapitre III est consacré à l’étude menée dans le cadre de notre stage réalisé au sein de l’agence CPA 156 Bejaia. Dans un premier temps, nous présentons la démarche méthodologique adoptée et analysons les résultats du questionnaire adressé aux employés de la banque, afin de comprendre leur perception de l’impact de la digitalisation sur la relation avec les entreprises clientes. Dans un second temps, nous illustrons cette analyse par l’exemple concret de l’Entreprise Portuaire de Béjaïa (EPB), à travers un questionnaire spécifique qui permet de recueillir l’avis d’une entreprise utilisatrice des services digitaux de l’agence CPA 156. Enfin, nous concluons ce chapitre par une mise en évidence des limites rencontrées ainsi que par des recommandations visant à améliorer la relation banque– entreprise à l’ère du numérique.

**Chapitre I : la
transformation numérique
du secteur bancaire et les
nouvelles dynamiques
relationnelles avec les
entreprises**

Chapitre I : La transformation numérique du secteur bancaire et les nouvelles dynamiques relationnelles avec les entreprises

Introduction

L'essor du numérique transforme en profondeur les métiers bancaires et les modes d'interaction avec les acteurs économiques. Portée par l'innovation technologique, la banque traditionnelle évolue vers un modèle digitalisé, plus réactif et orienté vers la satisfaction client. Cette mutation s'accompagne d'une modernisation des structures internes, d'une automatisation des processus et de l'adoption de nouveaux canaux numériques.

Dans ce contexte, les relations entre les banques et les entreprises connaissent également une évolution majeure. Les interactions, autrefois centrées sur la présence physique et les échanges formels, se déplacent vers des plateformes en ligne, des services à distance et des outils collaboratifs qui permettent une gestion plus fluide des opérations financières.

Ce chapitre s'articule autour de trois axes : La première section traite la modernisation des banques à l'ère du digital, en soulignant les transformations internes impulsées par les technologies. Ensuite, la deuxième section souligne la redéfinition des interactions entre la banque et l'entreprise, en mettant l'accent sur les nouveaux services. Et enfin, une réflexion sur les avantages offerts par cette transition digitale, ainsi que les défis techniques, humains et stratégiques qu'elle implique.

Chapitre I : La transformation numérique du secteur bancaire et les nouvelles dynamiques relationnelles avec les entreprises

Section 1 : La Modernisation des banques à l'ère du digital

Aujourd'hui, la transformation numérique bouleverse profondément le paysage bancaire. Poussées par l'évolution rapide des technologies, les nouvelles attentes des clients et une concurrence accrue, les banques n'ont d'autre choix que de s'adapter à un environnement de plus en plus digitalisé. Cette section revient sur les origines de la digitalisation, en expliquant comment elle a redéfini les usages et les modèles économiques, avant d'aborder les mutations profondes du métier bancaire, notamment à travers l'usage des outils numériques, la modification de la relation client, et l'impact sur les agences physiques.

1.1. Le secteur bancaire à l'ère de la révolution numérique

1.1.1 La naissance de la digitalisation

Le terme de la digitalisation est apparu en 2004 et a été pendant de longues années, associé au terme de la numérisation qui à l'époque fut associé à la révolution du digital. Ainsi depuis quelques années, le terme de la « digitalisation » se voit remplacer par le terme de

« Transformation numérique » qui permet de prendre en compte les innovations technologiques mais également une dimension stratégique et humaine. Dans de nombreux articles scientifiques, le terme de « transformation numérique » est souvent mal employé, il évoque l'utilisation des nouvelles technologies dans le but d'améliorer les performances de son entreprise. Cependant, cette définition reste insuffisante. Les entreprises font face aujourd'hui à de nouveaux usages qui bouleversent leur modèle économique. En effet la transformation numérique joue un rôle majeur aussi bien dans le domaine de la relation client, du processus de travail ou bien encore dans le mode de travail des employés¹

Mais alors comment est défini le terme de la digitalisation dans le milieu scientifique ? D'après le cabinet digital conseil, la digitalisation est un terme ancien lié au numérique. Aujourd'hui la digitalisation désigne un phénomène lié aux nouveaux usages des consommateurs et aux objets qui impactent les business modèle des entreprises actuelles. Ainsi en comparaison avec la définition de Michel Serre, professeur et membre de l'académie Française donné dans son ouvrage « Petite Poucette » il évoque le fait que la digitalisation

¹ Cabinet DIGITALL Conseil-Agence de conseil en transformation numérique. « La transformation numérique : une expression souvent mal utilisé ».

Chapitre I : La transformation numérique du secteur bancaire et les nouvelles dynamiques relationnelles avec les entreprises

serait « la troisième révolution anthropologique majeure »². Dans son ouvrage, Michel Serre distingue trois ruptures majeures qui sont que l'information est figée dans le temps, avec un phénomène de l'oral à l'écrit, la seconde est que « l'information prend une nouvelle dimension » avec l'invention de l'imprimerie, un outil révolutionnaire dans l'instruction, puis la dernière est « l'information, partout, tout le temps ». Cette troisième rupture, est la naissance de la digitalisation. Mais qu'est-ce la digitalisation selon le modèle de Michel Serre : La digitalisation c'est donner la capacité technologique de diffuser, consulter, composer, enregistrer, transformer, partager, à l'échelle de la planète et de manière instantanée de l'information. »³

Pour résumer, La digitalisation désigne les transformations majeures provoquées par le développement rapide des technologies numériques, affectant en profondeur la manière dont la valeur est créée, les relations sociales sont établies, les activités économiques sont gérées, et même notre façon de concevoir le monde.

1.1.2 Le changement dans le métier bancaire

Pour répondre aux bouleversements induits par la transition numérique, le secteur bancaire a été contraint de s'adapter à une tendance générale de digitalisation des usages, tant dans la sphère privée que professionnelle. Le numérique a profondément modifié les comportements des consommateurs, en particulier ceux des nouvelles générations, désormais habituées à une consommation rapide, fluide et accessible en permanence

En prenant en considération la concurrence très rude que connaît le secteur bancaire, les banques multiplient d'un jour à l'autre leurs points de contact, et aussi leur portefeuille produits grandement étoffé qui rassemble des services bancaires et non bancaires (assurance, paiement des factures, épargne). Les big data destinés à traiter des volumes importants de données, ont accompagné la digitalisation de la relation client et l'évolution des organisations bancaires. A l'ère digitale, la GRC dans le secteur bancaire se fait de plus en plus de progrès à nos jours à travers le déploiement des moyens de gestion des comptes sur internet grâce aux Smartphones. Ainsi, les transactions ont fortement augmenté, et en contrepartie les relations physiques ont diminué. Grâce aux NTIC (Nouvelles Technologies d'Information et de Communication) et particulièrement

² Serres M. Conférence de Michel Serres pour les 40 ans de l'INRIA, Les nouvelles technologies : révolution culturelle et cognitive, Lille Grand Palais ,2007

³Idem

Chapitre I : La transformation numérique du secteur bancaire et les nouvelles dynamiques relationnelles avec les entreprises

Internet, les banques ont pu développer une relation à distance avec leurs clients (Toufaily & Perrien, 2007)⁴

Dans un environnement marqué par l'hyper connectivité, le client est devenu plus autonome, plus exigeant et moins tolérant face aux délais ou aux contraintes. La digitalisation a ainsi donné naissance à une clientèle qui attend des services instantanés, personnalisés et à forte valeur ajoutée. Elle compare facilement les offres, consulte les avis en ligne, et n'hésite pas à changer d'établissement bancaire si elle n'est pas satisfaite, rendant la fidélisation plus complexe que jamais.

Face à la digitalisation des services bancaires, les consommateurs privilégient désormais le rapport qualité-prix plutôt que l'interaction humaine ou le service client traditionnel. Cette évolution a profondément modifié la relation entre les clients et les agences physiques, réduisant considérablement le lien personnel. Les clients peuvent désormais effectuer des démarches administratives en quelques clics via leurs tablettes ou Smartphones, à toute heure, rendant les agences physiques moins compétitives.

Selon une étude de McKinsey, l'utilisation de la banque en ligne a triplé au cours des trois dernières années, tandis que la fréquentation des agences physiques a diminué de 30 %. En 2018, seulement 17 % des clients se rendaient en agence au moins une fois par mois, contre 40 % en 2006. Cette tendance s'est accélérée avec la pandémie de COVID-19, qui a renforcé la préférence pour les services bancaires numériques.

Par ailleurs, une étude de KPMG révèle qu'en janvier 2024, 21 % des Britanniques n'avaient pas visité de succursale bancaire au cours de l'année écoulée, contre 14 % l'année précédente. Cette diminution de la fréquentation des agences physiques s'accompagne d'une augmentation de l'utilisation des applications bancaires mobiles, désormais considérées comme le principal point de contact pour les services bancaires.

Cette évolution a conduit de nombreuses banques à fermer des agences physiques. Par exemple, la Bank of Scotland a annoncé la fermeture de trois de ses agences en février 2025,

⁴ Haloui, S. et Abourmane, K. La digitalisation de la relation client, un nouveau dispositif pour le management des risques. In Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit, 2018, P81.

Chapitre I : La transformation numérique du secteur bancaire et les nouvelles dynamiques relationnelles avec les entreprises

citant la croissance de la banque mobile et son accessibilité 24h/24 comme raisons principales. Depuis 2015, plus de 6 000 agences ont fermé au Royaume-Uni.⁵

Section 2 : La redéfinition des interactions banque-entreprise

L'entreprise-banque, plus spécifiquement la banque commerciale n'échappe pas à ces bouleversements, bien au contraire, étant au cœur de l'activité économique⁶.

« Une relation banque / entreprise étant une répétition dans le temps d'offres et de demandes de crédit émanant respectivement de la banque et de l'entreprise pour le financement d'investissements successifs de cette dernière »⁷.

2.1. L'évolution des attentes des entreprises à l'ère du digital

Des entreprises telles que des particuliers assument de nouvelles utilisations induites par la numérisation. Aujourd'hui, nous espérons que les services bancaires seront disponibles à tout moment, facilement accessibles et intégrés dans un environnement de travail numérique. L'ouverture des comptes, la gestion de la trésorerie, les flux de suivi ou les applications de collecte de fonds doivent être effectuées indépendamment et rapidement et intuitivement. Dans ce contexte, les modèles traditionnels basés sur de longues approches, les réunions d'agence et la forte dépendance à l'égard des consultants bancaires ne répondent plus à ces attentes.

L'accès, la réactivité et la transparence sont les principaux critères de choix des partenaires bancaires. Par conséquent, aucune autre fidélité n'est acquise. Et les entreprises n'hésiteront plus à changer les banques si elles trouvent un service plus efficace ou conviennent à leurs besoins spécifiques.

⁵ The Scottish Sun. *Three Bank of Scotland branches to close within weeks as customers issued important advice*. (2024). Disponible sur: <https://www.thescottishsun.co.uk/money/14247058/three-bank-of-scotland-branches-close-weeks>[Consulté le: 12 Mars 2025].

⁶Eber, N. «*Les relations de long terme banque-entreprise* », Vuibert. Paris, 1999

⁷ Idem

Chapitre I : La transformation numérique du secteur bancaire et les nouvelles dynamiques relationnelles avec les entreprises

2.2. L'évolution de la relation humaine

La digitalisation a considérablement réduit le contact humain dans la relation banque–entreprise. Le conseiller bancaire n'est plus toujours le point d'entrée privilégié. Les plateformes en ligne, les interfaces clients sur mesure et les applications mobiles prennent aujourd'hui le relais pour de nombreuses opérations. Cette évolution marque un glissement vers une relation davantage transactionnelle que relationnelle. Si cela permet un gain de temps indéniable, cela pose aussi la question de la perte de proximité et de conseil personnalisé, particulièrement pour les TPE et PME qui ont encore besoin d'un accompagnement stratégique dans leurs projets de développement.

2.3. Le nouvel impact des technologies sur la relation

Ce bouleversement est en grande partie porté par l'adoption de technologies avancées. L'intelligence artificielle permet par exemple d'analyser les comportements financiers des entreprises pour leur proposer des offres ciblées, évaluer leur risque de crédit ou encore prévenir les risques de fraude. Les API (interfaces de programmation) facilitent l'interconnexion entre les logiciels de gestion des entreprises (ERP, comptabilité) et les services bancaires, permettant une gestion de trésorerie en temps réel et sans rupture.

De plus, l'Open Banking, imposé en Europe par la directive PSD2, pousse les banques à partager certaines données avec des acteurs tiers agréés, permettant ainsi aux entreprises d'accéder à de nouveaux services innovants sans changer de banque. Enfin, des technologies comme la blockchain ouvrent la voie à des opérations plus sûres et plus rapides, notamment dans le domaine des paiements internationaux ou des contrats intelligents (smart contracts).

2.4. L'émergence de nouveaux acteurs et modèles

Dans ce paysage en mutation, de nouveaux acteurs viennent redéfinir les standards de la relation bancaire. Les fintechs comme Qonto, Shine ou encore Spendesk proposent des services bancaires entièrement numériques, spécialement conçus pour les besoins des professionnels : ouverture de compte en ligne, gestion des notes de frais, cartes virtuelles, comptabilité simplifiée, etc. Ces acteurs misent sur l'agilité, la transparence tarifaire et une interface utilisateur soignée, captant ainsi une part croissante du marché des petites

Chapitre I : La transformation numérique du secteur bancaire et les nouvelles dynamiques relationnelles avec les entreprises

entreprises. Face à cela, les banques traditionnelles se voient contraintes d'adapter leur modèle. Certaines choisissent de coopérer avec des fintechs via des partenariats stratégiques ou en adoptant un modèle dit de **Bank-as-a-Platform**, où elles ouvrent leur infrastructure technologique pour y intégrer des services externes.⁸

Section 3 : Les avantages et défis de la digitalisation

Face à l'essor des technologies numériques, les banques ont engagé un profond virage vers la digitalisation. Ce changement offre de nombreux avantages, mais s'accompagne aussi de contraintes et d'enjeux majeurs. Entre gains d'efficacité, nouvelles attentes des clients, risques accrus et défis humains, cette section propose un aperçu équilibré des impacts concrets de la transformation digitale dans le secteur bancaire.

3.1. Les avantages de la digitalisation des banques

La digitalisation bancaire présente plusieurs avantages. Pour les clients, les avantages seront nombreux : ils auront un accès facile aux services bancaires 24h/24, de façon immédiate et à tout endroit. Ainsi, la stratégie de la banque s'en trouve-t-elle modifiée et centrée sur son cœur de métier, à savoir la confiance, le conseil aux clients et la gestion des fonds. Il ajoute aussi qu'il est important de noter que, bien que la banque digitale offre la meilleure combinaison avantage client/avantage banque, sa mise en place nécessite un processus de transformation long, coûteux et en profondeur, permettant à la banque de se réinventer. En définitive, la banque digitale reste toutefois plus efficace, de meilleure qualité et plus rentable. Par ailleurs, Sebti (2022) met en évidence plusieurs avantages de la digitalisation bancaire. Tout d'abord, il mentionne le gain de temps, où les clients peuvent effectuer leurs opérations bancaires en ligne, ce qui accélère le traitement des opérations et réduit la charge de travail des employés. Ensuite, il évoque l'extension géographique, grâce à laquelle les clients peuvent gérer leurs comptes à tout moment et de n'importe où dans le monde via des sites web et des applications mobiles. Cela permet aux banques d'offrir leurs

⁸ Clauzel, A. Fintech : quand la technologie réinvente la finance. Université Paris-Saclay, 2024, P.4

Chapitre I : La transformation numérique du secteur bancaire et les nouvelles dynamiques relationnelles avec les entreprises

services à une échelle mondiale plutôt que de se limiter à une région spécifique. Ainsi, la meilleure rentabilité offerte par la transformation digitale, en permettant aux banques d'augmenter leurs ventes grâce à une meilleure connaissance client et à des interactions améliorées basées sur les informations collectées, ce qui crée des opportunités de vente supplémentaires.

D'autre part, dans le nouveau modèle d'agence, le digital joue un rôle essentiel. Il offre plusieurs avantages, notamment une plus grande autonomie pour les clients grâce aux automates LSB (Libre-Service Bancaire). Ainsi, ils ajoutent que cela permet aux clients d'effectuer certaines opérations bancaires de manière autonome, sans avoir besoin de l'assistance d'un conseiller. En outre, ils indiquent que l'intégration du digital permet d'améliorer l'efficacité opérationnelle au sein de l'agence, libérant ainsi du temps habituellement consacré aux transactions pour se concentrer davantage sur les activités commerciales. De plus, ils mentionnent que l'utilisation d'outils CRM (Customer Relationship Management) avancés permet d'accroître l'expertise et la personnalisation offertes par les conseillers. Ces outils, tels que les scores d'attrition ou d'appétence à un produit spécifique, permettent aux conseillers de mieux adapter leurs efforts commerciaux en fonction des besoins et des préférences individuels des clients.

En résumé, l'intégration du digital dans le modèle d'agence bancaire apporte davantage d'autonomie aux clients, une plus grande efficacité opérationnelle et une meilleure personnalisation grâce à l'utilisation d'outils CRM avancés.⁹

3.2. Les inconvénients de la digitalisation des banques

Les conséquences négatives de la transformation digitale des banques se manifestent à travers plusieurs problèmes. Tout d'abord, l'absence de contact humain, où certains clients préfèrent avoir une relation physique avec un conseiller pour les opérations importantes, mettant en avant le besoin de sécurité, de confiance et d'une relation personnalisée (Sebti, 2022). Ensuite, il évoque l'augmentation des fraudes liées à la démocratisation des nouvelles technologies, notamment les fraudes électroniques, l'usurpation d'identité et les fraudes liées aux chèques et cartes bancaires.

