République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de Management Tlemcen

Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion

Spécialité : Management et stratégies des entreprise

L'impact de la digitalisation sur la qualité perçue des services bancaires

Cas de la BNA

Présenté par : BENLADGHEM Amel

Soutenu le : 22/ 06 / 2026

Devant le jury composé de :

Nom prénom	Grade	Qualité
M. **BOUSSADIA Hichem**	M.C.A	Président ESM
M. CHENINI Moussa	Professeur	Encadrent ESM
M. **OTMANI Habib**	M.C.A	Examinateur ESM

Remerciements

Je remercie avant tout Dieu de m'avoir donné la force, la patience et la volonté nécessaires à l'accomplissement de ce travail.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mon encadrant, Monsieur le Professeur Chenini Moussa, pour ses précieux conseils, sa disponibilité et son accompagnement tout au long de ce mémoire. Son écoute, sa bienveillance et ses orientations ont été d'une grande utilité pour moi.

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

Un grand merci à l'ensemble du personnel de la Banque Nationale d'Algérie (BNA), en particulier à Monsieur Khedari Omar, pour son accueil, son expertise et le temps qu'il m'a consacré durant mon stage. Sa gentillesse et ses explications m'ont été d'une aide précieuse.

Je remercie chaleureusement ma famille. À mes parents, pour leur amour, leurs sacrifices et leur soutien sans faille. À mes deux sœurs et mon frère, pour leurs encouragements et leur présence à chaque étape de ce parcours.

Un remerciement tout particulier à ma chère amie Saidi Zineb, qui a toujours cru en moi et m'a soutenue tout au long de mon parcours universitaire. Ses conseils et sa bienveillance m'ont été d'un grand réconfort.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui ont participé à mon enquête par questionnaire, sans qui la partie empirique de ce mémoire n'aurait pu aboutir, ainsi que toutes celles qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédié ce modeste travail :

À mes parents. À mon père, pour sa force tranquille et sa confiance inébranlable. À ma mère, pour son amour infini, ses prières et sa tendresse. Vous êtes ma raison d'avancer.

À mes deux sœurs, pour leur soutien, leur humour et leur présence à chaque instant.

À mon frère, pour ses encouragements et sa fierté discrète mais si précieuse.

À mon amie Saidi Zineb, pour son amitié sincère et son soutien sans faille. Ce mémoire est aussi un peu le tien.

À tous mes amis et à toutes les personnes qui ont croisé mon chemin et m'ont inspirée.

Et à moi-même, pour n'avoir jamais abandonné.

Sommaire :

Remerciements ---- II
Dédicaces ----III
Sommaire : ---- IV
Liste des figures :---- VI
Liste des tableaux : ----VIII
Liste des abréviations : ---- X
Introduction générale : ---- 2
Chapitre 01 : Fondements théoriques de la digitalisation bancaire ---- 8
Introduction du chapitre : ---- 9
Section 01 : Fondements théoriques de la digitalisation ----10
Section 02 : La digitalisation dans le secteur bancaire----16
Section 03 : Enjeux et stratégies de la digitalisation bancaire ----27
Conclusion du chapitre : ----36
Chapitre 02 : Qualité perçue des services bancaires et sa relation avec la digitalisation -------37
Introduction du chapitre : ----38
Section 01 : Le marketing des services et le marketing bancaire ----39
Section 02 : La qualité des services bancaires ----51
Section 03 : La relation théorique entre la digitalisation et la qualité perçue des services-60
Conclusion du chapitre : ----67
Chapitre 03 : Test empirique du modèle conceptuel – Cas de la BNA----68
Introduction du chapitre : ----69
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil : Banque Nationale d'Algérie (BNA) ----70
Section 02 : Méthodologie de recherche ----73
Section 03 : Analyse et interprétation des résultats----76
Conclusion du chapitre----97
Conclusion générale----99
Bibliographie : ---- 104
Annexes :---- 109
Table de matières : ---- 114
Résumé ---- 118

Liste des figures

Liste des figures :

Figure N° 1 : Pyramide de la digitalisation 12
Figure N° 2: La différence fondamentale entre l'approche multicanal et l'approche omnicanal. 22
Figure N° 3: Les quatre caractéristiques des services 41
Figure N° 4: Le modèle de servuction.....45
Figure N° 5: Le carré de la qualité « carré d'Avarous » 52
Figure N° 6: Les sept écarts de la qualité des services 54
Figure N° 7: Le modèle SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml et Berry 56
Figure N° 8: Un cadre d'analyse moyens-fins pour comprendre le domaine et les conséquences de la e-SQ 62
Figure N° 9: Organigramme de la Direction Régionale BNA de Tlemcen 73
Figure N° 10: Représentation graphique de la répartition des individus de l'échantillon selon l'âge. 78
Figure N° 11: Représentation graphique de la répartition des individus de l'échantillon selon le niveau d'étude.....79
Figure N° 12: Représentation graphique de la répartition des individus de l'échantillon selon la Profession.....80
Figure N° 13: Nuage de points et droite de régression entre la digitalisation bancaire et la qualité perçue des services.....90

Liste des tableaux

Liste des tableaux :

Tableau 1 : Récapitulatif des canaux 20
Tableau 2: Comparaison des circuits de distribution bancaire 22
Tableau 3: Synthèse des produits bancaires classiques et digitalisés 25
Tableau 4: Les dimensions génériques utilisées par les clients pour évaluer la qualité d'un service : 53
Tableau 5: L'échelle SERVQUAL – 22 items répartis en cinq dimensions 58
Tableau 6: Les dimensions de l'E-S-QUAL : 64
Tableau 7: Comparaison entre SERVQUAL et E-S-QUAL : 65
Tableau 8: Répartition de l'échantillon selon le genre 77
Tableau 9: Répartition de l'échantillon selon l'âge 77
Tableau 10: Répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude.....78
Tableau 11: Répartition de l'échantillon selon la profession.....79
Tableau 12: : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.....80
Tableau 13: Répartition de l'échantillon selon la fréquence d'utilisation de service 81
Tableau 14: Coefficients de fiabilité 81
Tableau 15: Analyse descriptive des données de la dimension Facilité d'utilisation (Efficience) 82
Tableau 16: Analyse descriptive des données de la dimension Disponibilité des systèmes 83
Tableau 17: Analyse descriptive des données de la dimension Respect des engagements.....84
Tableau 18: Analyse descriptive des données de la dimension Confidentialité 84
Tableau 19: Analyse descriptive des données de l'axe « Digitalisation bancaire ».....85
Tableau 20: Analyse descriptive de la dimension « Fiabilité ».....86
Tableau 21: Analyse descriptive de la dimension « Réactivité ».....86
Tableau 22: Analyse descriptive de la dimension « Assurance » 87
Tableau 23: Analyse descriptive de la dimension « Empathie » 87
Tableau 24: Analyse descriptive de la dimension « Tangibilité » 88
Tableau 25: Analyse descriptive des données de l'axe « Qualité perçue des services » 88
Tableau 26: Analyse de l'axe « Relation entre digitalisation bancaire et qualité perçue des services ».....89
Tableau 27: Régression linéaire simple (digitalisation → qualité perçue).....90
Tableau 28: Régression linéaire simple (efficience → qualité perçue).....91
Tableau 29: Régression linéaire simple (disponibilité → qualité perçue) 91
Tableau 30: Régression linéaire simple (respect des engagements → qualité perçue) 92
Tableau 31: Régression linéaire simple (confidentialité → qualité perçue) 92
Tableau 32: Régression linéaire simple (digitalisation → fiabilité) 93
Tableau 33: Régression linéaire simple (digitalisation → réactivité).....93
Tableau 34: Régression linéaire simple (digitalisation → assurance).....94
Tableau 35: Régression linéaire simple (digitalisation → empathie) 94
Tableau 36: Régression linéaire simple (digitalisation → tangibilité).....95

Liste des abréviations

Liste des abréviations :

Abréviation	Signification
ANADE	Agence Nationale de Développement des petites et moyennes Entreprises
API	Application Programming Interface
BDC	Bon de Caisse
BNA	Banque Nationale d'Algérie
CEL	Compte Épargne Logement
CEDAC	Compte En Dinars Convertibles
CIAS	Connectée, Intelligente, Agile, Sociale
CIB	Carte Interbancaire
CNAC	Caisse Nationale d'Assurance Chômage
CRM	Customer Relationship Management
CREDOC	Crédit Documentaire
DAB	Distributeur Automatique de Billets
DAT	Dépôt à Terme
DRE	Direction Régionale d'Exploitation
ERP	Enterprise Resource Planning
E-RecS-QUAL	Electronic Recovery Service Quality
E-S-QUAL	Electronic Service Quality
GAB	Guichet Automatique Bancaire
IA	Intelligence Artificielle
IFC	International Finance Corporation
INR	Compte en Dinars (pour non-résidents)
IoT	Internet of Things
IVR	Réponse Vocale Interactive
LSB	Libre-Service Bancaire
OTP	One Time Password (Mot de passe à usage unique)
PDV	Point de Vente
PEL	Plan Épargne Logement
PFM	Personal Finance Management
PIN	Personal Identification Number
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNB	Produit Net Bancaire
REMDOC	Remise Documentaire
RGPD	Règlement Général sur la Protection des Données
RPA	Robotic Process Automation
SERVQUAL	Service Quality
STK	SIM Toolkit
TAM	Technology Acceptance Model

Introduction générale

Introduction générale :

Le secteur bancaire a connu des transformations profondes au cours des dernières décennies, passant d'un modèle traditionnel basé sur la relation physique et le papier à un modèle de plus en plus digitalisé. L'émergence des technologies de l'information et de la communication, l'accès généralisé à Internet et la généralisation des smartphones ont bouleversé les habitudes des consommateurs, désormais habitués à une disponibilité permanente des services, à une réactivité instantanée et à une expérience utilisateur fluide.