⁹Ejbari, R. La digitalisation dans le secteur bancaire : Concepts, avantages, inconvénients, défis et perspectives.

Chapitre I : La transformation numérique du secteur bancaire et les nouvelles dynamiques relationnelles avec les entreprises

Ainsi, il souligne que le blanchiment d'argent est également mentionné comme une conséquence potentiellement favorisée par la dématérialisation de la relation client-conseiller, nécessitant des mesures de contrôle et de connaissance approfondie des clients. D'autre part, la digitalisation du modèle de distribution des agences bancaires peut avoir des conséquences négatives sur l'économie et la société. En effet, la perte du contact humain et des relations personnelles, qui contribuent à fidéliser la clientèle, peut entraîner une diminution du nombre de clients fréquentant les agences bancaires. De plus, ils ajoutent que l'absence de contact humain peut susciter la réticence des clients, notamment ceux qui ne se sont pas encore adaptés aux services bancaires digitalisés.

Cette situation est particulièrement importante puisque l'accompagnement et le conseil jouent un rôle primordial pour fidéliser la clientèle, étant donné leur nouveauté dans le secteur bancaire¹⁰

3.3. Les défis de la digitalisation des banques

À l'ère de la digitalisation et de l'intelligence artificielle, le monde se dirige vers la dématérialisation de tous les types de services, notamment les services bancaires. La digitalisation a entraîné une transformation majeure dans le secteur bancaire, offrant de nouvelles opportunités, mais également posant des défis significatifs.

Le digital nécessite une nouvelle organisation du travail : au-delà de la technologie, il s'agit de transformer les esprits. Le volet humain reste aujourd'hui un vrai défi pour les banques. Dans le cadre de l'étude sur la banque digitale, très peu se considèrent comme leader sur l'embarquement des collaborateurs dans la transformation et le développement et la rétention des compétences digitales ainsi que dans la mise à disposition d'outillage adéquat et intégré des processus métiers afin de focaliser les collaborateurs sur la valeur ajoutée.

En outre, pour réussir la transformation digitale des banques, il est essentiel de prendre en compte le capital humain en tant que moteur de cette transformation, et le développement du numérique nécessite une nouvelle organisation du travail et une mentalité innovante, car il s'agit non seulement de mettre en place de nouvelles technologies, mais aussi de transformer les mentalités et les actions. Ainsi, le volet humain est un aspect crucial dans la mise en

¹⁰Université Abdelmalek Essaadi, FSJES de Tanger. In Revue de littérature, P.9-10

Chapitre I : La transformation numérique du secteur bancaire et les nouvelles dynamiques relationnelles avec les entreprises

œuvre des stratégies bancaires, car ce sont les collaborateurs qui sont les mieux placés pour porter et mettre en pratique la stratégie d'une banque. D'autre part, la tendance vers le tout numérique pose plusieurs défis.

Ces technologies embarquent les utilisateurs vers le futur mais le principal enjeu de la transformation digitale est humain parce que les changements associés au numérique ne sont pas réductibles à leur seul aspect technologique. Ainsi, elle met en évidence que l'absence de compétences spécialisées dans les nouvelles technologies pose problème, notamment dans les domaines du Big data, de la protection des données ou encore du cyber sécurité.

Conclusion du chapitre 1

Durant ce chapitre, nous avons présenté la transformation numérique du secteur bancaire et ses effets sur la relation avec les entreprises. Nous avons montré comment la digitalisation modernise les banques et redéfinit les interactions, tout en apportant des avantages importants mais aussi des défis à relever.

Dans le chapitre suivant, nous analyserons la transformation digitale en Algérie à travers le cas de la CPA banque, en abordant son organisation, ses solutions numériques et ses enjeux internes.

Chapitre II: Analyse de la transformation digitale en Algérie : cas de l'agence CPA 156

Introduction

La nécessité d'intégrer la digitalisation dans le secteur bancaire algérien s'inscrit dans un contexte global d'amélioration du climat des affaires et de modernisation de l'économie nationale. En effet, face à la concurrence internationale et aux attentes croissantes des clients, les banques algériennes doivent adopter les innovations numériques pour accroître leur efficacité, leur compétitivité et répondre aux nouvelles exigences du marché. La transformation digitale apparaît ainsi comme un levier incontournable pour soutenir le développement économique et améliorer la qualité des services financiers.

En Algérie, la digitalisation a commencé à se matérialiser progressivement, portée notamment par les initiatives des institutions financières et des autorités publiques, telles que la Banque Centrale d'Algérie qui a encouragé l'adoption des technologies numériques dans le secteur bancaire. Cette évolution marque une étape importante dans la modernisation des infrastructures et des pratiques bancaires, permettant l'émergence de nouveaux services adaptés aux besoins actuels des entreprises et des particuliers.

À travers cette dynamique, la Banque CPA, acteur historique et majeur du paysage bancaire algérien, illustre parfaitement cette transformation. Le cas de la CPA permet d'analyser concrètement les processus et enjeux liés à la digitalisation dans un contexte national, mettant en lumière les efforts engagés pour répondre aux défis technologiques et organisationnels.

Dans ce chapitre, nous présenterons d'abord l'agence CPA et son environnement institutionnel, puis nous étudierons les solutions numériques mises en œuvre par la banque, avant d'aborder les principaux enjeux internes liés à cette transformation digitale.

Section 1 : La présentation de l'agence CPA et de son environnement institutionnel

Avant d'aborder les aspects liés à la digitalisation, il est essentiel de présenter le cadre institutionnel dans lequel elle s'inscrit. Cette section propose un aperçu de l'évolution historique de la Banque CPA, suivi d'une présentation de l'agence CPA 156 de Bejaïa, ainsi que des principales fonctions qu'elle assure dans le cadre de ses activités bancaires.

Chapitre II: Analyse de la transformation digitale en Algérie : cas de l'agence CPA 156

1.1. L'évolution historique du CPA :

Le Crédit Populaire d'Algérie (CPA) a été créé en 1966 à partir des réseaux hérités des banques populaires, de la Société Marseillaise de Crédit, de la Banque Alger- Misr et de la Compagnie Française de Crédit et de Banque. Dans les années 70, époque où on a réparti les secteurs d'activités sur les banques primaires nationales. Le CPA s'est spécialisé dans le financement des entreprises de bâtiment, des travaux publics et de l'hydraulique, et d'autres activités tels que la pêche et l'hôtellerie, ainsi que la santé.

En 1988, le processus de réformes économiques a permis à une entreprise d'être transformée en une entreprise publique économique (EPE) sous la forme d'une société par actions (SPA). Le 7 avril 1997, après avoir rempli les conditions requises par la loi sur la monnaie et le crédit, le CPA a obtenu son agrément et ainsi devenu la deuxième banque publique agréée par le Conseil sur la Monnaie et le Crédit (CMC). En 2024, le Crédit Populaire d'Algérie (CPA) a vu son capital social passer de 48 à 200 milliards de dinars, dans le cadre d'une ouverture partielle de son capital. Lors de l'offre publique de vente lancée en janvier 2024, près de 25 % des actions ont été cédées, générant plus de 112 milliards de dinars. L'État conserve toutefois 70 % du capital. Avec un réseau de plus de 160 agences, dont de nouvelles implantations dans le Sud, le CPA renforce sa présence nationale. Malgré l'intérêt passé de groupes étrangers comme la Société Générale, la privatisation totale n'a jamais abouti.¹

Tableau n°1 : l'évolution du capital bancaire à travers les années

Année	Capital
1966	15 Million DA
1983	800 Million DA
1992	5.6 Milliards DA

¹Algérie Presse Service. Ouverture du capital du CPA : Une démarche économique au service d'une vision politique.2024. Disponible sur : <https://www.aps.dz/> [Consulté le : 24 avril 2025]

Chapitre II: Analyse de la transformation digitale en Algérie : cas de l'agence CPA 156

1994	9.3 Milliards DA
1996	13.6 Milliards DA
2000	21.6 Milliards DA
2006	29.3 Milliards DA
2022	48 Milliards DA
2024	200 Milliards DA

Source : site web du CPA

1.2. La présentation de l'agence bancaire CPA 156 de Bejaia

L'agence C.P.A 156 Les Hammadites est une agence de première catégorie qui fonctionne sous la direction d'une seule directrice adjoint. Elle compte 12 employés. Elle a été ouverte en mai 2008 et elle est située à la rue de la Liberté-Bejaïa

L'agence C.P.A 156 est autorisée à effectuer toutes les opérations de banque en respectant la réglementation bancaire en vigueur. Les objectifs prioritaires qui lui sont assignés par la Direction Générale sont le développement de son fonds de commerce et la contribution à l'amélioration des performances économiques de la banque. Ainsi, l'agence est chargée de traiter les opérations bancaires des clients, de maintenir et de développer des relations commerciales avec eux, de réaliser un plan d'action commercial, de recevoir, d'étudier, de décider et de mettre en place des crédits dans les limites des prérogatives réglementaires, de gérer et de suivre les crédits et les garanties exigées, et de traiter les opérations du commerce extérieur dans la limite des prérogatives conférées.

1.3. Les fonctions de l'agence :

L'agence C.P.A 156 est organisée en six (06) principales fonctions qui sont :

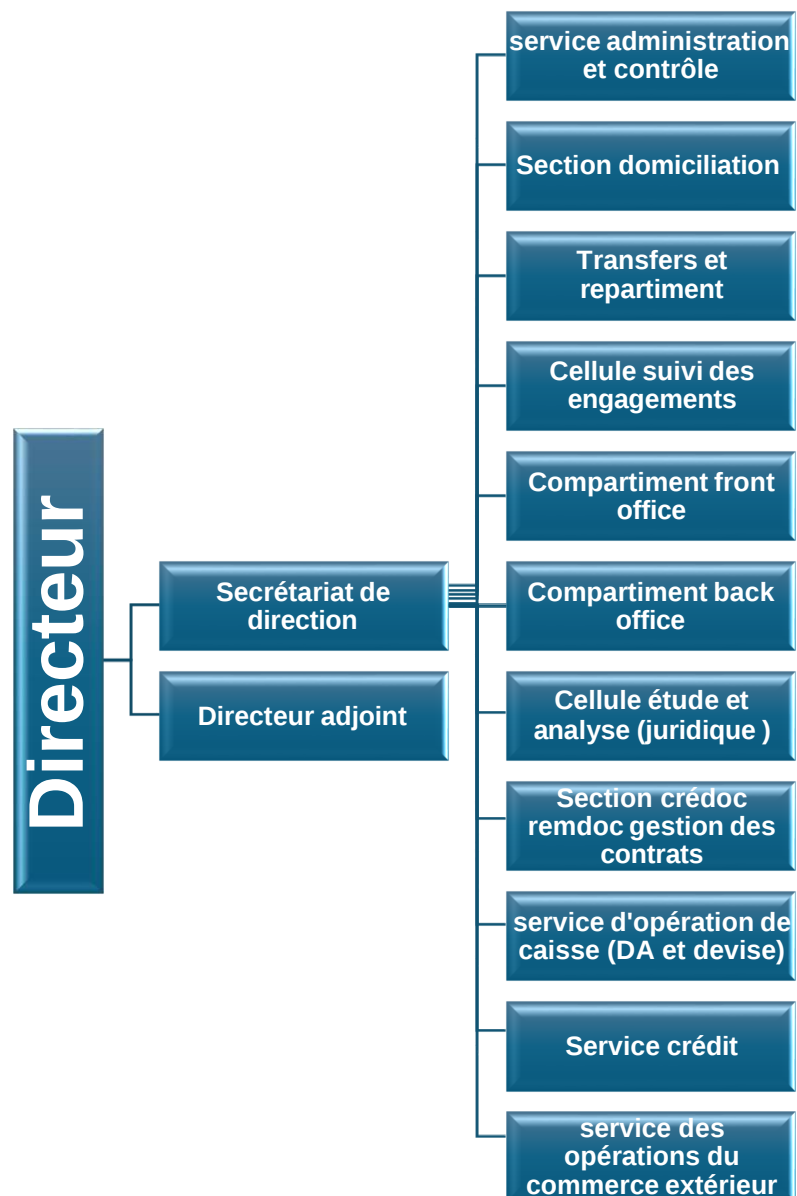
- La caisse
- Le crédit

Chapitre II: Analyse de la transformation digitale en Algérie : cas de l'agence CPA 156

- Le commerce extérieur
- L'administratif ; et le contrôle
- L'animation commerciale

La figure n°1 qui suit présente l'organigramme de l'agence CPA 156, permettant de visualiser son organisation interne.

Figure n°1 : organigramme de l'agence CPA 156



Source : document interne de la banque CPA

Section 2 : Les solutions numériques mises en œuvre par le CPA

Face à l'évolution rapide des attentes des clients et aux exigences croissantes du secteur bancaire, le Crédit Populaire d'Algérie (CPA) a engagé une transformation digitale ambitieuse en déployant une gamme variée de solutions numériques. Ces innovations visent à offrir à la clientèle des services modernes, sécurisés et accessibles à tout moment, tout en facilitant la gestion bancaire à distance.

Cette section présente en détail les principales solutions numériques mises en place par le CPA pour répondre efficacement aux besoins diversifiés de ses clients, particuliers comme professionnels.

2.1. E-Banking

Le Crédit Populaire d'Algérie met à la disposition de sa clientèle un service de banque à distance appelé « e-Banking ». Cette solution sécurisée permet aux utilisateurs de consulter leurs comptes, de suivre en temps réel les mouvements bancaires, ainsi que d'effectuer diverses opérations financières à distance. Parmi les fonctionnalités proposées, on retrouve notamment la possibilité d'initier des virements bancaires, qu'ils soient unitaires ou multiples.

Destiné aussi bien aux particuliers qu'aux entreprises, ce service accessible via Internet ou l'application mobile CPA permet aux clients de transmettre, signer et envoyer des ordres de virement sans avoir à se déplacer en agence. Concrètement, les virements électroniques effectués par les clients sont pris en charge par la banque et traités selon leur nature : soit dans le cadre des transferts interbancaires via le système ATCI (hors système ARTS), soit au sein du réseau CPA, c'est-à-dire entre comptes rattachés à une même agence ou répartis entre différentes agences de la banque

2.1.1. La souscription au service e-Banking

Pour bénéficier des fonctionnalités offertes par le service e-Banking du CPA, le client reçoit de son agence un identifiant personnel ainsi qu'un mot de passe confidentiel, garantissant un accès sécurisé à la plateforme en ligne.

Chapitre II: Analyse de la transformation digitale en Algérie : cas de l'agence CPA 156

Ce service permet une gestion autonome et en continu des comptes bancaires, accessible à tout moment, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Parmi les principales fonctionnalités disponibles, on peut citer :

- La consultation des soldes et mouvements sur l'ensemble des comptes à tout moment.
- La commande de chèquiers sans déplacement en agence.
- La possibilité d'initier, de signer et de transmettre des virements, qu'ils soient unitaires ou multiples, directement via Internet.
- Le suivi en temps réel du traitement des ordres de virement transmis à la banque.
- La gestion à distance de tous les comptes bancaires, aussi fréquemment que souhaité.
- La consultation des taux de change en vigueur ainsi que l'utilisation d'un convertisseur de devises intégré.
- La consultation de l'Etat de traitement des virements émis, entre autres fonctionnalités.

Ce service constitue ainsi une solution complète, moderne et sécurisée pour la gestion bancaire à distance.

2.2. L'E-paiement

2.2.1. La présentation du service

Le service e-CPA constitue l'offre de paiement en ligne proposée par le Crédit Populaire d'Algérie, en lien avec la carte interbancaire CIB. Il permet aux titulaires de cartes de régler à distance, via Internet et de manière sécurisée, l'achat de biens et services auprès de sites marchands algériens disposant de la fonctionnalité de paiement électronique. Ce dispositif, qui s'inscrit dans la stratégie de modernisation et de digitalisation du secteur bancaire algérien, facilite les transactions commerciales en ligne et contribue au développement du commerce électronique national.

Le paiement électronique via e-CPA repose sur des technologies de cryptage et des protocoles d'authentification renforcés, garantissant la protection des données personnelles et bancaires des utilisateurs. Accessible à toute personne disposant d'une carte CIB active, ce

Chapitre II: Analyse de la transformation digitale en Algérie : cas de l'agence CPA 156

service s'insère dans une dynamique de bancarisation élargie, en incitant les clients à utiliser davantage les outils numériques dans leurs opérations quotidiennes.

2.2.2 Le protocole OTP

Dans le but de renforcer la sécurité des paiements en ligne, le CPA a mis en place un système d'authentification à usage unique, connu sous le nom d'OTP (One Time Password) ou **mot** de passe à usage unique. Ce code temporaire et dynamique est généré automatiquement à chaque transaction d'e-paiement, et ne peut être utilisé qu'une seule fois.

Lorsqu'un client effectue un achat en ligne sur un site marchand algérien acceptant la carte CIB, il est invité à s'inscrire au préalable dans l'Espace Cartes du site officiel du CPA (www.cpa-bank.dz). Après avoir saisi les informations de sa carte (numéro, date d'expiration et code CVV2), un SMS contenant un code OTP est automatiquement envoyé au numéro de téléphone mobile lié au compte du client. Ce code est indispensable pour valider l'opération en cours, garantissant ainsi que le paiement est bien initié par le véritable détenteur de la carte.

Cette procédure représente une mesure de sécurité supplémentaire, qui vise à prévenir les tentatives de fraude et à offrir aux clients une expérience de paiement en ligne fiable et sécurisée. Grâce à ce protocole, le CPA renforce la confiance des usagers dans les solutions de commerce électronique tout en répondant aux exigences croissantes en matière de cyber sécurité.

2.3. Les services des ordres de virement par échange de données informatisé) Banque/Entreprise (EDI)

Le Crédit Populaire d'Algérie met à la disposition de ses clients professionnels un service moderne de traitement des virements, basé sur l'échange de données informatisées, communément appelé EDI. Ce service permet à l'entreprise d'échanger, à distance, des fichiers électroniques avec la banque via le canal e-Banking déjà opérationnel, dans le but de transmettre ses ordres de virement de manière automatisée, rapide et sécurisée.

Grâce à ce système, une entreprise souhaitant transférer des fonds depuis son compte bancaire vers un autre n'a plus besoin de se déplacer physiquement ou de remplir un chèque

Chapitre II: Analyse de la transformation digitale en Algérie : cas de l'agence CPA 156

papier. Elle prépare un fichier électronique contenant toutes les informations nécessaires au virement : le montant à transférer, les coordonnées du bénéficiaire, le numéro du compte destinataire, etc. Ces données sont ensuite converties par la banque en un format électronique spécifique, conforme aux normes de la Banque centrale d'Algérie. Ce fichier est transmis à travers un réseau sécurisé à la banque du bénéficiaire, qui le traite automatiquement en exécutant l'opération de virement. Ce processus, entièrement informatisé, réduit considérablement les risques d'erreurs humaines et permet de gagner un temps précieux dans la gestion quotidienne des transactions financières.

Pour accéder à ce service, les clients doivent être abonnés à la plateforme e-Banking. Dans le cas d'un nouveau client, une inscription préalable est requise auprès de l'agence où sont domiciliés les comptes, afin de bénéficier de l'accès au service Internet e-Banking ainsi qu'au Web EDI. L'agence fournit alors un nom d'utilisateur et un mot de passe personnels. Quant aux clients déjà abonnés au service e-Banking, il leur suffit de solliciter une activation complémentaire du service Web EDI auprès de leur agence.

Le recours au système EDI présente plusieurs avantages stratégiques pour les entreprises. Il leur assure un traitement rapide et sécurisé des opérations, accessible en permanence via une simple connexion Internet. L'automatisation du processus permet d'améliorer la productivité et l'efficacité des équipes financières, tout en garantissant la confidentialité et l'intégrité des données échangées. De plus, la fiabilité du système est renforcée grâce à des mécanismes de traçabilité, d'authentification et de contrôle. L'ensemble de ces caractéristiques font du Web EDI une solution incontournable pour les entreprises souhaitant moderniser leur gestion bancaire tout en respectant les exigences réglementaires en vigueur.

2.4. L'application mobile : (CPA Mobile)

Le Crédit Populaire d'Algérie a lancé une application mobile baptisée "CPA Mobile", destinée à offrir à ses clients une solution bancaire simple, sécurisée et accessible à distance. Cette application gratuite, disponible au téléchargement sur App Store et Google Play, permet aux utilisateurs d'accéder à une large gamme de services bancaires directement depuis leur Smartphone ou tablette, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7.

Chapitre II: Analyse de la transformation digitale en Algérie : cas de l'agence CPA 156

Grâce à CPA Mobile, les clients peuvent consulter en temps réel le solde de leurs comptes (en dinars, en devises ou en épargne), suivre l'historique de leurs transactions, et effectuer des virements domestiques vers un ou plusieurs bénéficiaires, qu'ils soient clients du CPA ou d'autres banques, dans la limite d'un million de dinars par opération. L'application permet également de commander un chéquier à distance, de recevoir son RIB par SMS ou email, et même de communiquer avec son agence via téléphone ou courriel, le tout dans un environnement sécurisé.

L'application offre aussi des fonctionnalités pratiques telles que la localisation des agences CPA sur une carte interactive, la visualisation de l'évolution du solde sous forme de courbe, le convertisseur de devises selon les taux actualisés, ainsi que la personnalisation des comptes selon les préférences de l'utilisateur.

Cette solution mobile s'inscrit dans la stratégie de transformation numérique de la banque. En facilitant l'accès aux services bancaires, CPA Mobile contribue à l'amélioration de la satisfaction client tout en allégeant la pression sur les agences physiques. Elle permet au CPA de réduire ses coûts d'exploitation, de moderniser ses canaux de distribution et d'attirer une clientèle plus jeune et connectée, ce qui stimule à la fois sa croissance commerciale et sa rentabilité.

2.4.1. Les cartes bancaires

Le Crédit Populaire d'Algérie met à la disposition de sa clientèle une large gamme de cartes bancaires, conçues pour répondre aux besoins variés de ses utilisateurs. Ces cartes représentent un outil de paiement moderne, sécurisé et pratique, permettant de faciliter les opérations quotidiennes sans avoir à manipuler de grandes sommes en espèces.

Dès l'ouverture d'un compte bancaire au CPA, le client a la possibilité d'opter pour une ou plusieurs cartes en fonction de ses préférences et de ses habitudes de consommation. Ces cartes permettent d'accéder à un système de paiement électronique opérationnel 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, utilisable à travers différents canaux : les terminaux de paiement électronique (TPE) dans les commerces, les guichets automatiques de billets (GAB) pour les retraits d'espèces, ainsi que les distributeurs automatiques bancaires (DAB).

Chapitre II: Analyse de la transformation digitale en Algérie : cas de l'agence CPA 156

La carte bancaire est aujourd'hui perçue comme un moyen de paiement incontournable. Elle offre non seulement une grande liberté d'usage, mais aussi un niveau de sécurité renforcé, réduisant ainsi les risques liés au transport de liquidités. En simplifiant les transactions et en s'inscrivant pleinement dans la dynamique de digitalisation des services bancaires, les cartes du CPA contribuent à améliorer l'expérience client tout en soutenant l'inclusion financière à l'échelle nationale

A. La carte CIB classique :

La carte interbancaire classique (CIB) proposée par le Crédit Populaire d'Algérie est une carte nominative, sécurisée et à débit immédiat, conçue pour faciliter les paiements et les retraits en toute simplicité. Grâce à cette carte, les clients peuvent retirer de l'argent à tout moment, 24h/24 et 7j/7, à partir de n'importe quel distributeur automatique de billets (DAB) connecté au réseau interbancaire.

Cette carte est également utilisable pour régler des achats chez les commerçants équipés de terminaux de paiement électronique (TPE), offrant ainsi une solution rapide, fiable et pratique, aussi bien pour les opérations de retrait que pour les paiements en point de vente.

En ce qui concerne sa durée de validité, la carte CIB classique du CPA est valable pendant deux ans. Son renouvellement est effectué automatiquement par la banque, sauf en cas de demande contraire de la part du titulaire de la carte, qui peut notifier son opposition au moins deux mois avant la date d'expiration.

B. La carte CIB GOLD

La carte CIB Gold proposée par le Crédit Populaire d'Algérie est destinée aux clients recherchant des plafonds de paiement et de retrait plus élevés, ainsi qu'un service optimisé. Elle permet d'effectuer des paiements pour des biens et services auprès des commerçants disposant de terminaux de paiement électronique (TPE), tout en offrant la possibilité de retirer de l'argent à tout moment via les distributeurs automatiques de billets (DAB) connectés au réseau monétique interbancaire national.

Chapitre II: Analyse de la transformation digitale en Algérie : cas de l'agence CPA 156

Cette carte haut de gamme combine confort, sécurité et disponibilité, et s'adresse particulièrement à une clientèle active ou professionnelle ayant des besoins financiers plus importants au quotidien.

La carte CIB Gold du CPA est valable pour une période de deux ans. Son renouvellement est automatique, sauf demande explicite du titulaire souhaitant l'annuler. Pour que la non-reconduction soit prise en compte, le client doit en informer la banque au moins deux mois avant la date d'expiration de la carte.

La figure n°2 qui suit présente la carte CIB Gold du CPA, permettant d'en avoir un aperçu.

Figure n°2 : La carte CIB GOLD du CPA



Source : Site officiel de banque CPA

2.4.2. Les cartes internationales

Les cartes bancaires internationales sont conçues pour permettre à leurs titulaires d'effectuer des paiements et des retraits à l'étranger, de manière pratique et sécurisée. Elles représentent l'unique moyen fiable d'accéder à ses fonds en devises lorsqu'on se trouve hors du territoire national.

Le Crédit Populaire d'Algérie (CPA) propose notamment deux types de cartes internationales, la **carte VISA** et la **carte MasterCard**.

Chapitre II: Analyse de la transformation digitale en Algérie : cas de l'agence CPA 156

A. La carte VISA

La carte VISA du CPA est une carte de paiement international qui permet de régler des achats en toute sécurité, aussi bien sur les terminaux de paiement électroniques (TPE) que sur les sites marchands en ligne. Elle donne également accès au retrait d'espèces depuis les guichets automatiques ou distributeurs bancaires à travers le monde.

Cette carte est accessible à toute personne physique majeure. Elle permet au détenteur de régler ses achats auprès des commerçants affiliés au réseau VISA International et de retirer de l'argent dans les banques et distributeurs arborant le logo VISA.

Sécurisée par un code confidentiel personnel, la carte VISA du CPA est équipée d'une puce électronique répondant aux standards internationaux EMV (Europay, MasterCard, VISA), garantissant un haut niveau de protection contre les fraudes.

Le CPA propose deux versions de cette carte :

- **La carte VISA Classique**, reconnaissable à sa couleur bleue.

La figure n°3 qui suit Présente La carte CIB GOLD, permettant de visualiser le modèle proposé aux clients.

Figure n°3 : La carte CIB GOLD



Source : Site officiel de banque CPA

Chapitre II: Analyse de la transformation digitale en Algérie : cas de l'agence CPA 156

- **La carte VISA Gold**, qui se distingue par sa couleur dorée et offre des plafonds plus élevés ainsi que des avantages supplémentaires pour les clients exigeants.

La figure n °4 qui suit présente La carte CIB GOLD, donnant un aperçu général.

Figure n°4 : La carte CIB GOLD



Source : Site officiel de banque CPA

B. La carte Master Card

La carte MasterCard offre des fonctionnalités similaires à celles de la carte VISA. Elle permet d'effectuer des paiements et des retraits à l'échelle mondiale, tout en proposant une variété de gammes adaptées aux besoins des clients ainsi que des avantages exclusifs. La principale distinction entre les deux cartes réside dans leur part de marché : la carte VISA bénéficie d'une couverture légèrement plus étendue que celle de MasterCard, bien que cette dernière soit également largement acceptée à l'international.

Chapitre II: Analyse de la transformation digitale en Algérie : cas de l'agence CPA 156

Section 3 : Les enjeux internes liés à la transformation digitale du CPA

La transformation digitale du CPA implique des enjeux internes clés, notamment en matière de ressources humaines, de culture d'entreprise et d'adaptation des processus, indispensables pour accompagner efficacement cette évolution.

3.1. Les enjeux organisationnels

La transformation digitale implique un changement en profondeur de la culture d'entreprise. Le CPA doit promouvoir une culture fondée sur l'innovation, la flexibilité et l'ouverture au changement. Cela nécessite une communication interne renforcée, la valorisation du travail en équipe et la reconnaissance des initiatives innovantes.

La digitalisation a conduit le CPA à repenser ses processus internes pour améliorer l'efficacité opérationnelle. L'introduction de services numériques tels que l'application CPA Mobile a nécessité une réorganisation des flux de travail, favorisant l'automatisation des tâches répétitives et la réduction des délais de traitement. Cette transformation a également impliqué une redéfinition des rôles et responsabilités, avec une orientation accrue vers des compétences numériques et une culture de l'innovation. La mise en place de ces changements organisationnels a permis au CPA de mieux répondre aux attentes de sa clientèle et de renforcer sa compétitivité sur le marché bancaire algérien.

3.2. Les enjeux technologiques

Le CPA a entrepris un processus de centralisation de ses systèmes d'information existants, en prévision de l'acquisition d'un système intégré de type *Global Banking*. Cette démarche vise à améliorer l'efficacité opérationnelle de la banque et à préparer l'intégration de technologies plus avancées à l'avenir.²

L'intégration de nouvelles technologies est au cœur de la transformation digitale du CPA. La banque a investi dans la modernisation de ses systèmes d'information pour assurer la sécurité, la fiabilité et la rapidité des services en ligne. Des outils tels que l'intelligence artificielle, le

²Algérie Presse Service. *Digitalisation : Trois banques publiques vont s'équiper d'un système d'information*. 2024. Disponible sur : <https://www.aps.dz/economie/174069-digitalisation-trois-banques-publiques-vont-s-equiper-d-un-systeme-d-information-> [Consulté le : 12 Avril 2025].

Chapitre II: Analyse de la transformation digitale en Algérie : cas de l'agence CPA 156

Cloud computing et les API ouvertes ont été adoptés pour faciliter l'interopérabilité des systèmes et offrir une expérience client fluide. Cependant, ces avancées technologiques s'accompagnent de défis, notamment en matière de cyber sécurité et de protection des données personnelles, nécessitant une vigilance constante et des mises à jour régulières des infrastructures informatiques.

3.3. Les enjeux humains

La réussite de la transformation digitale repose en grande partie sur les compétences des ressources humaines. Il est donc primordial pour le CPA de former son personnel aux outils numériques et aux nouvelles technologies. Des programmes de formation continue et des campagnes de sensibilisation doivent être mis en place pour garantir une adoption efficace des innovations introduites.

Ainsi, La transition vers le numérique a un impact significatif sur les ressources humaines du CPA. Les employés doivent acquérir de nouvelles compétences pour s'adapter aux outils digitaux et aux nouvelles méthodes de travail. Des programmes de formation et de sensibilisation sont mis en place pour faciliter cette adaptation et encourager une culture d'innovation. Par ailleurs, la gestion du changement est essentielle pour surmonter les résistances internes et garantir l'adhésion des collaborateurs aux projets de transformation digitale.

3.4. Les enjeux stratégiques

Pour accélérer sa transformation digitale, le CPA a noué des partenariats avec des entreprises technologiques spécialisées, comme « EKICLIK ». Ces collaborations permettent de concevoir des solutions innovantes, adaptées aux besoins des clients, tout en s'alignant sur les standards internationaux.³

En outre, La digitalisation influence la stratégie globale du CPA en redéfinissant ses priorités et ses objectifs. La banque vise à renforcer sa position sur le marché en offrant des services

³Jeune Indépendant. *Le CPA, nouveau pas dans la digitalisation du secteur bancaire*.2024.Disponible sur : <https://www.jeune-independant.net/le-cpa-nouveau-pas-dans-la-digitalisation-du-secteur-bancaire/>[Consulté le : 12 Avril 2025].

Chapitre II: Analyse de la transformation digitale en Algérie : cas de l'agence CPA 156

numériques innovants et en améliorant l'expérience client. La collaboration avec des fintechs et l'adoption de modèles économiques agiles permettent au CPA de diversifier ses offres et de répondre aux besoins évolutifs de sa clientèle. Cette orientation stratégique vers le digital est essentielle pour maintenir la compétitivité de la banque dans un environnement financier en constante mutation.

3.5. Les enjeux réglementaires et de conformité

La digitalisation s'accompagne d'une augmentation des risques liés à la cybersécurité. Le CPA doit ainsi mettre en œuvre des mesures de protection rigoureuses pour sécuriser les données sensibles et les transactions en ligne. Cela passe par l'adoption de protocoles de sécurité avancés, une surveillance permanente des systèmes et la sensibilisation des employés aux bonnes pratiques en matière de cyber sécurité.

La transformation digitale du CPA s'accompagne de défis en matière de conformité réglementaire. La banque doit veiller au respect des normes en vigueur, notamment en ce qui concerne la protection des données personnelles, la lutte contre le blanchiment d'argent et la sécurité des transactions. La mise en place de mécanismes de contrôle et d'audit adaptés est indispensable pour assurer la conformité des services numériques et maintenir la confiance des clients. Par ailleurs, le CPA doit rester attentif aux évolutions réglementaires et adapter ses pratiques en conséquence pour éviter les risques juridiques et financiers.

Conclusion du chapitre 2

Ce chapitre a permis de mieux comprendre l'organisation du CPA et son contexte institutionnel, tout en mettant en lumière les innovations numériques adoptées. Nous avons aussi identifié les principaux défis internes liés à cette transformation, ouvrant la voie à une analyse détaillée de ses conséquences dans la suite de ce travail.

Chapitre III : l'impact de la digitalisation sur la relation CPA-entreprises

Introduction

Ce chapitre est consacré à l'étude de l'impact de la digitalisation sur la relation entre le CPA et les entreprises clientes. À travers une enquête de terrain menée à l'aide d'un questionnaire adressé aux employés du CPA, nous avons cherché à comprendre comment les outils numériques influencent la qualité des échanges, la satisfaction des entreprises et l'efficacité des services proposés.

Dans un premier temps, nous présenterons la démarche méthodologique adoptée, notamment les objectifs du questionnaire, les modalités de collecte des données et le profil des répondants. Ensuite, nous analyserons les résultats obtenus.

Afin d'approfondir cette analyse, nous avons jugé pertinent d'enrichir notre méthodologie par une étude complémentaire auprès d'une entreprise cliente de l'agence CPA 156 qui s'agit de l'entreprise Portuaire de Bejaia EPB. Cette collecte d'informations vise à illustrer concrètement comment la transformation digitale en cours au sein du CPA est perçue et vécue par une entreprise utilisatrice de ses services bancaires.

Ainsi, après l'analyse des résultats généraux, nous consacrerons une partie, aux limites perçues, ainsi qu'aux pistes d'amélioration proposées pour renforcer la relation banque–entreprise à l'ère du numérique.

Section 1 : La démarche méthodologique de l'étude (Questionnaire)

Dans cette section, nous présentons la méthodologie adoptée pour répondre à la problématique de notre étude, en détaillant la méthode d'analyse des données ainsi que le type d'échantillon utilisé.