Dans ce contexte, les banques ont investi massivement dans la digitalisation de leurs services : applications mobiles, services en ligne, paiements sans contact, ouverture de compte à distance, etc. L'objectif affiché est d'améliorer l'efficacité opérationnelle, de réduire les coûts, de fidéliser la clientèle existante et d'en attirer de nouvelles. Cependant, cette transformation digitale soulève une question centrale : dans quelle mesure la digitalisation des services bancaires améliore-t-elle réellement la qualité perçue par les clients ?

Comme le soulignent Parasuraman, Zeithaml et Berry (1988), la qualité perçue se définit comme le jugement global du consommateur sur l'excellence ou la supériorité d'un service. Ce jugement résulte de la comparaison entre ses attentes et sa perception du service réellement délivré. Dans un environnement bancaire digitalisé, cette évaluation ne repose plus uniquement sur l'interaction humaine, mais également, et de plus en plus, sur l'interaction avec des interfaces technologiques (applications mobiles, sites web, chatbots). Dès lors, les modèles traditionnels de mesure de la qualité (SERVQUAL) doivent être adaptés. C'est dans cette perspective que Parasuraman, Zeithaml et Malhotra (2005) ont développé le modèle E-S-QUAL, spécifiquement conçu pour évaluer la qualité des services électroniques à travers quatre dimensions : l'efficience, la disponibilité, le respect des engagements et la confidentialité.

Études antérieures

Afin de situer notre recherche par rapport aux travaux existants, nous présentons une synthèse des études antérieures traitant de la digitalisation bancaire, de la qualité des services et de la relation entre ces deux concepts, dans les contextes algérien et international.
Études algériennes :

1. IFREK Rosa (2020) (Algérie) :
L'impact de la transformation digitale sur la Gestion de la Relation Client dans les banques – Cas des banques algériennes
Cette étude quantitative, menée auprès de 100 clients de banques algériennes, examine si les services digitaux bancaires améliorent la relation client. Les résultats montrent que la satisfaction du client est due à une bonne prestation du service bancaire, que la facilité d'utilisation et le gain de temps constituent les principales motivations des clients, tandis que la peur liée à l'insécurité représente le principal frein à l'utilisation des services digitaux. L'étude conclut que les clients préfèrent les services digitaux pour le gain de temps et la simplification des opérations. Cependant, cette étude ne mesure pas l'impact de la digitalisation sur la qualité perçue des services, ni n'utilise un modèle spécifique comme SERVQUAL ou E-S-QUAL.

2. Mcirdi Younes & Kichou Mohamed Amine Chabane (2023) (Algérie) :
L'impact de la qualité de service sur la satisfaction client : Application du modèle

SERVQUAL à la Banque Nationale d'Algérie BNA (Oran)

Cette étude quantitative, réalisée auprès de 121 clients de la BNA, examine l'impact des dimensions du modèle SERVQUAL (fiabilité, tangibilité, réactivité, assurance, empathie) sur la satisfaction client. Les résultats montrent une forte corrélation positive entre la qualité du service perçue et la satisfaction des clients. Chaque dimension (fiabilité, tangibilité, réactivité, assurance, empathie) a un impact statistiquement significatif sur la satisfaction. L'étude conclut que la qualité du service perçue influence positivement la satisfaction des clients de la BNA. Bien qu'elle utilise SERVQUAL, cette étude ne prend pas en compte la digitalisation comme variable explicative, ni les dimensions spécifiques aux services digitaux (E-S-QUAL).

3. OUAKED Taos Meriem (2023) (Algérie) :

Impact des dimensions des nouveaux moyens de paiement sur la satisfaction des clients – Cas de la BNA agence de Tizi Ouzou

Cette étude quantitative, menée auprès de 101 clients de la BNA, examine l'impact de la fiabilité, de l'assurance et de la tangibilité des nouveaux moyens de paiement sur la satisfaction client. Les résultats de la régression linéaire montrent que les nouveaux moyens de paiement ont un effet positif significatif sur la satisfaction des clients, expliquant 16,3% de sa variation. L'étude conclut que les clients sont satisfaits des nouveaux moyens de paiement. Cette étude se limite à trois dimensions et ne couvre pas l'ensemble de la qualité perçue (SERVQUAL) ni l'impact global de la digitalisation.

4. KIFFANE (2023) (Algérie) :

L'impact de la confiance sur la fidélisation client dans un contexte E Banking – Cas de CPA Tlemcen :

Cette étude mixte (qualitative et quantitative), menée auprès de 102 clients de la CPA de Tlemcen, examine l'impact de la confiance sur la fidélisation des clients dans un contexte de banque en ligne. Les résultats montrent que l'effet de la confiance sur la fidélisation est positif et important. L'étude conclut que plus la confiance des clients envers une banque en ligne et ses transactions augmente, plus leur fidélité envers celle-ci augmente. L'étude ne mesure pas la qualité perçue ni l'impact de la digitalisation sur celle-ci. Elle se concentre uniquement sur la fidélisation.

5. ADJAB Lamia & MEZBOUT Melissa (2019) (Algérie) :

La contribution de l'amélioration de la qualité des services dans l'acquisition d'une nouvelle clientèle au sein des banques – Cas : BNA Tizi-Ouzou

Cette étude quantitative, menée auprès de 30 clients de la BNA, examine comment la qualité du service bancaire contribue à l'acquisition d'une nouvelle clientèle. Les résultats montrent qu'il existe une relation directe entre l'amélioration de la qualité des services d'une part et l'acquisition et le maintien du capital client d'autre part. L'étude conclut que les banques doivent changer, modifier et innover leurs techniques pour atteindre leurs objectifs et assurer leur progrès. L'étude aborde la qualité des services, mais elle est limitée à 30 clients et ne prend pas en compte la digitalisation comme variable explicative.

Études internationales

1. EL IDRISSI, M. & CHEGRI, B. (2023) (Maroc) :

Revue sur les modèles de mesure de la qualité de service : le modèle nordique, le modèle SERVQUAL et le modèle SERVPERF

Cette recherche théorique, basée sur une revue de littérature, compare les trois

principaux modèles de mesure de la qualité de service (modèle nordique, SERVQUAL, SERVPERF) afin d'identifier le plus pertinent pour évaluer la qualité perçue. Les résultats montrent que le modèle SERVPERF (basé uniquement sur la performance perçue) est le plus pertinent, car il est plus facile à administrer, plus économique et présente une plus grande validité convergente que SERVQUAL. L'étude conclut que le modèle SERVPERF, avec ses cinq dimensions (tangibilité, fiabilité, réactivité, assurance, empathie), est recommandé pour évaluer la qualité perçue dans le secteur des services. Cette étude est théorique et ne concerne pas le secteur bancaire algérien, ni la digitalisation comme variable explicative.

2. EL BELGHITI & EL ABBADI (2024)

EL BELGHITI & EL ABBADI (2024) (Maroc) – Une enquête qualitative menée auprès de deux responsables de la commune de Kénitra montre que la mise en ligne des services publics améliore l'accès, la transparence et la fiabilité. En revanche, les aspects tangibles et relationnels perdent de leur importance dans un environnement numérique. L'étude est menée dans le secteur public, pas dans la banque, et n'utilise pas SERVQUAL ni E-S-QUAL.

3.CHRAIBI, BENRREZZOUQ & BELMOKHTAR (2023)

CHRAIBI, BENRREZZOUQ & BELMOKHTAR (2023) (Maroc) – Une revue de la littérature met en évidence des convergences et des divergences entre les théories de la qualité et celles de la digitalisation. Le modèle SERVPERF est jugé le plus adapté pour évaluer la qualité à l'ère numérique. Les auteurs soulignent un besoin de cadres conceptuels plus complets. L'étude est théorique et ne propose pas de validation empirique.

4. ZHAR, D., ZHAR, N. & MAHIR, F.Z. (2025) (Maroc) :

La digitalisation des services bancaires : Enjeux, perceptions clients et impact sur la relation client – Étude empirique dans le secteur bancaire marocain

Cette étude mixte (quantitative et qualitative), menée auprès de 420 clients (questionnaire) et 50 entretiens semi-directifs, analyse l'impact de la digitalisation sur la gestion de la relation client dans le secteur bancaire marocain. Les résultats montrent que 76% des clients utilisent au moins un canal digital. Les clients apprécient le gain de temps (72%) et la disponibilité des services 24h/24 (59%), mais expriment une inquiétude face à la disparition du contact humain (61%). Une fracture générationnelle est observée : les jeunes préfèrent le digital, les seniors privilégient les canaux traditionnels. L'étude conclut que la digitalisation ne peut réussir que dans un modèle « phygital » équilibré, combinant performance technologique et accompagnement humain. L'étude est menée au Maroc, pas en Algérie, et elle n'utilise pas SERVQUAL ni E-S-QUAL.

5. SHABANI, L., BEHLULI, A., QERIMI, F., PULA, F. & DALLOSHI, P. (2022) (Kosovo) :

The Effect of Digitalization on the Quality of Service and Customer Loyalty

Cette étude quantitative, menée auprès de 400 clients de banques au Kosovo, mesure l'effet de la digitalisation sur la qualité de service (via le modèle SERVQUAL) et la fidélité des clients. Les résultats montrent que la digitalisation a un effet positif sur la qualité de service ($R^2 = 0,282$) et sur la fidélité client ($R^2 = 0,147$). La fiabilité est la dimension de la qualité la plus corrélée avec la qualité de service perçue. L'étude conclut que la digitalisation améliore la qualité des services bancaires et la fidélité des clients, mais que d'autres facteurs non inclus

dans le modèle expliquent la majeure partie de la variance. L'étude est menée au Kosovo, pas en Algérie. Elle n'utilise pas E-S-QUAL pour mesurer la digitalisation.

6. EJBARI, R. & ZARKI, B.E. (s.d.) (Maroc) : **La digitalisation dans le secteur bancaire : Concepts, avantages, inconvénients, défis et perspectives – Revue de littérature**

Cette revue de littérature examine les concepts, avantages, inconvénients et défis de la digitalisation dans le secteur bancaire. Les résultats montrent que la digitalisation bancaire améliore l'expérience client, réduit les coûts opérationnels et augmente la rentabilité. Les principaux défis identifiés incluent le capital humain (adaptation des compétences), les cyberattaques, l'émergence des Fintechs et la fermeture progressive des agences physiques. L'étude conclut que la digitalisation présente un potentiel important pour transformer le secteur bancaire, mais nécessite une gestion stratégique des défis humains et technologiques. L'étude est théorique et ne propose pas de validation empirique.

7. MATSUMOTO NISHIZAWA, R. (2014) (Bolivie) : **Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto**

Cette étude quantitative, basée sur un cens des clients d'une entreprise de publicité, mesure la qualité du service en utilisant le modèle SERVQUAL. Les résultats montrent que les écarts (brechas) entre les attentes et les perceptions des clients sont négatifs pour les dimensions de fiabilité, sensibilité, sécurité et empathie. Seule la dimension des éléments tangibles présente un écart positif (les clients sont satisfaits de l'apparence physique). L'étude conclut que le modèle SERVQUAL permet d'identifier les dimensions à améliorer pour accroître la qualité perçue du service. L'étude est menée en Bolivie, dans le secteur de la publicité, pas dans la banque, et n'aborde pas la digitalisation.

Ainsi, aucune étude antérieure n'a combiné les dimensions de la digitalisation (E-S-QUAL) et celles de la qualité perçue (SERVQUAL) dans le contexte bancaire algérien, auprès des clients de la BNA. C'est précisément cette lacune que notre recherche vise à combler.

Problématique de l'étude

À la lumière de ce qui précède, notre étude s'articule autour de la problématique centrale suivante :

Quel est l'effet de la digitalisation sur la qualité perçue des services bancaires par les clients de la BNA ?

Afin de répondre de manière rigoureuse à cette problématique, nous examinerons successivement l'impact de la digitalisation sur chacune des dimensions de la qualité perçue.

Hypothèses de l'étude

Pour mieux répondre à notre problématique de recherche et encadrer empiriquement notre étude, nous formulons un ensemble d'hypothèses :

Hypothèse nulle (H0) :
H0 : La digitalisation des services bancaires n'a pas d'impact significatif sur la qualité perçue

des services par les clients de la BNA.
Hypothèse alternative (H1) :
H1 : La digitalisation des services bancaires a un impact significatif sur la qualité perçue des services par les clients de la BNA.

Cette hypothèse générale se décline en neuf sous-hypothèses :

- H1a L'efficience des services digitaux influence positivement la qualité perçue.
- H1b La disponibilité des services digitaux influence positivement la qualité perçue.
- H1c Le respect des engagements influence positivement la qualité perçue.
- H1d La confidentialité influence positivement la qualité perçue.
- H1e La digitalisation a un impact positif sur la fiabilité perçue.
- H1f La digitalisation a un impact positif sur la réactivité perçue.
- H1g La digitalisation a un impact positif sur l'assurance perçue.
- H1h La digitalisation a un impact positif sur l'empathie perçue.
- H1i La digitalisation transforme la perception de la tangibilité.

Importance et objectifs de l'étude

Dans un monde où la transformation digitale s'accélère, les banques algériennes, à l'instar de la BNA, investissent massivement dans les services digitaux. Pourtant, rares sont les études qui mesurent l'impact réel de ces investissements sur la qualité perçue par les clients, dans le contexte algérien. Notre recherche vise à combler ce vide.
Objectif général :
- Analyser l'impact de la digitalisation des services bancaires sur la qualité perçue par les clients de la BNA.
Objectifs spécifiques :

- Identifier le niveau de perception des clients concernant les dimensions de la digitalisation (efficience, disponibilité, respect des engagements, confidentialité).
- Tester l'influence statistique de chaque dimension de la digitalisation sur la qualité perçue.
- Mesurer l'effet de la digitalisation sur les dimensions de la qualité perçue (fiabilité, réactivité, assurance, empathie, tangibilité).
- Formuler des recommandations managériales pour améliorer la qualité perçue des services digitaux de la BNA.

Cadre méthodologique de l'étude

Pour explorer de manière rigoureuse l'impact de la digitalisation sur la qualité perçue, nous avons adopté une approche quantitative.

Approche théorique : Nous avons procédé à une revue approfondie de la littérature afin de comprendre les fondements de la digitalisation bancaire (définitions, théories, dimensions) et de la qualité perçue (modèles SERVQUAL, E-S-QUAL, échelles de mesure).

Approche empirique quantitative : Un questionnaire a été administré à 118 clients de la BNA. Les items ont été construits à partir des modèles E-S-QUAL (pour la digitalisation) et SERVQUAL (pour la qualité perçue). Les données ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS,

permettant de tester les hypothèses formulées à travers des régressions linéaires simples.

Délimitation de la recherche

La présente étude s'inscrit dans un cadre clairement déterminé :

- Sur le plan scientifique : Elle mobilise les modèles E-S-QUAL et SERVQUAL pour analyser l'impact de la digitalisation sur la qualité perçue.
- Sur le plan géographique : L'étude a été menée auprès des clients de la Banque Nationale d'Algérie (BNA), via un questionnaire en ligne.
- Sur le plan temporel : La collecte des données s'est déroulée sur une période déterminée.

Structure du mémoire :

Ce mémoire est structuré en trois chapitres principaux.

- Le premier chapitre est consacré aux fondements théoriques de la digitalisation. Il présente les définitions, les phases de la transformation digitale, les théories mobilisées, les dimensions de la digitalisation, ainsi que le rôle stratégique et les outils de la digitalisation.
- Le deuxième chapitre traite de la qualité perçue des services bancaires et de sa relation avec la digitalisation. Il aborde le marketing des services et le marketing bancaire, les modèles SERVQUAL et E-S-QUAL, ainsi que la complémentarité entre ces deux cadres théoriques.
- Le troisième chapitre présente l'étude empirique : la présentation de l'organisme d'accueil (BNA), la méthodologie de recherche, l'analyse et l'interprétation des résultats, ainsi que la validation des hypothèses

Chapitre 01 : Fondements théoriques de la digitalisation bancaire

Section 01 : Fondements théoriques de la digitalisation
Section 02 : La digitalisation dans le secteur bancaire
Section 03 : Enjeux et stratégies de la digitalisation bancaire

Introduction du chapitre :

L'objectif de ce premier chapitre est de poser les bases conceptuelles et contextuelles de la digitalisation, variable indépendante de notre recherche. Avant d'analyser l'impact de la digitalisation sur la qualité perçue des services bancaires, il est essentiel de comprendre ce que recouvre précisément ce concept, quelles sont ses dimensions, ses théories sous-jacentes et ses manifestations concrètes dans le secteur bancaire.

Ce chapitre comprend trois parties qui se complètent.

La première traite des fondements théoriques de la digitalisation. Nous y définirons la digitalisation et la distinguerons des notions voisines telles que la numérisation et la transformation digitale. Nous présenterons les différentes phases de ce processus, les théories qui expliquent l'adoption des technologies numériques, ainsi que les dimensions, le rôle stratégique et les outils de la digitalisation.

La deuxième section applique ce cadre conceptuel au secteur bancaire. Nous y examinerons la définition de la digitalisation bancaire, les technologies qui la sous-tendent, les canaux et circuits de distribution qui la concrétisent, ainsi que les produits bancaires classiques et digitalisés, et l'évolution du modèle bancaire vers le modèle CIAS.

La troisième section, quant à elle, analyse les enjeux et les stratégies de la digitalisation bancaire. Nous y présenterons les avantages pour les clients et les banques, les défis et limites (capital humain, risques sécuritaires, fermeture des agences), les facteurs de la digitalisation, les transformations en cours, ainsi que les stratégies d'adaptation déployées par les banques face à la révolution numérique.

L'ensemble de ce chapitre permettra de comprendre le périmètre et les enjeux de la digitalisation dans le secteur bancaire. Les bases ainsi posées, le chapitre suivant pourra analyser l'impact de cette digitalisation sur la qualité perçue des services bancaires.