1.1. L'approche quantitative

1.1.1 La présentation de l'approche quantitative

L'étude quantitative est une technique de collecte de données visant à analyser à grande échelle des traits spécifiques, des comportements, des attentes ou des opinions.¹

¹ <https://fr.surveymonkey.com> [Consulté le : 15 avril 2025].

Chapitre III : l'impact de la digitalisation sur la relation CPA-entreprises

1.1.2 Les spécificités principales

La recherche quantitative dépend de la collecte d'informations et de faits pouvant être mesurés ou de faits sociaux pouvant être convertis en chiffres, statistiques et données graphiques. Cela dépend également de la mesure des opinions au moyen d'une enquête ou d'un questionnaire, ou de la mesure du comportement par l'observation et la collecte d'informations enregistrées. Elle revêt également une importance particulière en raison des études démographiques ou des études liées au vote et au comportement politique ou social en général²

1.2 L'enquête par questionnaire

1.2.1 Définition

Une enquête par questionnaire est une recherche méthodique d'informations reposant sur des questions et des témoignages et, qui une fois analysés, permettront le plus souvent, de mieux connaître une situation pour mettre en place ou évaluer une action³.

1.2.2 Les caractéristiques d'un questionnaire

Le questionnaire diffère des autres techniques car il est basé sur les objectifs de recherche, et c'est ce qui le différencie des autres techniques. Les éléments inclus dans les hypothèses sont nécessaires au questionnaire pour mener ses questions afin de comprendre les caractéristiques et les tendances de l'individu, et donc du groupe.⁴

1.3 Le choix de la banque

1.3.1 Le choix de la banque CPA

- Nous avons choisi cette banque pour plusieurs raisons, qui sont les suivantes :

La banque est résolument engagée dans un processus de modernisation continue, en misant sur la digitalisation, le développement de services bancaires en ligne, ainsi que sur des solutions financières innovantes. Cette dynamique lui confère une flexibilité et une réactivité accrues face aux mutations rapides de l'environnement bancaire.

² <https://library.fes.de>[Consulté le : 16 avril 2025].

³ <http://slideplayer.fr>[Consulté le : 16 avril 2025].

⁴ Laraoui N., « Cours destiné aux étudiants de 3ème année licence de français », Constantine, 2021, .P.38

Chapitre III : l'impact de la digitalisation sur la relation CPA-entreprises

- Nous avons choisi la banque CPA car nous y avons effectué un stage durant notre parcours universitaire en licence, ce qui a représenté une expérience enrichissante et formatrice

1.4 L'échantillonnage

1.4.1 La méthode d'échantillonnage

Dans le cadre de cette recherche, nous avons opté pour une méthode d'échantillonnage non probabiliste, en raison de l'absence d'une base de données exhaustive des employés de la banque CPA. Cette méthode s'est révélée plus adaptée à nos conditions d'accès sur le terrain.

1.4.2 Le type d'échantillon

Nous avons utilisé un échantillon par jugement, en sélectionnant des employés que nous avons jugés pertinents pour cette étude, en fonction de leur rôle, de leur expérience ou de leur implication dans le processus de digitalisation. Ce choix visait à garantir la qualité et la pertinence des réponses collectées.

1.4.3 Le nombre de l'échantillon

Le nombre de personnes de l'échantillon ayant participé à ce questionnaire était de 12 employés.

La méthode de recherche constitue un élément essentiel pour assurer la fiabilité et la validité des résultats obtenus. Nous avons opté pour l'approche quantitative, car elle permet de recueillir des données objectives et mesurables, tout en facilitant une analyse approfondie des tendances et des relations entre les différentes variables étudiées.

Section 2 : Analyse des résultats et interprétation des tendances observées

Cette section vise à présenter, analyser et interpréter les résultats obtenus à travers le questionnaire adressé aux employés de la banque CPA. L'objectif est d'identifier les effets concrets de la digitalisation sur leur manière de travailler et sur la relation avec les entreprises clientes. Cette analyse permettra de dégager les principaux enseignements en lien avec notre problématique.

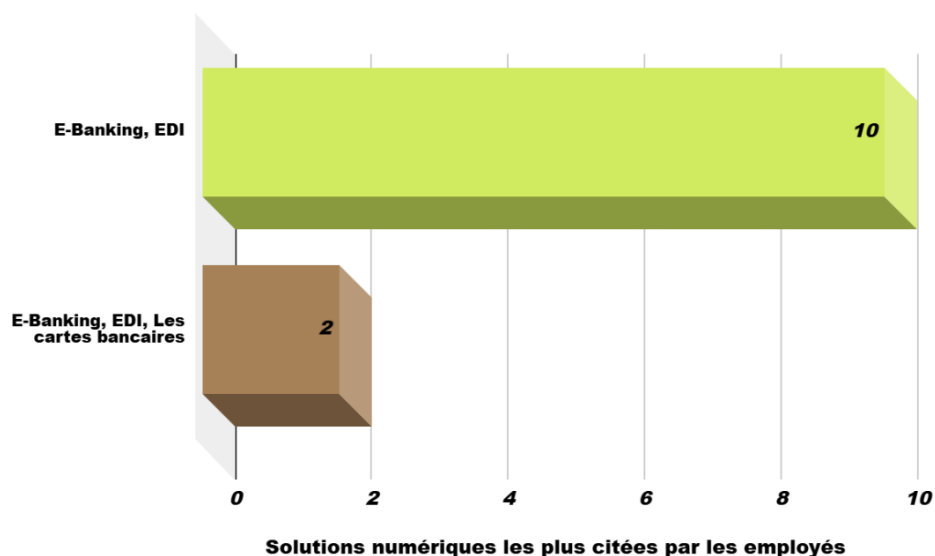
Chapitre III : l'impact de la digitalisation sur la relation CPA-entreprises

2.1. La présentation et analyse des données

2.1.1. Les solutions numériques les plus utilisées par les clients-entreprises de la CPA

La figure n°5 ci-dessous présente les solutions numériques de la CPA les plus utilisées par les entreprises

Figure n°5 :



Source : élaboré par nos soins

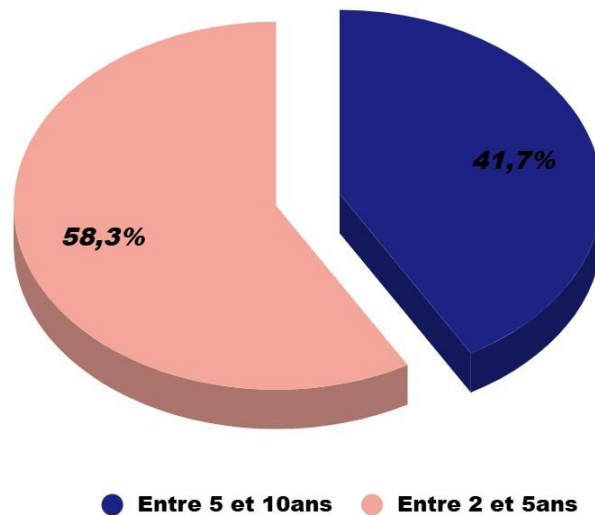
La Figure illustre les solutions numériques privilégiées par les entreprises clientes de la CPA. Elle met en évidence la forte utilisation du E-Banking et de l'EDI (Échange de Données Informatisé, pour les ordres de virement) avec 83%, qui constituent la solution la plus employée. L'intégration des cartes bancaires à ces services est quant à elle moins répandue seulement avec 17%.

2.1.2. Période d'apparition du digital au sein de l'agence CPA

La Figure n°6 suivante présente la période d'apparition de l'évolution digitale dans le CPA.

Figure n°6 :

Période d'évolution digitale perçue par les employés



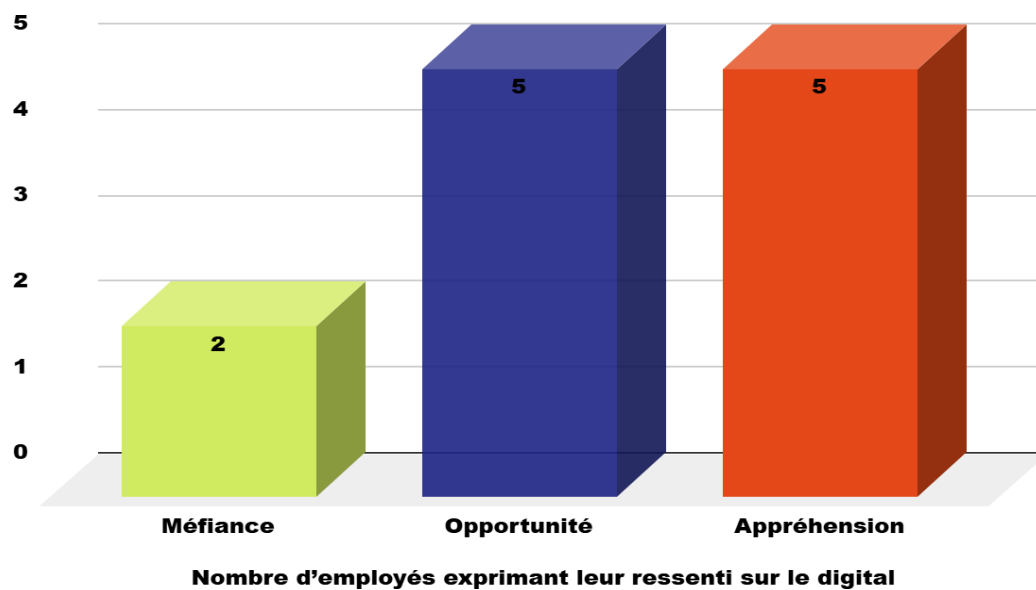
Source : élaboré par nos soins

(58,3 %) des employés perçoivent l'évolution digitale de la banque CPA comme ayant commencé depuis 2 à 5 ans, tandis que 41,7 % l'estiment entamée depuis 5 à 10 ans, ce qui indique un degré de développement récent de la digitalisation.

2.1.3. Perception et expérience du digital au sein de l'agence CPA.

La figure n°7 ci-dessous représente la perception du digital au sein du CPA.

Figure n°7 :



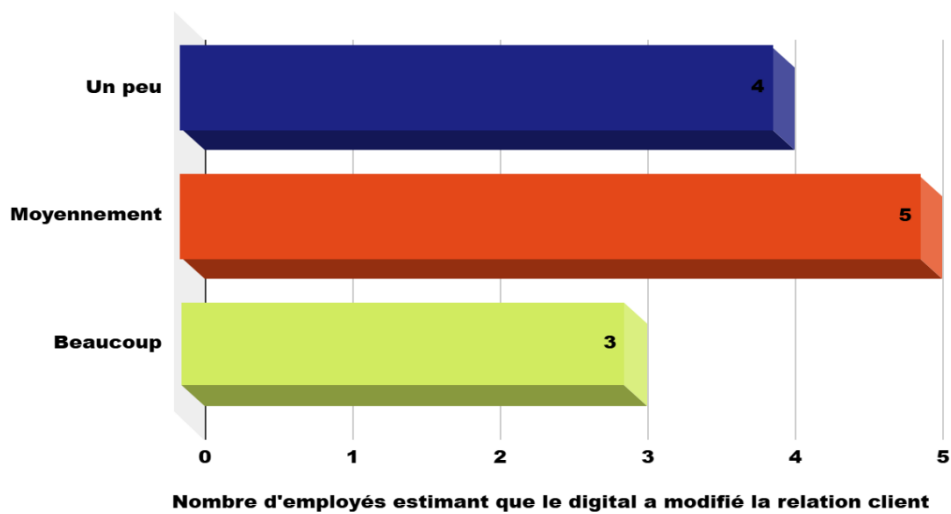
Source : élaboré par nos soins

Le ressenti des employés face au digital à la CPA est partagé : une partie le voit comme une opportunité, tandis que l'autre moitié exprime de l'appréhension, traduisant une ouverture limitée de et des craintes vis-à-vis du changement.

2.1.4. Perception de l'impact du digital sur la relation avec la clientèle professionnelle

La figure n °8 qui suit démontre l'impact du digital sur la relation avec les entreprises

Figure n °8 :



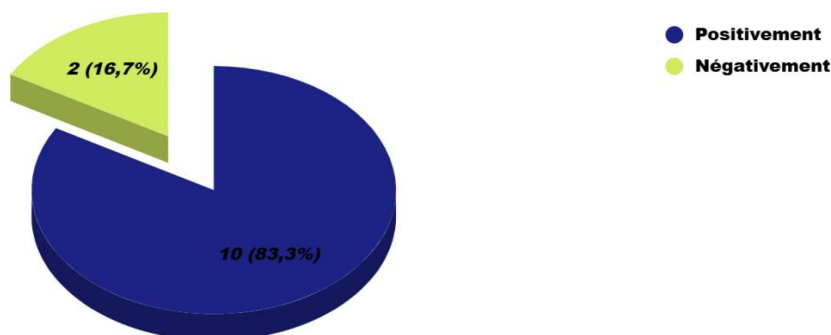
Source : élaboré par nos soins

L'avis des employés de l'agence CPA sur l'impact du digital dans la relation client demeure globalement modéré. En effet, 41,7 % estiment que les changements apportés sont moyens, tandis que 33,3 % jugent l'impact faible. Seuls 25 % perçoivent une transformation réellement significative. Ces résultats traduisent une perception mesurée du numérique, avec des effets reconnus mais encore limités selon la majorité des répondants.

2.1.5. La nature de la modification perçue dans la relation client

La figure n°9 ci-dessous reflète la nature de la modification perçue.

Figure n°9 :



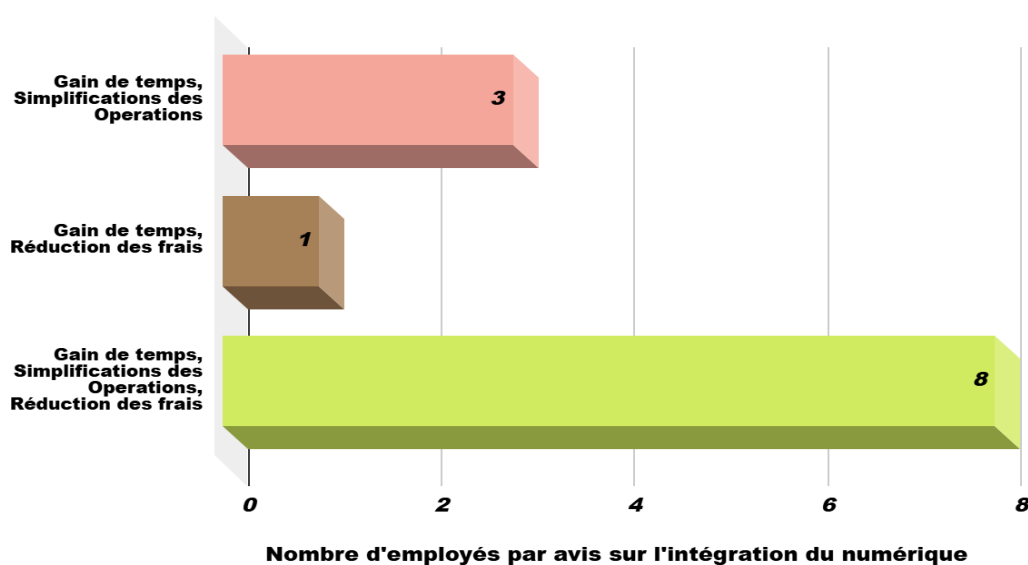
Source : élaboré par nos soins

La figure révèle qu'une grande majorité des employés (83,3 %, soit 10 sur 12) ont une perception positive de l'élément étudié, contre seulement 16,7 % (2 sur 12) qui en ont une perception négative.

2.1.6. Les Avantages et contraintes perçus de l'intégration du numérique au sein de la banque CPA

La figure n°10 ci-dessous présente les Avantages perçus de l'intégration du numérique.

Figure n°10 :



Source : élaboré par nos soins

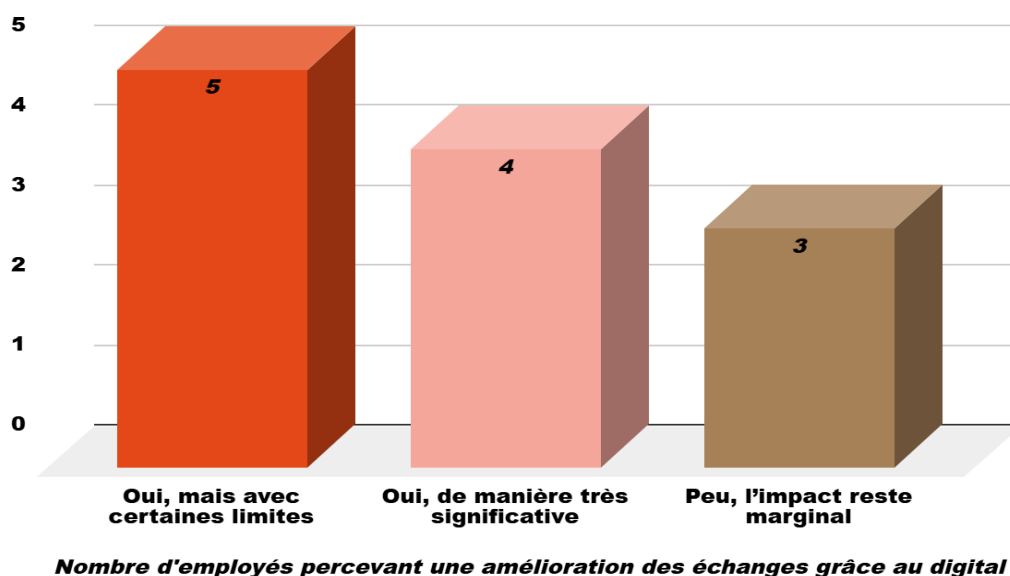
Chapitre III : l'impact de la digitalisation sur la relation CPA-entreprises

La figure montre que 66,7 % des employés trouvent que le numérique permet à la fois un gain de temps, une simplification des opérations et une réduction des frais. 25 % citent surtout le gain de temps et la simplification, et 8,3 % parlent du gain de temps avec une réduction des frais. Cela montre que le numérique est perçu comme un vrai avantage dans le travail quotidien.