Section 01 : Fondements théoriques de la digitalisation

Cette section vise à établir les fondements théoriques de la digitalisation. Pour ce faire, nous commencerons par définir la digitalisation et la distinguer de notions voisines (numérisation, transformation digitale). Nous présenterons ensuite les différentes phases de la transformation digitale, afin de situer notre objet d'étude dans ce processus. Les théories explicatives de l'adoption des technologies numériques seront mobilisées pour éclairer les mécanismes sous-jacents à la digitalisation. Puis, nous analyserons les dimensions qui caractérisent ce phénomène, ainsi que son rôle dans la stratégie d'entreprise et les outils qui le concrétisent. L'ensemble de ces éléments théoriques constituera le socle conceptuel nécessaire à l'analyse de la digitalisation dans le secteur bancaire, qui fera l'objet de la section suivante.

1. Définitions et conceptualisation :

Afin de clarifier notre objet d'étude, il convient d'abord de définir la digitalisation et de la distinguer des concepts proches.

1.1- Définition de la digitalisation :

La digitalisation peut être définie comme l'utilisation des technologies numériques et des données afin de créer des revenus, d'améliorer l'entreprise, de remplacer ou de transformer les processus métier, où l'information numérique est au cœur du processus.[1]

D'autres auteurs considèrent la digitalisation comme un processus de transformation de la structure, des processus, des compétences et de la culture de l'ensemble de l'organisation afin d'utiliser les technologies numériques pour créer et offrir des produits et des services que les clients jugent utiles.[2]

Elle est aussi considérée comme le processus de transfert des informations produites vers un environnement numérique, de manière à ce qu'elles puissent être lues par un ordinateur. Il s'agit d'un processus managérial qui combine les modèles d'affaires traditionnels avec les technologies actuelles, les nouvelles compétences, les outils numériques et la culture d'entreprise moderne.[3]

1.2- Définition de la transformation digitale :

Plusieurs auteurs proposent une définition de la transformation digitale (digital transformation). Selon Vrana et Singh (2024), la transformation digitale « utilise les infrastructures et applications numériques pour exploiter de nouveaux modèles d'affaires et chaînes de valeur, et nécessite donc un changement de mode de pensée ».[4]

[1] REIS João, AMORIM Marlene, MELÃO Nuno et COHEN Yuval, "Digitalization: A Literature Review and Guidelines for Future Research", in Proceedings of the World Conference on Information Systems and Technologies, Springer, 2019, p. 4-6.
[2] TAIBI Aissa, "Digitization: Concepts and Dimensions", Journal of Ziane Achour University, Djelfa, 2024, p. 5.
[3] Serkan DERICI, "Digitalization Concept and the Historical Evolution of Digitalization", in IGI Global, 2024, p. 4.
[4] Vrana, J. et Singh, R. (2024). Digitization, Digitalization, Digital Transformation, and Beyond. Handbook of Nondestructive Evaluation 4.0, Springer, p. 3.

L'OCDE (2018) adopte une perspective plus large en considérant la transformation digitale comme « les effets économiques et sociétaux de la numérisation et de la digitalisation ».[5] Pour la Commission européenne (2019), la transformation digitale se caractérise par « une fusion des technologies avancées et l'intégration des systèmes physiques et numériques, la prédominance de modèles d'affaires innovants et de nouveaux processus, ainsi que la création de produits et services intelligents ».[6]

Ces définitions complètent celles de la digitalisation, présentées précédemment. La distinction entre ces concepts sera clarifiée dans la section suivante.

2. Les phases de la transformation digitale :

Au-delà des définitions, la digitalisation s'inscrit dans un processus plus large qu'il est utile de comprendre pour situer notre recherche.

Selon Verhoef et al. (2021), la transformation digitale s'opère à travers trois phases distinctes : la numérisation (digitization), la digitalisation (digitalization) et la transformation digitale (digital transformation).[7]

La première phase, la numérisation, correspond à « l'encodage des informations analogiques dans un format numérique ». Il s'agit de la conversion des données physiques en données lisibles par machine.

La deuxième phase, la digitalisation, désigne « l'utilisation des technologies numériques pour modifier les processus existants ». À ce stade, les technologies numériques optimisent les processus sans encore transformer le modèle d'affaires.

La troisième phase, la transformation digitale, représente « un changement à l'échelle de l'entreprise qui conduit au développement de nouveaux modèles d'affaires ». Elle affecte l'ensemble de l'organisation et sa logique de création de valeur.

Cette progression hiérarchique est illustrée par la figure de Rohit Prabhakar (2020). La base de la pyramide représente la numérisation (conversion des données analogiques en données numériques). Le niveau intermédiaire correspond à la digitalisation (amélioration des processus via les technologies numériques). Le sommet de la pyramide représente la transformation digitale (création de nouveaux modèles d'affaires et amélioration de l'expérience client).

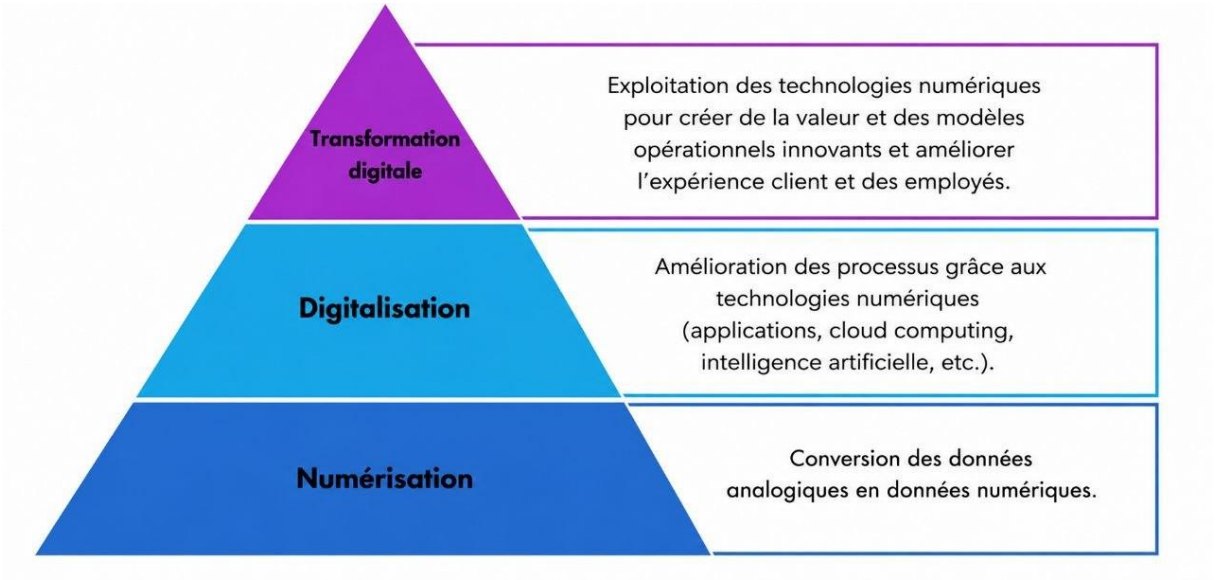
Ainsi, la transformation digitale repose nécessairement sur les étapes antérieures de numérisation et de digitalisation. Comme le soulignent Schallmo & Williams (2018), bien que la numérisation constitue une première étape dans le parcours de la transformation digitale, cette dernière va bien au-delà pour inclure un changement profond de la culture organisationnelle et des modèles opérationnels.

[5] OECD (2018). Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives. OECD Publishing, Paris, p. 12.

[6] European Commission (2019). Digital Transformation Monitor: Key Findings. Publications Office of the European Union, Luxembourg.

[7] Verhoef, P.C., Broekhuizen, T., Bart, Y. et al. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research, vol. 122, p. 889-901.

Figure N° 1 : Pyramide de la digitalisation



Source : Rohit Prabhakar (2020). Digital transformation, digitization and digitalization. Disponible sur : rohitprabhakar.com

3. Les théories de la digitalisation :

Plusieurs cadres théoriques aident à comprendre la digitalisation des services. Nous allons présenter les trois plus pertinentes.[8]

Bandura (1986) propose la théorie cognitive sociale, selon laquelle les individus apprennent en observant et en imitant les comportements. Un concept clé de cette théorie est l'auto-efficacité, c'est-à-dire la confiance qu'une personne a dans sa capacité à accomplir une tâche. Dans le contexte bancaire, cette théorie aide à comprendre comment les clients apprennent à utiliser les services digitaux et comment leur confiance en leur capacité à les utiliser influence leur adoption.

Davis (1989) a élaboré le modèle d'acceptation des technologies (TAM). Selon ce modèle, deux éléments principaux poussent une personne à adopter une technologie : l'utilité perçue (la conviction que la technologie améliorera sa performance) et la facilité d'utilisation perçue (la croyance que la technologie est simple à utiliser). Cette théorie est particulièrement éclairante pour analyser l'adoption des services bancaires en ligne et des applications mobiles par les clients.

La théorie de la contingence, initiée par Woodward (1965) et développée par Lawrence et Lorsch (1967), soutient qu'il n'existe pas de solution universelle en matière de gestion. Les pratiques organisationnelles les plus efficaces dépendent du contexte spécifique de chaque organisation, notamment de son environnement, de sa technologie et de sa structure. Dans le secteur bancaire, cette théorie suggère que la digitalisation doit être adaptée aux caractéristiques propres de chaque banque et de sa clientèle.

[8] Abdeslam CHRAIBI, Rhizlane BENRREZZOUQ et Yousra BELMOKHTAR, "La qualité des services à l'ère digital : une revue de littérature", International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, vol. 4, n° 5-1, 2023, p. 6-8.