2.1.7. L'impact de la digitalisation sur la réactivité et la qualité des échanges avec la clientèle professionnelle

La figure n°11 qui suit illustre l'impact de la digitalisation sur la réactivité des échanges avec les entreprises.

Figure n°11 :



Source : élaboré par nos soins

Les résultats montrent que 5 employés (41,7 %) estiment que le digital a amélioré les échanges, mais avec certaines limites. 4 employés (33,3 %) jugent cette amélioration très significative, tandis que 3 employés (25 %) considèrent que l'impact reste faible. Les perceptions sont donc partagées, avec une tendance modérée à reconnaître une amélioration des échanges grâce au digital.

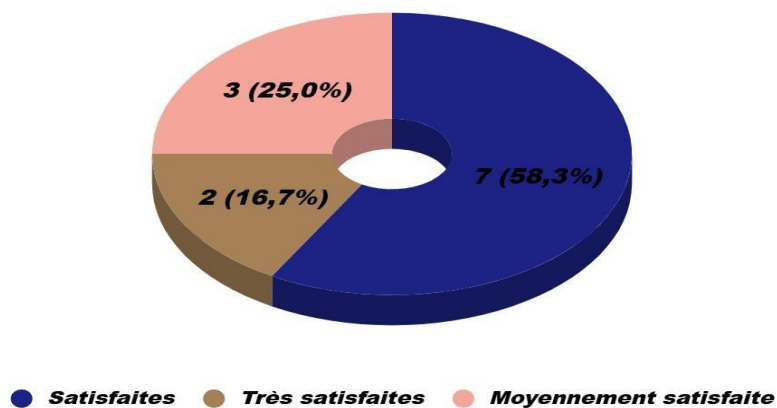
Chapitre III : l'impact de la digitalisation sur la relation CPA-entreprises

2.1.8. La satisfaction des entreprises vis-à-vis des outils digitaux proposés par la banque CPA

La figure n° 12 ci-après donne un aperçu sur la satisfaction des entreprises vis-à-vis des outils digitaux proposés par le CPA.

Figure n° 12 :

Nombre d'employés jugeant les entreprises satisfaites du digital



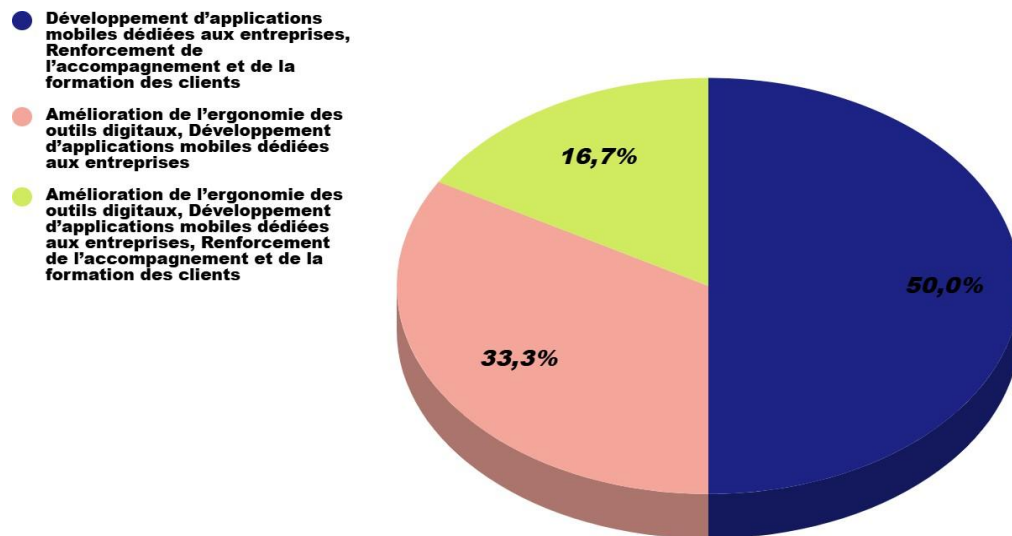
Source : élaboré par nos soins

(58,3 %) des employés estiment que les entreprises sont satisfaites des outils digitaux proposés par la CPA. Toutefois, 25 % les jugent moyennement satisfaites et 16,7% très satisfaites, ce qui laisse entrevoir une bonne appréciation globale, tout en soulignant un potentiel d'amélioration

2.1.9. Les leviers d'amélioration de la relation banque-entreprises à l'ère de la digitalisation

La figure n°13 qui suit présente les leviers d'amélioration de la relation CPA-entreprise à l'ère de la digitalisation.

Figure n°13 :



Source : élaboré par nos soins

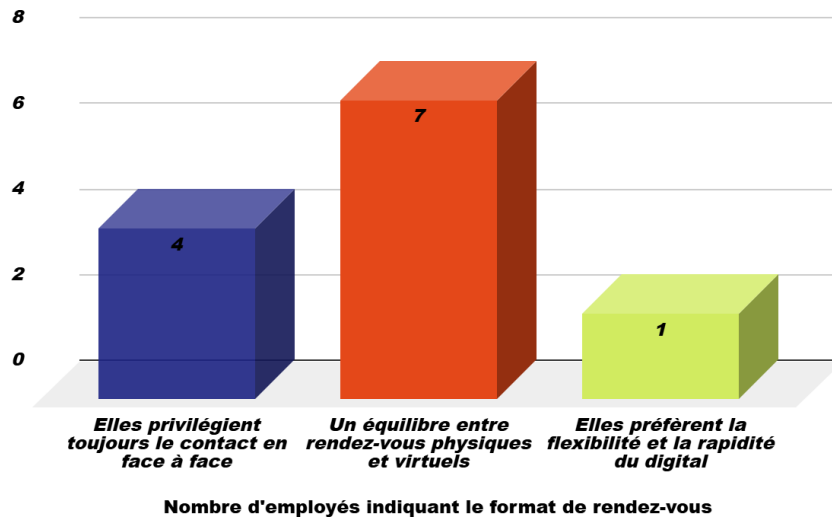
La Figure présente les leviers de la digitalisation de la relation banque CPA-entreprises. Les attentes se répartissent comme suit : 50,0% pour le développement d'applications mobiles, l'accompagnement et la formation ; 33,3% pour l'amélioration de l'ergonomie et les applications mobiles ; et 16,7% pour l'ergonomie, les applications mobiles et l'accompagnement. Nous remarquons que le développement d'applications mobiles dédiées aux entreprises est un levier fondamental et transversal pour toutes les parties prenantes.

2.1.10. La préférence des entreprises pour les rendez-vous physiques ou virtuels

La figure n°14 suivante permet d'observer les préférences des entreprises pour les rendez-vous.

Chapitre III : l'impact de la digitalisation sur la relation CPA-entreprises

Figure n°14 :



Source : élaboré par nos soins

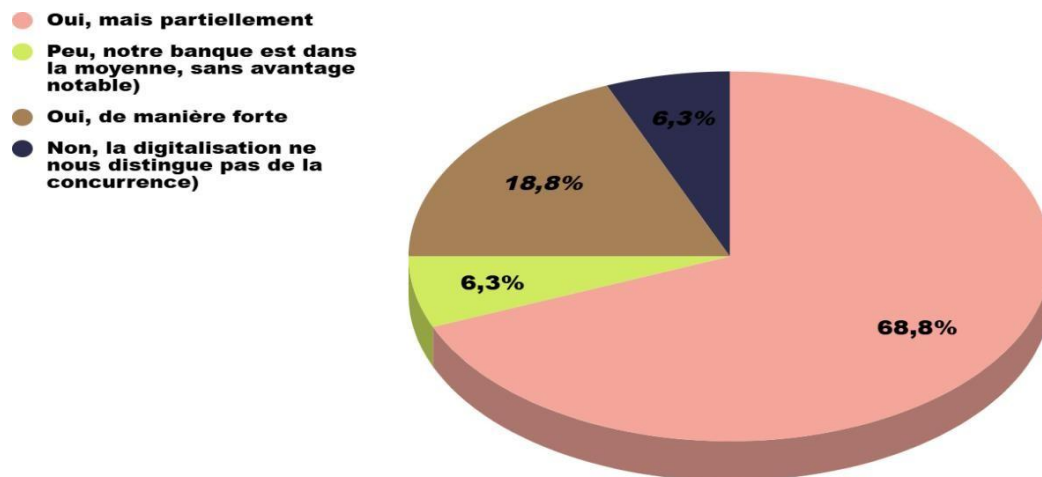
La majorité des employés de la CPA, soit environ 58 %, privilégient un équilibre entre les rendez-vous physiques et virtuels. En parallèle, 33 % préfèrent toujours le contact en face-à-face, tandis qu'une faible minorité de 8 % opte pour la flexibilité et la rapidité du digital. Ces données mettent en évidence une nette préférence pour un modèle de rendez-vous hybride.

2.1.11. La perception de la digitalisation comme facteur de différenciation concurrentielle de la banque

La figure n° 15 qui suit synthétise la perception de la digitalisation par rapport à la concurrence.

Figure n° 15 :

Chapitre III : l'impact de la digitalisation sur la relation CPA-entreprises



Source : élaboré par nos soins

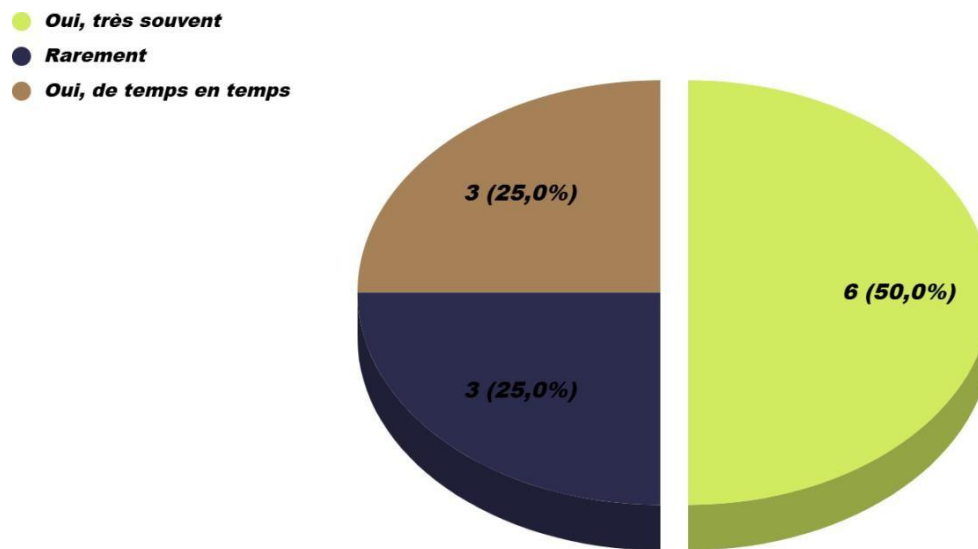
La figure démontre que 68,8% des employés estiment que la digitalisation distingue la CPA de la concurrence "partiellement". Une part significative (18,8%) perçoit cette distinction "de manière forte". Cependant, une minorité (6,3% pour chaque catégorie) juge que la banque est dans la moyenne sans avantage notable ou que la digitalisation ne la distingue pas de la concurrence.

2.1.12. La fréquence des retours des entreprises sur des solutions digitales concurrentes

La figure n°16 suivante reflète la fréquence des retours des entreprises sur les solutions digitales d'autres banques.

Figure n°16 :

Chapitre III : l'impact de la digitalisation sur la relation CPA-entreprises



Source : élaboré par nos soins

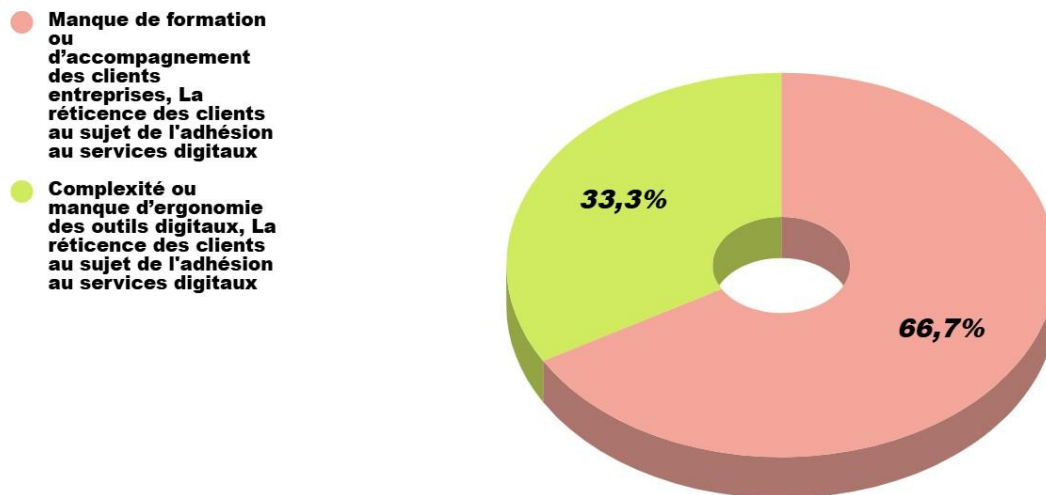
La figure montre que la moitié des employés soit 50,0 % estiment que la situation se produit "très souvent". Les autres se répartissent également entre ceux qui la jugent présente "de temps en temps" et ceux qui la rencontrent "rarement" (3 personnes chacun, soit 25,0 %), ce qui reflète une grande diversité dans la fréquence perçue de cette expérience.

2.1.13. Les principaux freins et blocages rencontrés dans la digitalisation de la relation client entreprise

La figure n°17 ci-après expose les principaux freins et blocages rencontrés dans la digitalisation.

Chapitre III : l'impact de la digitalisation sur la relation CPA-entreprises

Figure n°17 :



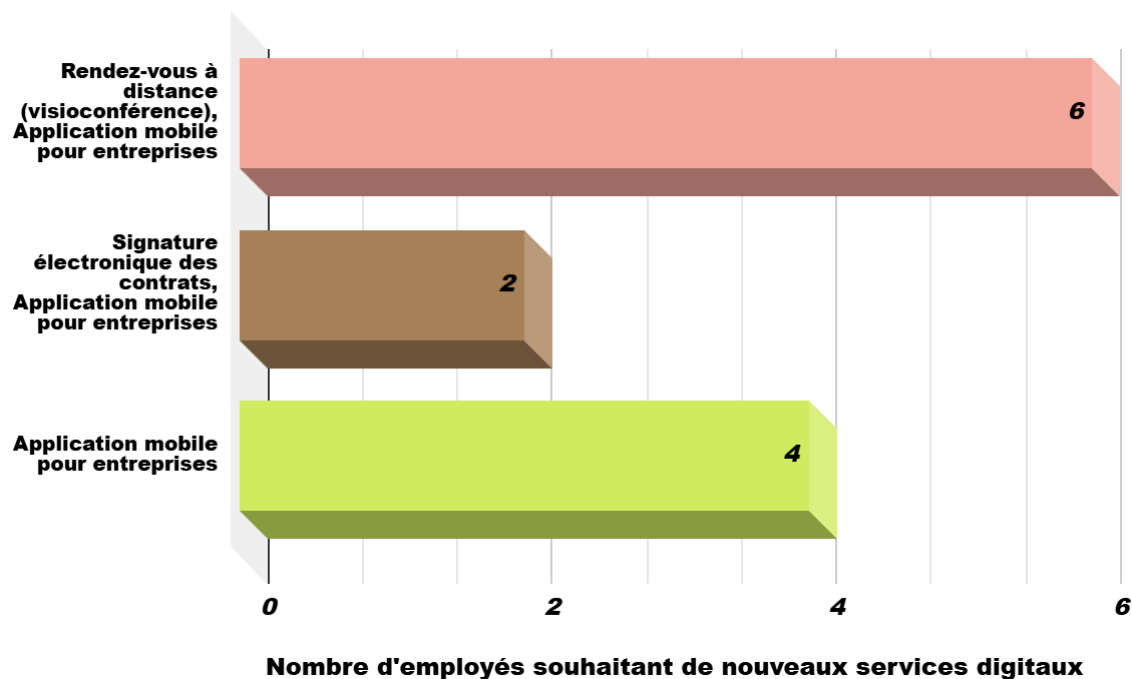
Source : élaboré par nos soins

La figure met en évidence que 66,7 % des employés estiment que les principaux freins à la digitalisation résident dans le manque de formation ou d'accompagnement des entreprises clientes, ainsi que leur réticence à adopter les services numériques. En parallèle, 33,3 % des répondants soulignent plutôt la complexité des outils digitaux ou leur manque d'ergonomie, tout en mentionnant également la réticence des clients. Ces résultats montrent que, quel que soit l'angle, la réticence des entreprises demeure un obstacle central dans le processus de digitalisation.

2.1.14. Les outils et services digitaux souhaités pour renforcer la relation avec les entreprises

La figure n°18 qui suit expose les outils et services souhaités pour renforcer la relation CPA-entreprise.