4. Les dimensions de la digitalisation et la transformation digitale :

La littérature conceptuelle de la digitalisation et de la transformation digitale propose plusieurs grilles d'analyse multidimensionnelles. Ces dimensions permettent de décomposer ces phénomènes complexes en composantes analytiques distinctes.

4.1- Les dimensions de la digitalisation :

Selon Dellalou (2020), cité par Bounefla, Remache et Maabout (2024), la digitalisation se caractérise par trois dimensions clés qui accompagnent la transformation numérique des entreprises utilisatrices.[9]

Première dimension : l'orientation client

L'expérience que les entreprises offrent à leurs clients, du premier contact jusqu'au support après-vente, est devenue le cœur de leur différenciation et un moyen de créer un lien émotionnel entre une marque et leurs clients. C'est pourquoi les entreprises cherchent à développer des canaux de distribution physiques ou numériques pour fidéliser leur portefeuille client.

Deuxième dimension : la transformation numérique interne

Pour que l'expérience client soit réussie, il est nécessaire d'atteindre une cohérence interne dans l'organisation de l'entreprise en transformant les processus internes et en réformant les technologies. En conséquence, les entreprises doivent offrir à leurs consommateurs une continuité numérique.

Troisième dimension : l'évolution du modèle d'affaires

La proactivité des entreprises dans l'adoption de la transformation numérique leur permet de se positionner, d'élargir leur portefeuille et de fidéliser leurs clients.

4.2- Les dimensions de la transformation digitale :

Selon Ben Ahmed (2025), s'appuyant sur les travaux de Zamoura (2024) et Belkadi (2024), la transformation digitale repose sur cinq dimensions fondamentales.[10]

Première dimension : la dimension stratégique

Cette dimension repose sur l'intégration complète des technologies et pratiques numériques au sein des administrations. Elle vise à la fois à améliorer leurs efficacité et à renforcer l'engagement des citoyens dans les services qui leur sont déstinés.

Deuxième dimension : la dimension technique

---

[9] Dellalou, M. (2020). La digitalisation de la relation client en assurance, Mémoire de fin d'études, IFDMA, Tunis, p. 8-9. Cité dans Bounefla et al. (2024), p. 8-9.

[10] Ben Ahmed, S. (2025). التحول الرقمي في القطاع العمومي في الجزائر – الواقع والآفاق (La transformation digitale dans le secteur public en Algérie: réalité et perspectives)، Revue Economique de l'Université d'El Oued, vol. 10, n° 2, p. 101-102.

La transformation numérique nécessite une infrastructure technique intégrée utilisant efficacement toutes les ressources : systèmes d'exploitation, équipements spécialisés, supports de stockage et logiciels. Cette infrastructure exige la présence d'équipes techniques spécialisées pour la gérer, travaillant en synergie à travers des environnements techniques et des centres d'information.

Troisième dimension : la culture organisationnelle

La culture organisationnelle positive constitue un pilier essentiel pour la réussite de la transformation numérique. La diffusion d'une culture de transformation numérique est considérée comme l'une des approches modernes les plus marquantes en matière de gestion du changement et de développement, dans ses dimensions matérielle (liée à l'utilisation de la technologie) et éthique (liée à l'éthique d'utilisation de la technologie). Cette culture constitue le cadre qui construit la méthode de travail dans les organisations et joue un rôle fondamental dans l'influence sur le comportement des ressources humaines, le renforcement du partage des compétences, des ressources et des connaissances, et l'adaptation des organisations aux nouvelles pratiques.

Quatrième dimension : la dimension humaine

La gestion efficace des ressources humaines est essentielle pour réaliser les avantages de la transformation numérique. Cela passe par le développement des compétences, des connaissances et de l'efficacité numérique, le renforcement de la confiance, de l'apprentissage et de l'innovation, ainsi que la gestion de la performance et des récompenses pour motiver les ressources humaines à adopter et contribuer aux initiatives numériques.

Cinquième dimension : la dimension législative et sécuritaire

Cette dimension englobe les cadres, les réglementations et les garanties qui assurent la conformité des acteurs du secteur public avec la loi. Elle comprend la protection de la confidentialité des données contre les accès non autorisés et les utilisations abusives, la conformité réglementaire aux dispositions en vigueur régissant l'utilisation des technologies de l'information dans le secteur public, le renforcement de l'infrastructure de cybersécurité pour garantir l'intégrité de la transformation numérique, l'établissement de cadres clairs pour la gouvernance numérique et de principes juridiques et éthiques pour l'utilisation des technologies numériques. Il convient également d'établir des mécanismes de transparence et de sécurité pour construire la confiance du public, de définir des normes claires pour l'échange d'informations entre les secteurs public et privé, et de promouvoir la coopération internationale pour l'échange des meilleures pratiques dans ce domaine

Il est important de souligner que les dimensions de la digitalisation et celles de la transformation digitale ne s'opposent pas, mais se situent à deux niveaux d'analyse différents. Les dimensions de la digitalisation opèrent principalement au niveau micro et méso : l'entreprise, ses processus internes, sa relation client et son modèle d'affaires. En revanche, les dimensions de la transformation digitale s'inscrivent dans une logique macro qui englobe l'ensemble de l'écosystème : la stratégie nationale, l'infrastructure technique, la culture organisationnelle, le capital humain et le cadre législatif et sécuritaire. Ainsi, la digitalisation représente une étape incontournable, mais elle ne garantit pas à elle seule une véritable transformation digitale. Une entreprise peut digitaliser ses processus sans pour autant engager

une transformation digitale profonde. Inversement, toute transformation digitale réussie repose nécessairement sur une digitalisation préalable des activités et des processus.

5. **Le rôle de la digitalisation dans la stratégie de l'entreprise** :

Comprendre la place de la digitalisation dans la stratégie d'entreprise permet d'en saisir les enjeux managériaux. La digitalisation occupe une place croissante dans la stratégie des entreprises contemporaines. Selon Bounefla, Remache et Maabout (2024), elle joue un rôle primordial à plusieurs niveaux.[11]

Sur le plan opérationnel, la digitalisation permet d'optimiser les performances et de gagner en productivité. Elle garantit l'intégrité des données, limite les coûts internes et externes, et réduit les délais de traitement des demandes grâce à l'automatisation des processus. La communication digitale rapide et simplifiée entre les différents métiers contribue également à réduire le temps consacré aux tâches répétitives et chronophages.

Sur le plan social, la digitalisation améliore les conditions de travail par la mise en place du télétravail et des visioconférences, qui abolissent les barrières spatiales.

Sur le plan commercial, elle permet d'améliorer les ventes et la relation client, de fidéliser les clients existants et d'en attirer de nouveaux. La collecte et le traitement d'importantes quantités d'informations (Big Data) sur les clients permettent d'affiner les cibles commerciales grâce aux nouveaux outils de gestion de la relation client (CRM).

6. **Les outils exploités dans la digitalisation** :

Enfin, la digitalisation se concrétise à travers un ensemble d'outils technologiques qu'il convient de recenser. Bounefla, Remache et Maabout (2024) identifient plusieurs catégories d'outils.

6.1- **Les outils de communication et de présence en ligne**

Cette catégorie comprend les sites internet (portails web, sites e-commerce, sites mobiles, sites corporate, sites communautaires, blogs), le courrier électronique, les newsletters, les web conférences et les réseaux sociaux. Ces outils permettent aux entreprises d'établir et de maintenir une présence numérique continue, d'interagir avec leurs clients et partenaires, et de diffuser de l'information de manière efficace et instantanée.

6.2- **Les applications mobiles**

Les applications mobiles constituent un outil essentiel de la digitalisation. Elles permettent aux entreprises d'offrir des services accessibles à tout moment et depuis n'importe quel lieu, renforçant ainsi la disponibilité et la réactivité de l'organisation.

6.3- **Les outils de gestion et d'automatisation**

Cette catégorie regroupe les logiciels métiers, les systèmes de gestion de la relation client (CRM), les progiciels de gestion intégrés (ERP) et les systèmes d'information. Ces outils

[11] Bounefla, A., Remache, N.E.H. & Maabout, M.Z. (2024). op. cit., p. 9.

permettent d'automatiser les processus, de gérer les données de manière centralisée, d'optimiser la relation client et d'assurer la cohérence des opérations à l'échelle de l'entreprise.

6.4- **Les outils d'interaction et d'assistance**

Les chatbots (robots conversationnels) représentent un outil innovant d'assistance clientèle, capable de répondre automatiquement aux questions des utilisateurs et de les orienter dans leurs démarches.

6.5- **Les technologies avancées**

Cette catégorie inclut l'Internet des objets (IoT), le Big Data et la banque numérique. L'Internet des objets permet la connexion et la communication entre objets physiques via des capteurs. Le Big Data désigne l'agrégation et l'exploitation de grandes masses de données. La banque numérique constitue l'application spécifique de ces technologies au secteur financier.

En synthèse, cette section a établi le cadre conceptuel de la digitalisation. Il ressort de cette analyse que la digitalisation se distingue de la transformation digitale par son périmètre d'action : la première opère au niveau micro et méso (processus, relation client, outils), tandis que la seconde s'inscrit dans une logique macro (stratégie, culture, cadre législatif). La digitalisation apparaît comme une condition nécessaire à toute transformation digitale, sans pourtant se confondre avec elle. Ces précisions conceptuelles permettent désormais d'examiner la digitalisation dans le contexte spécifique du secteur bancaire, la section suivante appliquera ce cadre conceptuel au secteur bancaire. Nous examinerons comment la digitalisation se manifeste concrètement dans les banques, quelles technologies et canaux sont mobilisés, et quels avantages et défis elle soulève.