Figure n°18 :



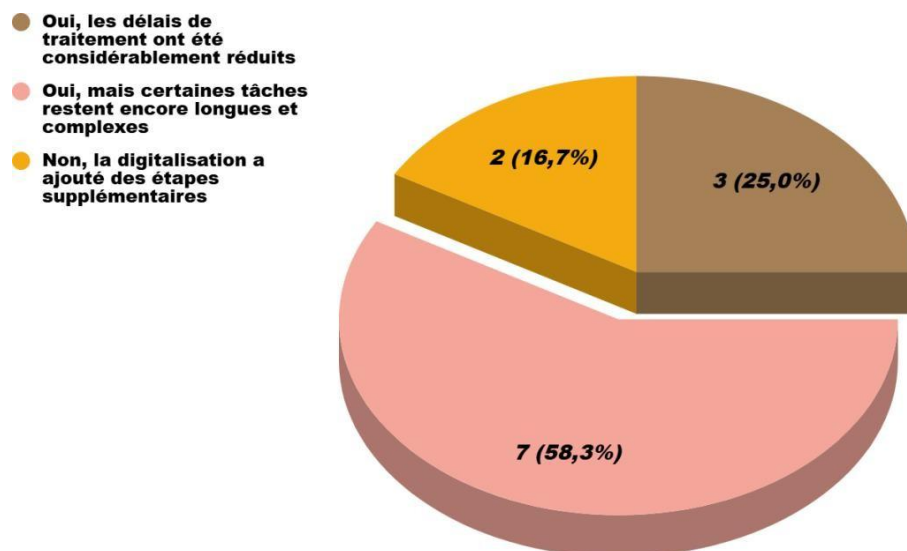
Source : élaboré par nos soins

La figure met en évidence les priorités des employés en matière d'outils numériques pour renforcer la relation entre le CPA et les entreprises. La combinaison “rendez-vous à distance et application mobile pour entreprises” arrive en tête, avec 50 % des réponses. Elle est suivie par l'application mobile seule, choisie par 33,33 % des employés, tandis que la signature électronique associée à l'application mobile recueille 16,67 % des préférences. Ces résultats traduisent une préférence marquée pour des outils favorisant à la fois l'accessibilité mobile et l'interaction à distance.

2.1.15. La simplification du Traitement des demandes des entreprises grâce à la digitalisation

La figure n °19 ci-après synthétise la simplification du traitement de demandes grâce à la digitalisation.

Figure n °19 :



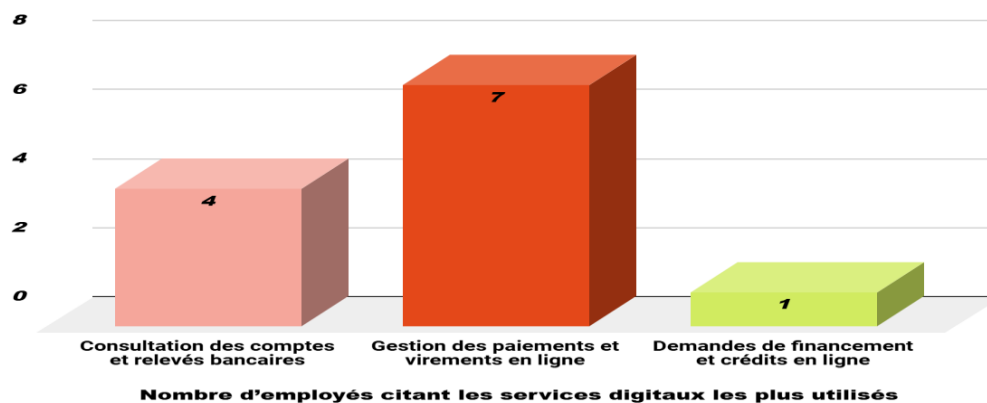
Source : élaboré par nos soins

(58,3 %) des répondants constatent un impact positif de la digitalisation, même si certaines tâches restent longues et compliquées. Pour 25,0 %, les délais ont beaucoup diminué, tandis que 16,7 % pensent que la digitalisation a ajouté des étapes supplémentaires.

2.1.16. Les services digitaux les plus utilisés par les entreprises au sein de la banque CPA

La figure n °20 qui suit présente les services digitaux les plus utilisés par les entreprises.

Figure n °20 :



Chapitre III : l'impact de la digitalisation sur la relation CPA-entreprises

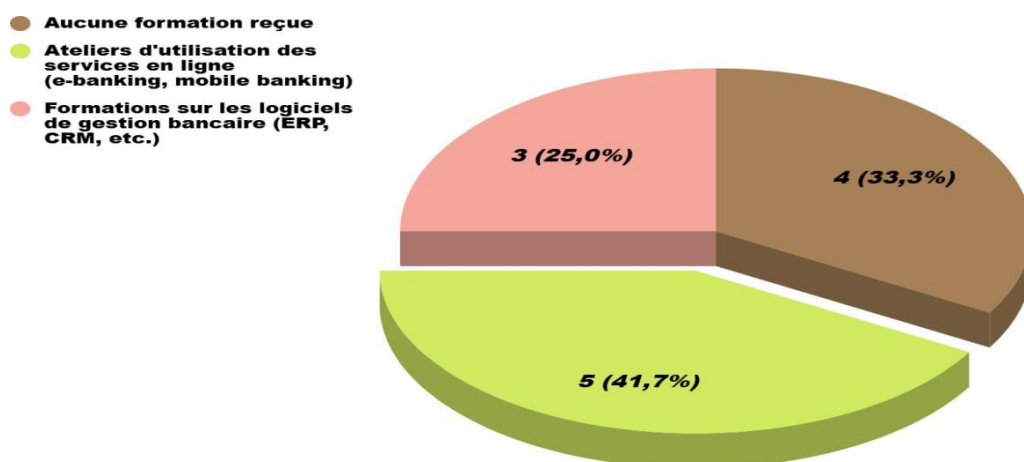
Source : élaboré par nos soins

Le graphique montre que la gestion des paiements et virements en ligne est le service digital le plus utilisé par les entreprises selon 58,3 % des employés interrogés, suivi par la consultation des comptes et relevés bancaires (33,3 %). En revanche, seuls 8,3 % mentionnent les demandes de financement et de crédits en ligne. Cette disparité s'explique par la spécificité des services : chaque employé a répondu en fonction des usages de son département. Par exemple, les chargés de clientèle traitent davantage les virements, tandis que les chargés de crédit sont plus concernés par les demandes de financement.

2.1.17. Types de formations aux outils digitaux proposées aux employés de la banque CPA

La figure n°21 suivante représente les types de formations proposées.

Figure n°21 :



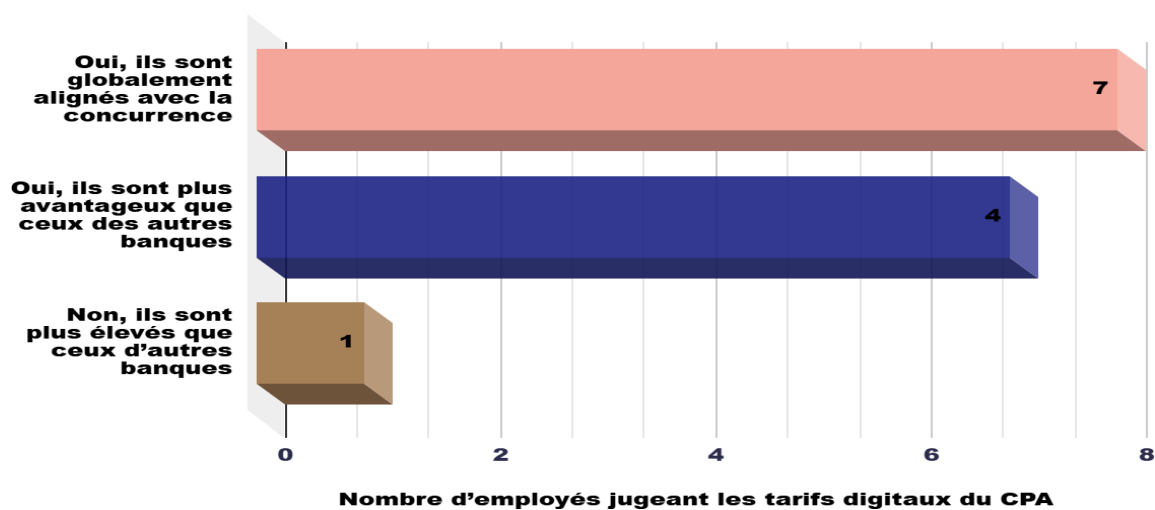
Source : élaboré par nos soins

La figure démontre que, parmi les employés interrogés, la formation la plus répandue concerne l'utilisation des services bancaires en ligne (e-Banking, mobile Banking) destinés aux clients. Cependant, une proportion significative des employés (un tiers) n'a reçu aucune formation, tandis qu'un quart a été formé sur les logiciels de gestion interne (ERP, CRM). Ces disparités s'expliquent en grande partie par la nature des missions de chaque département au sein de l'agence.

2.1.18. Compétitivité des tarifs des services bancaires digitaux du CPA par rapport aux autres banques

La figure n°22 suivante représente la compétitivité des tarifs des services digitaux du CPA.

Figure N° 22 :



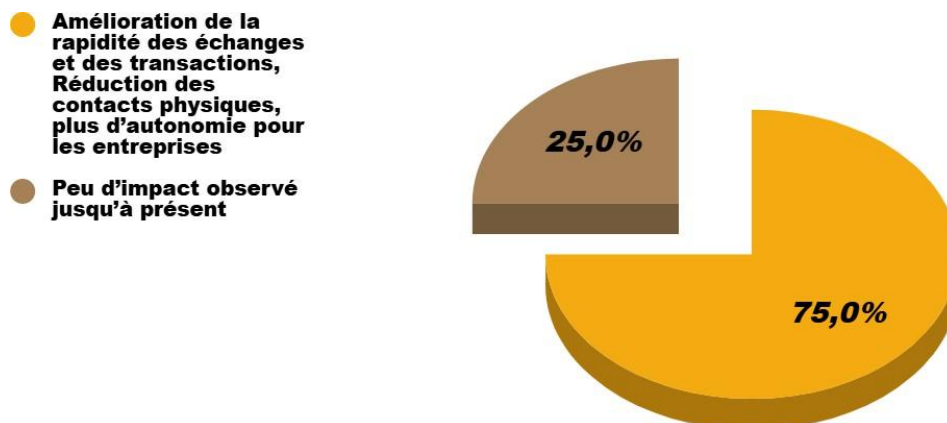
Source : élaboré par nos soins

La majorité des employés interrogés estiment que les tarifs digitaux du CPA sont compétitifs : 58,3 % les jugent alignés avec ceux de la concurrence, 33,3 % les considèrent plus avantageux, tandis que seulement 8,3 % les trouvent plus élevés.

2.1.19. L'impact de la digitalisation sur la relation CPA-entreprises

Figure n°23 qui suit permet d'observer l'impact de la digitalisation sur la relation banque-entreprise.

Figure n°23 :



Source : élaboré par nos soins

La Figure détaille l'impact de la digitalisation sur la relation CPA-entreprise. Elle révèle qu'une large majorité de 75 % des répondants constatent une amélioration significative de la rapidité des échanges et des transactions, une réduction des contacts physiques, et une autonomie accrue pour les entreprises. En revanche, une part non négligeable 25 % estime que l'impact du digital sur la relation banque-entreprises reste encore limité. Ces résultats traduisent une perception plutôt positive des apports numériques, bien que certains employés restent prudents quant à ses effets concrets.

2.2. Interprétation des résultats obtenus

L'e-Banking et l'EDI représentent les solutions numériques les plus utilisées par les entreprises clientes de l'agence CPA, avec un taux élevé de 83 %. Cette prédominance traduit une forte adhésion aux services permettant la gestion à distance des opérations courantes, notamment les virements. En revanche, l'intégration des cartes bancaires reste marginale (17 %), ce qui suggère un usage encore limité de certains outils digitaux, et met en lumière un potentiel d'élargissement des pratiques numériques dans la relation banque-entreprise.

Chapitre III : l'impact de la digitalisation sur la relation CPA-entreprises

La majorité des employés (58,3 %) estiment que la digitalisation s'est accélérée ces 2 à 5 dernières années, ce qui confirme une dynamique récente dans la modernisation des services bancaires.

Le ressenti des employés face au digital à la CPA est partagé : une partie le voient comme une opportunité, tandis que l'autre moitié exprime de l'appréhension, traduisant une ouverture limitée de et des craintes vis-à-vis du changement.

L'avis des employés de l'agence CPA sur l'impact du digital dans la relation client demeure globalement modéré. En effet, 41,7 % estiment que les changements apportés sont moyens, tandis que 33,3 % jugent l'impact faible. Seuls 25 % perçoivent une transformation réellement significative. Ces résultats traduisent une perception mesurée du numérique, avec des effets reconnus mais encore limités selon la majorité des répondants.

Les principaux avantages identifiés sont le gain de temps, la simplification des opérations et la réduction des coûts, tandis que les obstacles restent liés au manque de formation, au temps, et à la complexité de certains outils.

La majorité des employés jugent que les échanges avec les entreprises se sont améliorés grâce à la digitalisation, bien que certains relèvent encore des limites à son efficacité.

(58,3 %) des employés estiment que les entreprises sont satisfaites des outils digitaux proposés par la CPA. Toutefois, 25 % les jugent moyennement satisfaites et 16,7% très satisfaites, ce qui laisse entrevoir une bonne appréciation globale, tout en soulignant un potentiel d'amélioration

Les axes d'amélioration les plus cités sont le développement d'applications mobiles, une meilleure ergonomie, et des rendez-vous à distance, avec une préférence pour un modèle hybride entre contact physique et digital.

Sur le plan concurrentiel, une partie pense que la digitalisation distingue partiellement le CPA, mais des retours fréquents sur les offres digitales concurrentes montrent qu'il reste des efforts à faire pour fidéliser les entreprises.

Enfin, les services digitaux les plus utilisés par les entreprises sont les opérations courantes (virements, paiements), alors que les demandes de crédits en ligne sont encore peu

Chapitre III : l'impact de la digitalisation sur la relation CPA-entreprises

fréquentes, et un tiers des employés n'ont reçu aucune formation spécifique, ce qui montre un besoin crucial en accompagnement et en renforcement des compétences internes.

2.3. Illustration concrète de l'impact de la digitalisation sur la relation banque-entreprise : cas d'une entreprise cliente du CPA-Entreprise Portuaire de Bejaia

2.3.1. La présentation de l'entreprise

L'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB) est une société publique algérienne chargée de la gestion, de l'exploitation et du développement du port de Bejaïa, l'un des ports les plus importants du pays. Créée dans le cadre de la réforme portuaire engagée dans les années 1980, elle opère sous la tutelle du ministère des Transports.

Située sur la côte est de l'Algérie, dans la wilaya de Bejaïa, l'EPB joue un rôle stratégique dans le commerce maritime national et international. Elle assure des fonctions essentielles telles que l'accueil des navires, la manutention des marchandises, le stockage, ainsi que la coordination des opérations portuaires. Le port est particulièrement actif dans les secteurs des hydrocarbures, des produits alimentaires, des matériaux de construction et des équipements industriels.

L'EPB se distingue par son engagement dans la modernisation de ses infrastructures et de ses systèmes de gestion, notamment à travers l'adoption progressive de solutions numériques visant à améliorer la performance logistique et la fluidité des échanges. Cette orientation s'inscrit dans la dynamique nationale de transformation digitale, à laquelle l'entreprise participe activement, notamment dans ses relations avec ses partenaires financiers et bancaires, tels que la Banque CPA.

2.3.2. Analyse des informations recueillies à partir d'un questionnaire

La collecte d'informations a été effectuée auprès du directeur des finances et comptabilité, chef département de finance, chef service finance, chef service payes, ainsi que le cadre gestionnaire chargé du suivi des contrats à l'aide d'un questionnaire, dans le but d'illustrer de manière indicative l'impact que peut avoir la digitalisation sur la relation banque-entreprise

La plupart des réponses étaient similaires dont :

- **L'utilisation des services digitaux bancaire par l'EPB**

Chapitre III : l'impact de la digitalisation sur la relation CPA-entreprises

La plupart des répondants ont indiqué que leur entreprise utilise les services bancaires digitaux de manière occasionnelle, témoignant d'une adoption encore partielle mais présente de ces outils dans leur gestion financière.

– Les types de services digitaux bancaires utilisés

La majorité des répondants utilisent principalement les services d'e-Banking, la consultation de comptes à distance, ainsi que les paiements électroniques, ce qui montre une adoption significative des solutions digitales pour gérer leurs opérations bancaires courantes.

– Les modalités des opérations bancaires avant l'usage des outils digitaux

Avant la digitalisation, la plupart des opérations bancaires de l'entreprise se faisaient par téléphone avec un conseiller, montrant que l'entreprise préférait un contact direct. Cependant, certaines opérations étaient encore réalisées en se déplaçant directement à l'agence, ce qui montre que les deux méthodes étaient utilisées.

– La perception de l'entreprise sur l'impact du digital dans sa relation bancaire

La plupart des répondants considèrent que la digitalisation a grandement simplifié la relation entre leur entreprise et la banque, mettant en avant une amélioration notable des interactions et de la communication.

– Les avantages observés grâce aux services bancaires numériques

De nombreux répondants ont mis en avant plusieurs avantages liés à l'utilisation des services bancaires numériques dont le gain de temps, le suivi plus rapide des opérations et une meilleure traçabilité, éléments qui facilitent grandement la gestion financière de l'entreprise. Certains ont également mentionné la possibilité d'effectuer des virements de salaires en temps réel. Ce qui ressort des réponses des employés du CPA, c'est une convergence des avis : la plupart partagent une perception plutôt positive de l'impact de la digitalisation sur les services bancaires.

– Les difficultés rencontrées avec les services bancaires digitaux

Les répondants dans leur grande majorité ont indiqué avoir rencontré des difficultés avec les services bancaires digitaux. Les principaux problèmes relevés concernent des bugs

Chapitre III : l'impact de la digitalisation sur la relation CPA-entreprises

techniques, un manque de formation à l'utilisation des outils, une sécurité jugée insuffisante ainsi qu'un manque de communication et d'accompagnement de la part de la banque CPA, ce qui crée un sentiment d'incertitude chez eux.