Section 02 : La digitalisation dans le secteur bancaire

Après avoir posé les fondements théoriques de la digitalisation, Cette section applique ces concepts au secteur bancaire à travers l'analyse des technologies, canaux, circuits, produits et du modèle CIAS.

1. Définition de la digitalisation bancaire :

La digitalisation bancaire peut être définie comme la fourniture de produits et de services bancaires digitaux disponibles sur différents appareils numériques de manière conviviale. Elle désigne l'intégration des technologies numériques dans l'ensemble des activités et processus bancaires, permettant d'améliorer l'expérience client et de réduire les risques de fraude.[12]

Cette définition établie, il convient maintenant d'examiner les technologies qui rendent possible cette digitalisation bancaire.

2. Technologies de la digitalisation bancaire :

La digitalisation bancaire repose sur un ensemble de technologies clés qui permettent aux institutions financières de transformer leurs opérations et d'améliorer l'expérience client. Ces technologies peuvent être classées en quatre catégories : les technologies de données, les

[12] Ridouane EJBARI et Badr Eddine ZARKI, "La digitalisation dans le secteur bancaire : Concepts, avantages, inconvénients, défis et perspectives", Revue de littérature, Université Abdelmalek Essaadi, Tanger, p. 4-5

technologies d'automatisation et d'intelligence, les technologies de sécurisation et d'identité, et les technologies de connectivité et d'interaction.

2.1- Les technologies de données

A) Le Big Data

La collecte de données massives (Big Data) consiste à recueillir, stocker, analyser et gérer de grandes quantités de données structurées et non structurées. Les banques collectent des données à partir de nombreuses sources : réseaux sociaux, applications mobiles, sites web, transactions financières et capteurs IoT. Ces données sont collectées en temps réel et utilisées pour prendre des décisions commerciales éclairées, améliorer l'expérience client, optimiser les opérations et développer de nouveaux produits et services. Le traitement du Big Data nécessite des technologies avancées telles que Hadoop, Spark et NoSQL.[13]

Selon Elouahabi et Dakkon (2022), les Big Data se définissent comme des groupements de données dont la taille dépasse la capacité à capturer, stocker, gérer et analyser des systèmes de gestion de base de données classiques. Elles se présentent selon trois dimensions principales (les 3V) : le volume, la vélocité et la variété. Dans le secteur bancaire, l'analyse des Big Data permet aux institutions de mieux comprendre le comportement de leurs clients, d'anticiper leurs besoins et de proposer des offres personnalisées.[14]

B) Le Cloud Computing

Le cloud computing désigne les applications livrées sous forme de service sur internet ainsi que le matériel et les logiciels système au sein des centres de données qui fournissent ces services (Elouahabi & Dakkon, 2022). Il s'agit d'un modèle permettant l'accès à la demande à un pool partagé de ressources informatiques configurables (réseaux, serveurs, stockage, applications et services) pouvant être rapidement mis en service et libéré avec un minimum d'effort de la part du fournisseur de service. Pour les banques, le cloud computing offre une flexibilité accrue et une réduction des coûts d'infrastructure.

2.2- Les technologies d'automatisation et d'intelligence

A) L'intelligence artificielle (IA)

L'intelligence artificielle est un domaine de l'informatique qui implique la création de machines intelligentes capables d'imiter les comportements humains et de résoudre des problèmes complexes (Abela, 2023). L'IA et le Big Data sont de plus en plus associés, car l'IA utilise les données collectées par le Big Data pour prendre des décisions éclairées, améliorer l'expérience client, optimiser les opérations et développer de nouveaux produits et services. Les objectifs ultimes de l'IA incluent la raison automatisée, l'apprentissage automatique (machine

[13] Elouahabi, T. & Dakkon, M. (2022). La digitalisation bancaire : approche conceptuelle et théorique. Cas des banques participatives. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, vol. 3, n° 5-1, p. 207-208.

[14] Abela, J.C. (2023). Impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) sur le secteur bancaire de la communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC). Thèse de doctorat, Université Clermont Auvergne, p. 300-301

learning), le traitement du langage naturel, la vision par ordinateur, la robotique et l'intelligence générale.

B) La RPA (Robotic Process Automation)

La RPA favorise une automatisation rapide des processus métier et accélère la transformation numérique des banques. Elle permet d'automatiser les tâches répétitives et chronophages, libérant ainsi les employés pour des missions à plus forte valeur ajoutée. L'automatisation des processus contribue également à la réduction des erreurs humaines et à l'optimisation des délais de traitement.

2.3- **Les technologies de sécurisation et d'identité**

L'identité numérique et la biométrie

L'identité numérique et la biométrie offrent des services bancaires simples et sécurisés grâce à des fonctionnalités de reconnaissance biométrique (empreinte digitale, reconnaissance faciale). Ces technologies renforcent la sécurité des transactions tout en simplifiant l'authentification des clients. Elles permettent de réduire les risques de fraude et d'usurpation d'identité, tout en offrant une expérience utilisateur fluide et sans friction.

2.4- **Les technologies de connectivité et d'interaction**

A) Les APIs ouvertes

Les APIs ouvertes simplifient l'innovation dans la banque digitale et encouragent les partenariats entre les banques et les Fintechs. Elles permettent à des applications tierces d'interagir avec les systèmes bancaires, favorisant ainsi l'écosystème de l'open banking. Grâce aux APIs, les banques peuvent proposer des services intégrés et personnalisés, en collaborant avec des partenaires extérieurs pour enrichir leur offre.

B) La technologie mobile

La technologie mobile désigne l'ensemble des dispositifs permettant aux utilisateurs d'accéder à des données et à des informations où qu'ils se trouvent (Elouahabi & Dakkon, 2022). Elle transporte des données, de l'audio et de la vidéo sur un réseau via un appareil mobile. Dans le secteur bancaire, cette technologie se concrétise par les applications de mobile banking qui permettent aux clients de gérer leurs comptes, effectuer des virements et consulter leurs transactions en temps réel, sans contrainte de lieu ni d'horaire.

C) Les réseaux sociaux

Les réseaux sociaux englobent l'ensemble des médias, technologies et plateformes digitales qui permettent aux utilisateurs d'Internet d'échanger des opinions, des expériences, des informations et des connaissances (Elouahabi & Dakkon, 2022). Les banques utilisent de plus en plus les réseaux sociaux pour interagir avec leurs clients, répondre à leurs questions, recueillir leurs avis et promouvoir leurs offres. Ces plateformes permettent de se connecter quotidiennement avec les clients actuels et potentiels et jouent un rôle clé dans l'identification des sujets de discussion et des opinions qui circulent.

D) L'Internet des objets (IoT)

L'Internet des objets désigne la connexion des objets physiques usuels équipés de capteurs capables de mesurer diverses caractéristiques de leur environnement et de partager ces mesures via un réseau de capteurs sans fil (Elouahabi & Dakkon, 2022). Cette technologie représente une évolution du concept machine-to-machine (M2M) grâce à la coordination des machines, appareils et applications de plusieurs fournisseurs connectés à internet via plusieurs réseaux. Dans le domaine bancaire, l'IoT ouvre des perspectives innovantes, notamment dans les domaines de l'assurance connectée et des paiements automatisés.

Ces technologies ne seraient d'aucune utilité sans les canaux de distribution qui permettent aux clients d'y accéder. L'analyse des canaux de distribution alternatifs constitue donc l'étape suivante.

3. Canaux de distribution alternatifs :

Selon le manuel de l'IFC (2015), les canaux de distribution alternatifs (CDA) sont des canaux qui élargissent la portée des services financiers au-delà du circuit des agences bancaires traditionnelles. Ils permettent aux clients d'accéder aux services financiers « à tout moment, partout, de n'importe quelle façon ». Ces canaux se divisent en deux catégories : les canaux en libre-service (le client interagit directement avec un appareil) et les canaux au guichet (le client interagit avec un agent ou un membre du personnel).[15]

Le guichet automatique de banque (GAB) désigne un appareil électronique qui donne aux clients la possibilité de réaliser des opérations bancaires sans l'aide d'un guichetier (retrait d'espèces, consultation de solde, dépôt, paiement de factures, transferts). Il est accessible 24h/24 et 7j/7, via une carte magnétique et un code PIN.

Les services bancaires par Internet permettent aux clients d'effectuer des opérations financières sur un site web sécurisé : consultation de comptes, virements, paiements en ligne, téléchargement de relevés, souscription de produits. L'accès nécessite une connexion Internet et une authentification par nom d'utilisateur, mot de passe et OTP.

Les services bancaires mobiles utilisent le téléphone portable comme canal d'accès. Ils se déclinent en plusieurs types d'applications : USSD (compatible avec tous les téléphones), SMS, applications natives (smartphones), applications web, et STK (SIM Toolkit). Les fonctionnalités incluent la consultation de solde, les virements, le paiement de factures et l'historique des transactions.

Les portefeuilles électroniques sont des comptes de monnaie électronique accessibles via téléphone portable. Ils combinent libre-service (application) et guichet (agent ou commerçant), et permettent les dépôts, retraits, paiements et transferts.

Les services par agent impliquent des commerçants ou agents sous contrat avec la banque, équipés d'un terminal de paiement ou d'un téléphone. Ils offrent dépôts, retraits, transferts et paiements, avec l'avantage de la proximité géographique et des horaires étendus.

[15] IFC (International Finance Corporation), Canaux de distribution alternatifs et technologies, manuel, Groupe de la Banque mondiale, 2015, p. 12-24.

Les services de proximité comprennent le personnel de terrain équipé de tablettes, les mini-agences en zones rurales, et les agences ambulantes (véhicules équipés en bureaux mobiles).

Le centre d'appel permet aux clients d'effectuer des opérations ou d'obtenir des informations par téléphone, via une assistance en direct ou un système automatisé (IVR).

Le tableau n°01 récapitule l'ensemble de ces canaux.

Tableau 1 : Récapitulatif des canaux

Canal	Type	Appareil	Authentification	Disponibilité
GAB	Libre-service	GAB	Carte + PIN	24/7
Internet Banking	Libre-service	Ordinateur, tablette, smartphone	Nom d'utilisateur + mot de passe, OTP	24/7
Mobile banking	Libre-service	Téléphone (USSD, SMS, application)	PIN, OTP, biométrie	24/7
Portefeuille électronique	Mixte	Téléphone, ordinateur	PIN, carte	24/7
Agent banking	Au guichet	Terminal PDV, téléphone	Carte + PIN, biométrie	Horaires du commerçant
Services de proximité	Au guichet	Tablette, ordinateur portable	PIN, Biométrie	Horaires variables
Centre d'appel	Au guichet	Téléphone	Mot de passe, informations personnelles	Variables

Source : Adapté de IFC (2015, p. 14-17)

L'adoption de ces canaux marque le début d'un processus de changement où la structure du canal de distribution s'adapte à un nouvel environnement. Plusieurs facteurs influencent le choix du canal par le client : la complexité des produits, la disponibilité de fonctionnalités avancées dans les canaux digitaux, et l'âge du client (les jeunes préfèrent le mobile banking, tandis que les clients plus âgés privilégient l'agence physique).

Au-delà des canaux individuels, c'est l'architecture globale de distribution qui mérite notre attention. Comment ces canaux s'organisent-ils entre eux ? La distinction entre monocanal, multicanal et omnicanal permet de répondre à cette question.

4. Les circuits de distribution bancaire : monocanal, multicanal et omnicanal

La distribution des services bancaires a connu une évolution significative avec l'avènement des technologies numériques. Trois types de circuits de distribution se distinguent dans la littérature : le monocanal, le multicanal et l'omnicanal[16]

4.1- **Le circuit monocanal :**

Le circuit monocanal repose sur l'utilisation d'un seul canal de distribution pour délivrer les services bancaires aux clients. Traditionnellement, ce canal était l'agence physique où le client se rendait pour effectuer l'ensemble de ses opérations bancaires. Ce mode de distribution, bien que simple à gérer pour la banque, présente l'inconvénient de limiter l'accessibilité des services aux horaires d'ouverture des agences et à leur localisation géographique.

4.2- **Le circuit multicanal :**

Le circuit multicanal se caractérise par la coexistence de plusieurs canaux de distribution indépendants : agences physiques, guichets automatiques, internet banking, mobile banking, centres d'appels, etc. Chaque canal fonctionne de manière autonome, sans nécessairement de coordination entre eux. Le client peut choisir le canal qui lui convient le mieux selon ses besoins et ses préférences. Cependant, l'absence d'intégration entre les canaux peut générer des ruptures dans l'expérience client, par exemple lorsque des informations saisies sur l'application mobile ne sont pas accessibles au conseiller en agence.

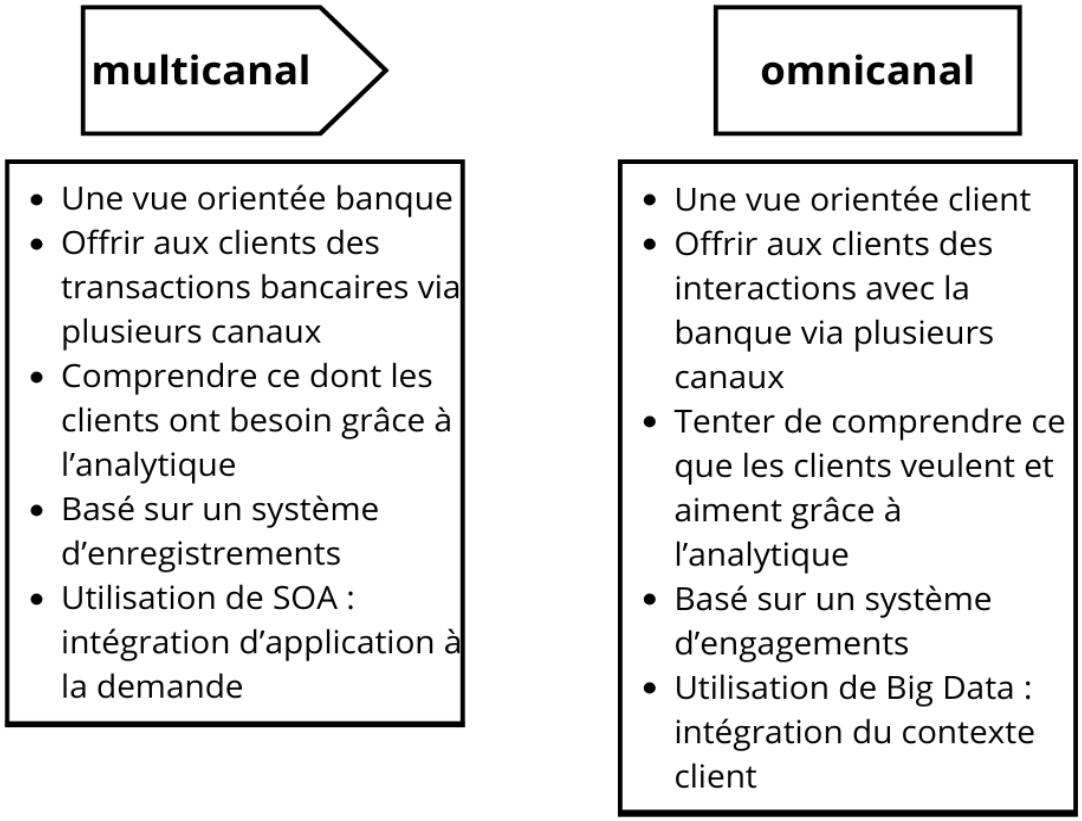
4.3- **Le circuit omnicanal :**

Le circuit omnicanal représente le niveau le plus avancé d'intégration des canaux de distribution. Contrairement au multicanal, l'omnicanal offre une expérience client unifiée et transparente à travers tous les points de contact. Le client peut commencer une opération sur un canal (par exemple, une demande de crédit sur l'application mobile) et la finaliser sur un autre canal (par exemple, la signature du contrat en agence) sans aucune interruption ni perte d'information. Selon Elouahabi & Dakkon, une stratégie omnicanale repose sur l'expérience produit délivrée via les différents canaux de distribution : le succès dépend de la cohérence et de la richesse des informations produites, et de la complémentarité des canaux ».

Figure N°02 : la différence fondamentale entre l'approche multicanal et l'approche omnicanal.

[16] ELOUAHABI Tarik & DAKKON Mohamed, « La digitalisation bancaire : approche conceptuelle et théorique. Cas des banques participatives », International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, vol. 3, n° 5-1, 2022, p. 204-205.

Figure N° 2: La différence fondamentale entre l'approche multicanal et l'approche omnicanal.



Source: « mixing bricks with clicks ». The Economist, mars 27, 2013

Dans le contexte bancaire, l'adoption d'une stratégie omnicanale répond aux attentes des clients modernes qui recherchent une disponibilité illimitée des services, une hyper évolutivité et une personnalisation accrue. La diversité des canaux de distribution due à la vulgarisation des nouvelles technologies d'information pousse les banques à définir un dosage adapté à chaque segment de clientèle, ainsi qu'aux types de produits et services offerts, entre une relation physique ou numérique.

Tableau 2: Comparaison des circuits de distribution bancaire

Critère	Monocanal	Multicanal	Omnicanal
Nombre de canaux	Un seul	Plusieurs (indépendants)	Plusieurs (intégrés)
Expérience client	Fragmentée	Fragmentée	Unifiée et transparente
Continuité du parcours	Non applicable	Ruptures possibles	Continuité parfaite
Partage d'informations entre canaux	Non applicable	Limité	Intégral

Complexité de gestion	Faible	Moyenne	Élevée

Source : adapté de Elouahabi & Dakkon (2022)

La distribution étant clarifiée, interrogeons-nous à présent sur l'objet même de cette distribution : les produits bancaires. La digitalisation a profondément transformé l'offre traditionnelle des banques.

5. Les produits bancaires : classiques et digitalisés

La banque propose une large gamme de produits à sa clientèle. Traditionnellement, ces produits se divisaient en trois grandes catégories : les produits d'épargne, les produits de crédit et les services de gestion de comptes et de paiement. La digitalisation a profondément transformé ces offres, donnant naissance à de nouveaux produits bancaires digitalisés qui enrichissent et parfois remplacent les produits classiques.[17][18]

5.1- Les produits bancaires classiques

Selon Benmadani (2020), les produits bancaires classiques se structurent autour de plusieurs pôles.