– Les insuffisances perçues dans les services numériques bancaires actuels

La plupart des réponses ont souligné le manque de fluidité et de fiabilité des systèmes numériques, ainsi que l'absence d'outils technologiques modernes, comme des API accessibles. D'après eux il serait aussi utile de proposer des tableaux de bord simplifiés pour suivre les opérations en temps réel, ce qui répondrait mieux aux besoins de l'entreprise

– Les mesures d'accompagnement pour faciliter l'usage des services numériques

Ils ont indiqué ne pas avoir bénéficié d'une formation ou d'un accompagnement spécifique pour l'utilisation des outils digitaux. Toutefois, une part importante a exprimé le souhait d'en bénéficier à l'avenir. De son côté, la banque CPA a reconnu avoir mis en place certaines actions de sensibilisation, mais de manière partielle, ce qui montre une convergence globale des avis quant à l'importance d'un meilleur accompagnement.

– Les avantages de l'usage de l'EDI dans la gestion de paiements

La majorité des répondants ont souligné que l'EDI (Échange de Données Informatisé) présente deux avantages majeurs : la réduction significative des erreurs humaines et la rapidité de traitement des opérations, notamment grâce à leur exécution en temps réel. Ces éléments témoignent d'une appréciation positive de cet outil digital proposé par le CPA.

– Les principales opérations effectuées via l'EDI

Les réponses recueillies montrent que l'utilisation principale de l'EDI par l'entreprise concerne le versement des salaires, ce qui inclut également le règlement des frais de commissions associés à ces transactions. Cette centralisation de l'EDI sur les opérations salariales reflète une volonté de sécuriser et d'automatiser un processus récurrent, essentiel et sensible dans la gestion financière de l'entreprise.

– La perception de l'utilité de l'EDI dans une cadre inter-entreprise

Chapitre III : l'impact de la digitalisation sur la relation CPA-entreprises

La grande majorité des répondants recommandent l'utilisation de l'EDI à d'autres entreprises partenaires. Selon eux, cet outil permet une traçabilité optimale de toutes les opérations liées aux paiements, en particulier pour la gestion des salaires. Il offre ainsi une alternative fiable et sécurisée aux traitements manuels, tout en améliorant la rapidité et la précision des transactions.

– **L'influence d'un acteur institutionnel comme la SATIM sur la transition digitale des entreprises**

Oui, ils estiment que la présence d'un organisme comme la SATIM facilite grandement l'adoption des paiements digitaux par les entreprises en Algérie. Ils soulignent que cet organisme renforce la confiance dans le système, étant donné qu'il a joué un rôle clé dans la mise en place des outils numériques et agit comme garant de leur fiabilité et sécurité. Sa présence est donc jugée indispensable pour encourager l'utilisation des paiements digitaux.

– **La satisfaction vis-à-vis de la sécurité des paiements en ligne assurée par la SATIM**

La plupart des répondants se disent totalement rassurés par le niveau de sécurité offert par les services de paiement en ligne, grâce à l'intervention de la SATIM. Ils considèrent que cette présence renforce la fiabilité des transactions digitales et contribue à sécuriser les opérations effectuées.

– **La fréquence d'utilisation des services bancaires en ligne (e-Banking) dans L'EPB**

La fréquence d'utilisation des services bancaires en ligne dans l'entreprise est principalement hebdomadaire, avec une utilisation particulièrement élevée pour la gestion des salaires et des paiements d'impôts. Ce constat rejoint les observations faites lors du stage effectué au sein de la banque CPA, où des pratiques similaires ont été relevées.

– **La compatibilité de l'offre e-Banking CPA avec les exigences des entreprises**

La majorité des répondants jugent que la plateforme d'e-Banking de la banque CPA est partiellement adaptée aux besoins de leur entreprise. Ils soulignent notamment un manque de

Chapitre III : l'impact de la digitalisation sur la relation CPA-entreprises

sensibilisation et de formation de la part du CPA, un constat qui semble se généraliser à l'ensemble des banques, selon leurs perceptions.

Section 3 : Les limites perçues et recommandations pour une digitalisation efficace.

D'après les résultats obtenus auprès des employés de l'agence 156 du CPA ainsi que la complétion des informations recueillies auprès de l'entreprise EPB, plusieurs recommandations peuvent être formulées afin d'optimiser l'utilisation des services numériques bancaires et renforcer l'efficacité de leur collaboration.

Premièrement, moderniser l'infrastructure numérique du CPA, en équipant mieux les postes de travail (PC, logiciels performants, connexion stable), car la lenteur ou la faiblesse des outils reste un frein courant en Algérie.

Beaucoup d'agences bancaires, y compris celles du CPA, souffrent d'équipements obsolètes, de réseaux lents et de logiciels archaïques, d'où la nécessité de moderniser ces équipements, d'améliorer la connectivité, notamment hors des grandes villes, et d'offrir un environnement de travail compatible avec une gestion digitale efficace.

La résistance au changement étant très présente, il est primordial de former en continu les employés bancaires, notamment au sein du CPA où le stage a été effectué, à l'usage des outils digitaux internes tels que les ERP et CRM, aux services numériques destinés aux entreprises, ainsi qu'au cyber sécurité et à la relation client digitale, afin de transformer ces employés en acteurs de la digitalisation et non en obstacles.

Les outils digitaux actuellement proposés, comme les applications et portails web du CPA, sont souvent complexes, peu intuitifs et parfois inaccessibles, rendant urgente la création d'interfaces simples en arabe et en français, l'optimisation des applications mobiles pour les entreprises et la facilitation d'un accès rapide aux services de base tels que les virements, états de compte et demandes de crédit.

La méfiance d'une partie des clients-entreprises du CPA envers les services bancaires en ligne nécessite aussi une amélioration de la sécurité des plateformes, la garantie de la confidentialité des données, ainsi qu'une communication claire sur les avantages, garanties et recours possibles en cas de problème.

Chapitre III : l'impact de la digitalisation sur la relation CPA-entreprises

Pour encourager l'innovation locale, notamment au sein du CPA, cette dernière devra soutenir les startups fintech algériennes, financer la recherche appliquée sur les services bancaires digitaux et créer des partenariats avec les universités.

La digitalisation bancaire ne pourra progresser sans un cadre juridique, comprenant la légalisation complète de la signature électronique et des contrats numériques, la clarification des obligations respectives des banques et clients, ainsi que la mise à jour des textes relatifs à la protection des données personnelles.

Il est essentiel que l'Algérie ne se contente pas de copier-coller des modèles européens ou asiatiques de digitalisation bancaire, mais qu'elle construise une stratégie adaptée à son infrastructure, à ses moyens humains et à la maturité digitale de ses clients. Cette stratégie devrait être pilotée par la Banque centrale d'Algérie, avec un calendrier clair, des objectifs mesurables et des étapes réalistes.

Conclusion du chapitre 3

Nous clôturons ce chapitre avec les figures effectuées durant notre travail de recherche ainsi que l'étude complémentaire au sein de l'entreprise EBP cliente de l'agence CPA 156, nous pouvons clairement dire que la digitalisation des services bancaires a la banque CPA a effectivement permis d'améliorer les échanges avec les entreprises clientes, en rendant les services un peu plus rapides et accessibles. Elle a également contribué à renforcer la satisfaction de ces entreprises, en facilitant certaines opérations.

Cependant, ces apports restent très limités par plusieurs freins, identifiés : manque de formation sur certains outils, faible adoption de certaines solutions numériques, ou encore difficultés techniques rencontrées par les clients. Ces éléments montrent que l'impact positif de la digitalisation est bien réel, mais qu'il n'est pas encore pleinement optimisé.

L'étude complémentaire menée auprès de l'entreprise portuaire de Béjaïa (EPB), a permis d'illustrer concrètement ces constats. Si l'entreprise reconnaît les avancées apportées par les services digitaux, elle souligne aussi des lenteurs telles que le traitement de certaines opérations et un besoin d'assistance plus personnalisé.

Conclusion Générale

Conclusion générale

À l'ère de la quatrième révolution industrielle, la digitalisation n'est plus une option, mais un passage obligé pour toute organisation souhaitant rester compétitive et répondre aux attentes d'une clientèle toujours plus connectée. Dans cette dynamique, le secteur bancaire mondial se transforme en profondeur, intégrant des outils numériques qui redéfinissent les modèles de relation client, accélèrent les processus internes et ouvrent la voie à de nouvelles formes de services.

Dans ce contexte marqué par l'accélération de la transformation digitale, la modernisation du secteur bancaire algérien s'impose comme un levier stratégique incontournable. Ce mémoire s'est inscrit dans ce sens en se penchant sur une interrogation centrale : **Quel est l'impact des outils digitaux dans la relation entre les banques et les entreprises en Algérie ?**

L'étude menée au sein de l'agence CPA 156, complétée par l'analyse du cas de l'entreprise portuaire de Béjaïa, a permis de vérifier nos hypothèses de départ et de les confirmer. Il en ressort que la digitalisation a bien apporté une valeur ajoutée aux services bancaires en rendant certaines opérations plus rapides et plus accessibles. Elle a également eu un effet positif sur la satisfaction des entreprises qui bénéficient aujourd'hui de démarches un peu plus fluides et d'un accès facilité à certains services essentiels.

Néanmoins, ces avancées demeurent incomplètes et fragiles et ces bénéfices restent encore insuffisamment exploités. Plusieurs limites structurelles et humaines freinent encore l'optimisation de cette digitalisation : Des équipements informatiques dépassés, des connexions peu fiables, une ergonomie des interfaces mal adaptée au public cible, ainsi qu'un manque criant de formation des employés et de sensibilisation des clients. Face à ces défis, il est apparu indispensable de moderniser l'infrastructure numérique, de renforcer la formation continue du personnel, d'améliorer la sécurité des plateformes et de développer une stratégie nationale plus cohérente, portée par des institutions centrales et ancrée dans la réalité algérienne.

Et au-delà des aspects purement bancaires, la digitalisation représente aujourd'hui un révélateur du niveau de confiance qu'un pays accorde à ses institutions et à ses entreprises. Ne pas accompagner cette transition c'est risquer de laisser une fracture numérique s'installer entre les banques et les acteurs économiques qu'elles sont censées soutenir. Dès lors, il apparaît évident que l'Algérie ne peut pas simplement importer des modèles étrangers de digitalisation bancaire. Elle doit construire une stratégie propre, adaptée à ses réalités

Conclusion générale

économiques, à la maturité numérique de ses entreprises, et à son infrastructure technologique. Cette stratégie devrait être portée par des institutions centrales, telles que la Banque centrale d'Algérie, et s'appuyer sur des objectifs clairs, un calendrier cohérent, et une implication active des banques elles-mêmes.

L'avenir ne sera pas digitalisé par simple effet de mode, mais par volonté stratégique et l'Algérie ne pourra franchir ce cap qu'en adoptant une vision numérique audacieuse, ancrée dans sa propre réalité, pilotée avec rigueur, et portée avec confiance.

OUVRAGES

- BELVAUX B., NOTEBAERT J., « La digitalisation des services bancaires, source de la rentabilité, Maroc, 2018.
- Clauzel, A. Fintech : quand la technologie réinvente la finance. Université Paris-Saclay, 2024.
- Eber, N. «*Les relations de long terme banque-entreprise* », Vuibert. Paris, 1999.
- Ejbari, R. La digitalisation dans le secteur bancaire : Concepts, avantages, inconvénients, défis et perspectives.
- Haloui, S. et Abourmane, K. La digitalisation de la relation client, un nouveau dispositif pour le management des risques. In *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 2018,
- Serres M. Conférence de Michel Serres pour les 40 ans de l'INRIA, Les nouvelles technologies : révolution culturelle et cognitive, Lille Grand Palais ,2007

Articles scientifiques

- Université Abdelmalek Essaadi, FSJES de Tanger. In *Revue de littérature*.
- Camarero C., Garrido J., San José R., le rôle de la digitalisation et de l'interaction personnelle. In *Revue de Recherche en Affaires*.
- Pousttchi K., Dehnert M., Explorer l'impact de la digitalisation sur la relation entre les consommateurs et les banques. In *Revue Internationale du Marketing Bancaire*.
- Boukhatem J., La transformation digitale des banques au Maghreb : Enjeux et perspectives. In *Revue du Maghrébine d'Économie et de Management*.
- Rechka S., Kabbaj S., La transformation digitale dans le secteur bancaire au Maroc. In *Revue International of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*.
- Bennis L., Benayyad F, La transformation digitale des banques au Maroc. In *Revue Française d'Économie et de Gestion*.

Articles de presse

- Algérie Presse Service. *Digitalisation : Trois banques publiques vont s'équiper d'un système d'information*. 2024. Disponible sur : <https://www.aps.dz/economie/174069-digitalisation-trois-banques-publiques-vont-s-equiper-d-un-systeme-d-information-> [Consulté le : 12 Avril 2025].

Bibliographie

- Algérie Presse Service. Ouverture du capital du CPA : Une démarche économique au service d'une vision politique.2024. Disponible sur : <https://www.aps.dz/> [Consulté le : 24 Avril 2025]
- Cabinet DIGITALL Conseil-Agence de conseil en transformation numérique. « La transformation numérique : une expression souvent mal utilisé ».
- Jeune Indépendant. *Le CPA, nouveau pas dans la digitalisation du secteur bancaire*.2024.Disponible sur : <https://www.jeune-independant.net/le-cpa-nouveau-pas-dans-la-digitalisation-du-secteur-https://fr.surveymonkey.com> [Consulté le : 15 avril 2025] .
- The Scottish Sun. *Three Bank of Scotland branches to close within weeks as customers issued important advice.* (2024). Disponible sur: <https://www.thescottishsun.co.uk/money/14247058/three-bank-of-scotland-branches-close-weeks>[Consulté le: 12 Mars 2025].

Mémoires

- BELHOCINE L., GUERROUDJ R., analyse du comportement du consommateur vis a-vis des services bancaires cas : CPA de tizi Ouzou agence n°120, mémoire de fin d'étude master. Université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2024.
- ZEGHEBIB T., TAKOUCHE A., Les nouvelles stratégies bancaires et la gestion de la relation client Cas de l'agence CPA 120 de Tizi-Ouzou,mémoire de fin d'étude master. Université mouloud Mammeri Tizi-Ouzou ,2022
- HEDJAR S.,La digitalisation dans les banques publiques : Entre avantages Et inconvénients, Cas de la BNA direction régional de Tizi-Ouzou,mémoire de fin d'étude master. Université de mouloud Mammeri de tizi-ouzou,2021

Site web

- <https://library.fes.de/>[Consulté le : 16 avril 2025].
- <http://slideplayer.fr/>[Consulté le : 16 avril 2025].
- <https://univ-constantine3.dz> .en ligne Laraoui N., « Cours destiné aux étudiants de 3ème année licence de français», Constantine,2021.



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES

Option : Economie Monétaire et financière

Mémoire fin d'étude : Contribution à l'étude de l'impact des outils digitaux sur la relation banque-entreprise

➤ Questionnaire pour les employés de la banque de service relation clients (entreprise PME)

☐ Vous pouvez cocher plusieurs propositions et/ou compléter :

Question 1 : quels sont les moyens digitaux connus dans votre établissement bancaire

- ☐ E-Banking
- ☐ EDI
- ☐ Les cartes bancaires
- ☐ Autres

Question 2 : depuis quand avez-vous observer une évolution en matière de digital dans votre agence ?

- ☐ Moins de 2ans
- ☐ Entre 2 et 5 ans
- ☐ Entre 5 et 10 ans
- ☐ Plus de 10 ans

Les annexes

Question 3 : comment vivez-vous le digital dans votre établissement ?

- ☐ Appréhension
- ☐ Méfiance
- ☐ Opportunité
- ☐ Avantage
- ☐ Autres

Question 4 : trouvez-vous que le digital ait modifié la relation avec vos clients professionnels ?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Un peu
- ☐ Moyennement
- ☐ Beaucoup

Question 5 : dans quel sens ressentez-vous cette modification ?

- ☐ Positivement
- ☐ Négativement

Question 6 : quel sont selon vous les avantages et les contraintes de l'intégration du numérique ?

- ☐ Gain de temps
- ☐ Simplifications des Operations
- ☐ Pert de temps car incompréhension des outils
- ☐ Réduction des frais
- ☐ Autres

Question 7 : La digitalisation a-t-elle amélioré la réactivité et la qualité de vos échanges avec les clients entreprises ?

- ☐ Oui, de manière très significative (les échanges sont beaucoup plus rapides et efficaces)
- ☐ Oui, mais avec certaines limites (les outils aident mais ne remplacent pas toujours le contact humain)
- ☐ Peu, l'impact reste marginal (pas de véritable amélioration ressentie)

Les annexes

- ☐ Non, cela a parfois complexifié les échanges (difficultés techniques, perte de proximité)
- ☐ Je ne sais pas / pas d'avis

Question 8 : Les entreprises sont-elles globalement satisfaites des outils digitaux proposés par votre banque ?

- ☐ Très satisfaites
- ☐ Satisfaites
- ☐ Moyennement satisfaite

Question 9 : Quels sont, selon vous, les principaux leviers d'amélioration pour la relation banque–entreprises à travers la digitalisation ?

- ☐ Amélioration de l'ergonomie des outils digitaux
- ☐ Développement d'applications mobiles dédiées aux entreprises
- ☐ Renforcement de l'accompagnement et de la formation des clients
- ☐ Renforcement de la sécurité des services numériques

Question 10 : Les entreprises réclament-elles plus de rendez-vous physiques ou virtuels ?

- ☐ elles privilégient toujours le contact en face à face
- ☐ elles préfèrent la flexibilité et la rapidité du digital
- ☐ Un équilibre entre rendez-vous physiques et virtuels
- ☐ Aucune préférence particulière exprimée par les entreprises

Question 11 : Pensez-vous que la digitalisation contribue à différencier votre banque par rapport à la concurrence ?

- ☐ Oui, de manière forte
- ☐ Oui, mais partiellement
- ☐ Peu , notre banque est dans la moyenne, sans avantage notable)
- ☐ Non, la digitalisation ne nous distingue pas de la concurrence)
- ☐ Je ne sais pas / pas d'avis

Les annexes

Question 12 : Les entreprises vous parlent-elles des solutions digitales d'autres banques qu'elles trouvent meilleures ou plus avancées ?

- ☐ Oui, très souvent
- ☐ Oui, de temps en temps
- ☐ Rarement
- ☐ Jamais
- ☐ Je ne sais pas / pas d'avis

Question 13 : Quels sont les principaux freins ou blocages que vous rencontrez dans la digitalisation de la relation client entreprise ?

- ☐ Manque de formation ou d'accompagnement des clients entreprises
- ☐ Complexité ou manque d'ergonomie des outils digitaux
- ☐ Manque de personnalisation des services proposés en ligne
- ☐ Manque de temps pour accompagner correctement les entreprises dans la digitalisation
- ☐ Autres freins ou blocages (merci de préciser)

.....
.....

Question 14 : Quels outils ou services digitaux rêveriez-vous de voir mis en place pour améliorer la relation avec les entreprises ?

- ☐ Signature électronique des contrats
- ☐ Rendez-vous à distance (visioconférence)
- ☐ Application mobile pour entreprises

Question 15 :Pensez-vous que la digitalisation a simplifié le traitement des demandes des entreprises ?

- ☐ Oui, les délais de traitement ont été considérablement réduits
- ☐ Oui, mais certaines tâches restent encore longues et complexes
- ☐ Non, la digitalisation a ajouté des étapes supplémentaires
- ☐ Je ne sais pas / pas d'avis

Les annexes

Question 16 : Quels sont les services digitaux les plus utilisés par les entreprises dans votre banque ?

- ☐ Gestion des paiements et virements en ligne
- ☐ Consultation des comptes et relevés bancaires
- ☐ Demandes de financement et crédits en ligne
- ☐ Assistance et messagerie instantanée avec un conseiller
- ☐ Autres : ,,

Question 17 : Quels types de formation sur les outils digitaux sont proposés aux employés dans le CPA ?

- ☐ Ateliers d'utilisation des services en ligne (e-banking, mobile banking)
- ☐ Formations sur les logiciels de gestion bancaire (ERP, CRM, etc.)
- ☐ Aucune formation reçue

Question 18 : Les tarifs des services bancaires digitaux proposés par le CPA aux entreprises sont-ils compétitifs par rapport à d'autres banques ?

- ☐ Oui, ils sont plus avantageux que ceux des autres banques
- ☐ Oui, ils sont globalement alignés avec la concurrence
- ☐ Non, ils sont plus élevés que ceux d'autres banques
- ☐ Je ne sais pas / Pas d'avis

Question 19 : Quel est l'impact de la digitalisation sur la relation entre les banques et les entreprises en Algérie ?

- ☐ Amélioration de la rapidité des échanges et des transactions
- ☐ Réduction de contacts physiques,
- ☐ autonomie pour les entreprises
- ☐ Peu d'impact observé jusqu'à présent



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES

Option: Economie Monétaire et Financière

**Mémoire fin d'étude : Contribution à l'étude de l'impact des
outils digitaux sur la relation banque-entreprise**

Cas de l'agence CPA 156

**➤ Questionnaire pour les employées de direction des finances et
comptabilités entreprise Portuaire Bejaïa**

☐ Vous pouvez cocher plusieurs propositions et/ou compléter :

Question 1 : Votre entreprise utilise-t-elle des services bancaires digitaux ?

- ☐ Oui, régulièrement
- ☐ Oui, occasionnellement
- ☐ Non

Question 2 : Quels types de services digitaux bancaires utilisez-vous ?

(Plusieurs réponses possibles)

- ☐ E-Banking / Banque en ligne

Question 7 : Si oui, lesquelles ?

- Question 8: Avez-vous des suggestions pour améliorer la relation bancaire à l'ère numérique ?**

1
 2
 3
 4
 5
 6
 7
 8
 9
 10
 11
 12
 13
 14
 15
 16
 17
 18
 19
 20
 21
 22
 23
 24
 25
 26
 27
 28
 29
 30
 31
 32
 33
 34
 35
 36
 37
 38
 39
 40
 41
 42
 43
 44
 45
 46
 47
 48
 49
 50
 51
 52
 53
 54
 55
 56
 57
 58
 59
 60
 61
 62
 63
 64
 65
 66
 67
 68
 69
 70
 71
 72
 73
 74
 75
 76
 77
 78
 79
 80
 81
 82
 83
 84
 85
 86
 87
 88
 89
 90
 91
 92
 93
 94
 95
 96
 97
 98
 99
 100
 101
 102
 103
 104
 105
 106
 107
 108
 109
 110
 111
 112
 113
 114
 115
 116
 117
 118
 119
 120
 121
 122
 123
 124
 125
 126
 127
 128
 129
 130
 131
 132
 133
 134
 135
 136
 137
 138
 139
 140
 141
 142
 143
 144
 145
 146
 147
 148
 149
 150
 151
 152
 153
 154
 155
 156
 157
 158
 159
 160
 161
 162
 163
 164
 165
 166
 167
 168
 169
 170
 171
 172
 173
 174
 175
 176
 177
 178
 179
 180
 181
 182
 183
 184
 185
 186
 187
 188
 189
 190
 191
 192
 193
 194
 195
 196
 197
 198
 199
 200
 201
 202
 203
 204
 205
 206
 207
 208
 209
 210
 211
 212
 213
 214
 215
 216
 217
 218
 219
 220
 221
 222
 223
 224
 225
 226
 227
 228
 229
 230
 231
 232
 233
 234
 235
 236
 237
 238
 239
 240
 241
 242
 243
 244
 245
 246
 247
 248
 249
 250
 251
 252
 253
 254
 255
 256
 257
 258
 259
 260
 261
 262
 263
 264
 265
 266
 267
 268
 269
 270
 271
 272
 273
 274
 275
 276
 277
 278
 279
 280
 281
 282
 283
 284
 285
 286
 287
 288
 289
 290
 291
 292
 293
 294
 295
 296
 297
 298
 299
 300
 301
 302
 303
 304
 305
 306
 307
 308
 309
 310
 311
 312
 313
 314
 315
 316
 317
 318
 319
 320
 321
 322
 323
 324
 325
 326
 327
 328
 329
 330
 331
 332
 333
 334
 335
 336
 337
 338
 339
 340
 341
 342
 343
 344
 345
 346
 347
 348
 349
 350
 351
 352
 353
 354
 355
 356
 357
 358
 359
 360
 361
 362
 363
 364
 365
 366
 367
 368
 369
 370
 371
 372
 373
 374
 375
 376
 377
 378
 379
 380
 381
 382
 383
 384
 385
 386
 387
 388
 389
 390
 391
 392
 393
 394
 395
 396
 397
 398
 399
 400
 401
 402
 403
 404
 405
 406
 407
 408
 409
 410
 411
 412
 413
 414
 415
 416
 417
 418
 419
 420
 421
 422
 423
 424
 425
 426
 427
 428
 429
 430
 431
 432
 433
 434
 435
 436
 437
 438
 439
 440
 441
 442
 443
 444
 445
 446
 447
 448
 449
 450
 451
 452
 453
 454
 455
 456
 457
 458
 459
 460
 461
 462
 463
 464
 465
 466
 467
 468
 469
 470
 471
 472
 473
 474
 475
 476
 477
 478
 479
 480
 481
 482
 483
 484
 485
 486
 487
 488
 489
 490
 491
 492
 493
 494
 495
 496
 497
 498
 499
 500
 501
 502
 503
 504
 505
 506
 507
 508
 509
 510
 511
 512
 513
 514
 515
 516
 517
 518
 519
 520
 521
 522
 523
 524
 525

(Question ouverte)

[illegible]☐ Oui

- [illegible]

Liste des illustrations

Tableau : l'évolution du capital bancaire à travers les années

Figure n°1 : organigramme de l'agence CPA 156

Figure n°2 : La carte CIB GOLD du CPA

Figure n°3 : La carte CIB GOLD

Figure n °4 : La carte CIB GOLD

Figure n°5 : les solutions numériques de la CPA les plus utilisées par les entreprises

Figure n°6 : la période d'apparition de l'évolution digitale dans le CPA

Figure n°7 : la perception du digital au sein du CPA.

Figure n°8 : l'impact du digital sur la relation avec les entreprises

Figure n°9 : la nature de la modification perçue dans la relation client

Figure n°10 : les Avantages perçus de l'intégration du numérique

Figure n°11 : illustre l'impact de la digitalisation sur la réactivité des échanges avec les entreprises

Figure n°12 : Satisfaction des entreprises vis-à-vis des outils digitaux proposés par la banque CPA

Figure n°13 : Les leviers d'amélioration de la relation banque–entreprises à l'ère de la digitalisation

Figure n°14 : Préférence des entreprises pour les rendez-vous physiques ou virtuels

Figure n°15 : Perception de la digitalisation comme facteur de différenciation concurrentielle de la banque

Figure n°16 : la fréquence des retours des entreprises sur les solutions digitales d'autres banques

Figure n °17 : les principaux freins et blocages rencontrés dans la digitalisation.

Figure n°18 : les outils et services souhaités pour renforcer la relation CPA-entreprise.

Figure n °19 : la simplification du traitement de demandes grâce à la digitalisation.

Figure n °20 : les services digitaux les plus utilisés par les entreprises

Figure n°21 : les types de formations proposées

Figure n°22 : Compétitivité des tarifs des services bancaires digitaux du CPA par rapport aux autres banques

Liste des illustrations

Figure n°23 : l'impact de la digitalisation sur la relation banque-entreprise.

Bibliographie

Liste des illustrations

Les annexes

Chapitre II : Analyse de la transformation digitale en Algérie : cas de l'agence CPA 156

Chapitre III : l'impact de la digitalisation sur la relation CPA- entreprises

Résumé

Ce mémoire analyse l'impact de la digitalisation sur la relation entre les banques et les entreprises en Algérie, à travers l'étude du cas de la Banque CPA et de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa (EPB). Il explore les outils numériques utilisés, les bénéfices perçus (rapidité, accessibilité), ainsi que les limites rencontrées (freins technologiques, manque de stratégie). L'étude conclut à une transformation encore incomplète, nécessitant une stratégie nationale adaptée, fondée sur l'innovation locale et le renforcement de la confiance numérique.

Summary

This thesis examines the impact of digitalization on the relationship between banks and businesses in Algeria, focusing on the case of CPA Bank and the Port Company of Béjaïa (EPB). It explores the digital tools in use, perceived benefits such as speed and accessibility, and ongoing challenges like lack of infrastructure and strategic direction. The study concludes that digital transformation remains incomplete and calls for a national strategy rooted in local innovation and adapted to Algeria's economic context.

الملخص

يتناول هذا البحث تأثير الرقمنة على العلاقة بين البنوك والمؤسسات في الجزائر، من خلال دراسة حالة بنك CPA والمؤسسة المينائية لـبجاية (EPB). يستعرض البحث الأدوات الرقمية المستخدمة، والفوائد المتصورة مثل السرعة وسهولة الوصول، بالإضافة إلى التحديات القائمة كالعراقيل التكنولوجية وغياب رؤية استراتيجية واضحة. ويخلص إلى أن التحول الرقمي لا يزال غير مكتمل، مما يستدعي اعتماد إستراتيجية وطنية ملائمة، تركز على الابتكار المحلي وتعزيز الثقة في البيئة الرقمية.

Table de matière

Dédicace.....	2
Remerciement.....	4
Liste des abréviations	5
Sommaire	6
Introduction générale.....	7
Chapitre I : La transformation numérique du secteur bancaire et les nouvelles dynamiques relationnelles avec les entreprises.....	12
Introduction du chapitre I.....	12
Section 1 : La modernisation des banques à l'ère du digital	13
1.1. Le secteur bancaire à l'ère de la révolution numérique	13
1.1.1. La naissance de la digitalisation	13
1.1.2. Le changement dans le métier bancaire.....	14
Section 2 : La redéfinition des interactions banque-entreprise	16
2.1 L'évolution des attentes des entreprises a l'ère du digital	16
2.2. L'évolution de la relation humaine.....	17
2.3. Le nouvel impact des technologies sur la relation.....	17
2.4. L'émergence de nouveaux acteurs et modèles	17
Section 3 : Les avantages et défis de la digitalisation	18
3.1. Les avantages de la digitalisation des banques.....	18
3.2. Les inconvénients de la digitalisation des banques.....	19
3.3. Les défis de la digitalisation des banques.....	20

Table de matière

Conclusion du chapitre I.....	21
Chapitre II : Analyse de la transformation digitale en algérie : cas du CPA banque.....	22
Introduction du chapitre II.....	22
Section 1 : La présentation de l'agence CPA et de son environnement institutionnel	22
1.1 L'évolution historique du CPA	23
1.2. La présentation de l'agence bancaire CPA 156 de béjaia.....	24
1.3. Les fonctions de l'agence	24
Section 2 : Les solutions numériques mises en œuvre par le CPA.....	26
2.1. E-banking	26
2.1.1. Souscription au service E-Banking.....	26
2.2. L'E-paiement.....	27
2.2.1. La présentation du service	27
2.2.2. Le protocole OTP	28
2.3. Les services des ordres de virement par échange de données informatise) banque/entreprise (EDI)	28
2.4. L'application mobile : (CPA mobile).....	29
2.4.1. Les cartes bancaires	30
A. La carte CIB classique.....	31
B. La carte CIB GOLD.....	31
2.4.2. Les cartes internationales.....	32
A. La carte VISA.....	33
B. La carte Master Card	34
Section 3 : Les enjeux internes liés a la transformation digitale du CPA	35
3.1. Les enjeux organisationnels.....	35
3.2. Les enjeux technologiques.....	35

Table de matière

3.3. Les enjeux humains	36
3.4 Les enjeux stratégiques.....	36
3.5. Les enjeux réglementaires et de conformité	37
Conclusion du chapitre II	37
Chapitre III : L'impact de la digitalisation sur la relation CPA-entreprise.....	38
Introduction du chapitre III	38
Section 1 : Démarche méthodologique de l'étude (questionnaire).....	38
1.1 Approche quantitative	38
1.1.1. La présentation de l'approche quantitative	38
1.1.2. Les spécificités principales	39
1.2. L'enquête par questionnaire	39
1.2.1. Définition	39
1.2.2. Les caractéristiques d'un questionnaire	37
1.3. Le choix de la banque.....	37
1.3.1. Le choix de la banque CPA.....	37
1.4. L'échantillonnage	38
1.4.1 La méthode d'échantillonnage.....	38
1.4.2 Le type d'échantillon	38
1.4.3 Le nombre de l'échantillon	38
Section 2 : Analyse des résultats et interprétation des tendances observées	38
2.1. La présentation et analyse des données.....	39
2.1.1. Les solutions numériques les plus utilisées par les clients-entreprises de la CPA	39
2.1.2 Période d'apparition de l'évolution digitale au sein de l'agence CPA	39
2.1.3 Perception et expérience du digital au sein de l'agence CPA.....	40

Table de matière

2.1.4 Perception de l'impact du digital sur la relation avec la clientèle professionnelle.....	41
2.1.5. La nature de la modification perçue dans la relation client	42
2.1.6. Les avantages et contraintes perçus de l'intégration du numérique au sein de la banque CPA	43
2.1.7. L'impact de la digitalisation sur la réactivité et la qualité des échanges avec la clientèle professionnelle.....	44
2.1.8. La satisfaction des entreprises vis-à-vis des outils digitaux proposés par la banque CPA	45
2.1.9. Les leviers d'amélioration de la relation banque–entreprises à l'ère de la digitalisation.....	45
2.1.10. La préférence des entreprises pour les rendez-vous physiques ou virtuels.....	46
2.1.11. La perception de la digitalisation comme facteur de différenciation concurrentielle de la banque	47
2.1.12. La fréquence des retours des entreprises sur des solutions digitales concurrentes	48
2.1.13. Les principaux freins et blocages rencontrés dans la digitalisation de la relation client entreprise	48
2.1.14. Les outils et services digitaux souhaités pour renforcer la relation avec les entreprises.....	49
2.1.15. La simplification du Traitement des demandes des entreprises grâce à la digitalisation	50
2.1.16. Les services digitaux les plus utilisés par les entreprises au sein de la banque CPA.....	51
2.1.17. Types de formations aux outils digitaux proposées aux employés de la banque CPA	52
2.1.18 Compétitivité des tarifs des services bancaires digitaux du CPA par rapport aux autres banques.....	53
2.1.19. L'impact de la digitalisation sur la relation CPA-entreprises	53
2.2. Interprétation des résultats obtenus	54
2.3. Illustration concrète de l'impact de la digitalisation sur la relation banque-entreprise : cas d'une entreprise cliente du CPA-Entreprise Portuaire de Bejaia.....	55
2.3.1. La présentation de l'entreprise.....	56
2.3.2. Analyse des informations recueillies à partir d'un questionnaire	56
Section 3 : Les limites perçues et recommandations pour une digitalisation efficace	59
Conclusion du chapitre III.....	61
Conclusion générale	62

Table de matière

Bibliographie	63
Les annexes	
Liste des illustrations	
Table des matières	
Résumé	