A) Produits d'épargne

L'épargne représente la portion du revenu non consommée. Elle est généralement déposée sur des livrets réglementés. On en distingue plusieurs formes :

- Épargne à vue : réserve de sécurité accessible immédiatement. Les livrets bancaires (livret A, compte sur livret) y sont adaptés.
- Épargne à terme : capital et intérêts garantis si l'argent reste bloqué jusqu'à l'échéance. Le dépôt à terme (DAT) propose une durée de un mois à dix ans. Plus le blocage est long, plus le taux est élevé.
- Plans d'épargne : destinés à un projet précis. Le plan épargne logement (PEL) permet de constituer une épargne avant d'obtenir un prêt immobilier. Le compte épargne logement (CEL) autorise des retraits en cours de vie du plan.
- Dépôts de titres : le compte-titres accueille des actions, obligations ou parts de fonds. Ces supports sont aujourd'hui dématérialisés.
- Bons de caisse (BDC) : le client prête de l'argent à la banque, qui lui remet un bon. La durée s'étend de 3 à 120 mois, avec des intérêts progressifs.

B) Produits de crédit

Le crédit bancaire est un financement accordé par une banque à un particulier ou à une entreprise, en échange d'intérêts. On classe les crédits selon leur durée :

- Crédits à court terme (moins d'un an) : ils soutiennent la trésorerie des entreprises. On y trouve le découvert, la facilité de caisse, l'ouverture de

[17] Benmadani, S. (2020). Digitalisation des Produits Bancaires et Financiers, Support de cours, 2ème année Master, p. 9-36.
[18] Nwoke, J. (2024). Digital Transformation in Financial Services and FinTech: Trends, Innovations and Emerging Technologies. International Journal of Finance, p. 4-9.

crédit, ainsi que les financements liés aux créances clients (escompte, affacturage).

- Crédits à moyen et long terme (2 à 7 ans, ou plus de 7 ans) : ils financent des investissements (équipements, travaux). Le crédit-bail permet une location avec option d'achat. L'emprunt classique consiste à rembourser le capital avec des intérêts sur une durée déterminée.
- Crédits aidés par l'État : ils offrent des conditions avantageuses (taux bonifiés, primes). En Algérie, l'ANSEJ, l'ANGEM et la CNAC accompagnent respectivement les jeunes diplômés, les personnes sans revenus et les chômeurs âgés de 30 à 55 ans dans la création d'entreprise.

C) Les comptes bancaires et moyens de paiement

Le compte bancaire est le point d'entrée de la relation client-banque. On distingue le compte courant (libellé en dinars, position débitrice possible), le compte chèque (réservé aux particuliers, position uniquement créditrice), le compte devise (libellé en monnaie étrangère, productif d'intérêt) et le compte joint (ouvert au nom de plusieurs personnes).

Les moyens de paiement traditionnels comprennent le chèque (barré, non barré, de banque, visé ou certifié), le virement (occasionnel ou programmé, immédiat ou différé, interne ou externe) et l'effet de commerce (lettre de change et billet à ordre). La carte bancaire, bien que déjà ancienne, constitue un moyen de paiement électronique répandu avec des déclinaisons comme la carte CIB en Algérie ou les cartes internationales Visa et Mastercard.

5.2- **Les produits bancaires digitalisés**

La digitalisation a profondément transformé l'offre bancaire. Selon Nwoke (2024), plusieurs produits digitalisés émergent et redéfinissent la relation client.

A) Les applications bancaires mobiles

Les applications mobiles constituent la pierre angulaire de la banque digitale. Elles permettent aux utilisateurs d'accéder à leurs services bancaires à tout moment et depuis n'importe quel endroit. Leurs principales fonctionnalités incluent :

- La gestion de comptes : consultation des soldes et des relevés de transactions en temps réel, visualisation des opérations à venir.
- Les transferts de fonds : virements entre comptes personnels, vers des bénéficiaires internes ou externes, y compris les virements internationaux.
- Le paiement de factures : règlement des factures d'électricité, d'eau, de téléphone, d'abonnements divers, avec possibilité de programmation automatique.
- Les notifications et alertes : informations en temps réel sur les opérations (dépôts, retraits, transactions suspectes), renforçant la sécurité et la réactivité du client.

Ces applications sont conçues avec des interfaces intuitives privilégiant la simplicité, l'accessibilité (commandes vocales, lecteurs d'écran) et la personnalisation.

B) Les paiements sans contact

Les paiements sans contact (contactless payments) permettent aux utilisateurs de régler leurs achats en approchant simplement leur carte bancaire ou leur smartphone d'un terminal de paiement. Leurs principaux avantages sont :

- La rapidité et l'efficacité : les transactions sont autorisées quasi instantanément, réduisant les files d'attente et améliorant l'expérience d'achat.
- La sécurité renforcée : les données transmises sont cryptées et tokenisées (utilisation d'un code unique par transaction plutôt que du numéro de carte réel). Les transactions dépassant un certain montant nécessitent une authentification supplémentaire (PIN).
- L'intégration aux portefeuilles mobiles : les utilisateurs peuvent stocker leurs informations de paiement dans des portefeuilles électroniques (Apple Pay, Google Pay) et effectuer des paiements via leur smartphone ou montre connectée.

C) Les outils de gestion des finances personnelles (PFM)

Les outils de Personal Finance Management (PFM) aident les utilisateurs à mieux gérer leur argent. Ils intègrent plusieurs fonctionnalités :

- Le suivi budgétaire : les utilisateurs peuvent définir des budgets par catégories (courses, restaurants, transports, loisirs) et suivre leurs dépenses en temps réel. Des alertes les informent lorsqu'ils approchent des limites fixées.
- La définition d'objectifs financiers : les utilisateurs peuvent définir des objectifs spécifiques (épargne pour des vacances, achat immobilier, constitution d'un fonds d'urgence) et suivre leur progression via des indicateurs visuels (barres de progression, graphiques).
- L'analyse des dépenses : les transactions sont automatiquement catégorisées, permettant d'identifier les tendances de dépenses et les postes sur lesquels des économies sont possibles. Des rapports détaillés sont générés pour faciliter la prise de décision.
- Les recommandations personnalisées : grâce à l'analyse des données, les outils PFM proposent des conseils adaptés à la situation financière de chaque utilisateur (ajustement du budget, opportunités d'épargne, alertes sur les abonnements sous-utilisés)

5.3- **Synthèse des produits bancaires classiques et digitalisés**

Le tableau ci-dessous récapitule les principales catégories de produits bancaires et leurs déclinaisons classiques et digitalisées.

Tableau 3: Synthèse des produits bancaires classiques et digitalisés

Catégorie	Produits classiques	Produits digitalisés
Épargne	Livret A, PEL, CEL, DAT, BDC, compte sur livret	Comptes d'épargne en ligne, offres d'épargne automatisée
Crédit	Découvert, facilité de caisse, escompte, affacturage, crédit-bail,	Crédit en ligne (simulation et souscription sans agence), scoring AI pour

	emprunt bancaire, crédits aidés (ANSEJ, ANGEM, CNAC)	évaluation du risque, crédit instantané
Comptes	Compte courant, compte chèque, compte devise, compte joint	Compte 100% en ligne (sans agence), ouverture de compte à distance via mobile
Moyens de paiement	Chèque (barré, de banque, certifié), virement (occasionnel, programmé), effet de commerce (lettre de change, billet à ordre)	Paiement sans contact, mobile banking, portefeuilles électroniques (Apple Pay, Google Pay), carte virtuelle
Gestion financière	Conseiller en agence, relevés papier, livret d'épargne physique	Application mobile, PFM (suivi budgétaire, objectifs financiers, analyse des dépenses, recommandations personnalisées)
Autres services	Location de coffres, opérations de change	Banque en ligne 24/7, chatbot, signature électronique, e-paiement

Source : Établi par l'auteur à partir de Benmadani (2020) et Nwoke (2024).

L'évolution des produits s'accompagne d'une transformation plus profonde du modèle d'affaires des banques. Le modèle CIAS illustre cette mutation.

6. Évolution du modèle bancaire :

La transformation digitale des banques concerne quatre domaines clés : l'optimisation de l'expérience client, la refonte des processus opérationnels, la modification des modes de fonctionnement en interne, et la transformation du business model de la banque.[19]

Le digital a fait émerger un nouveau modèle bancaire qualifié de « C.I.A.S. » :

Connectée : liberté d'accès aux utilisateurs pour certaines opérations en ligne, libération du temps du conseiller pour des missions de conseil et de relation de proximité.

Intelligente : exploitation du Big Data pour cibler les besoins des utilisateurs et proposer les bons produits.

Agile : gains de productivité, baisse des coûts, dématérialisation des documents (un seul clic suffit pour signer un dossier de crédit).

Sociale : investissement dans les réseaux sociaux pour reconquérir la confiance des clients.

[19] Ridouane EJBARI et Badr Eddine ZARKI, "La digitalisation dans le secteur bancaire : Concepts, avantages, inconvénients, défis et perspectives", Revue de littérature, Université Abdelmalek Essaadi, Tanger, p. 8

Cette section a présenté les manifestations concrètes de la digitalisation dans le secteur bancaire. Les technologies digitales transforment les opérations bancaires, les canaux de distribution se diversifient et les circuits évoluent vers des modèles multicanal et omnicanal. L'offre de produits bancaires s'enrichit de versions digitalisées tandis que le modèle CIAS émerge comme une nouvelle référence. Ces évolutions ouvrent la voie à l'analyse des enjeux et des stratégies de la digitalisation bancaire.

Section 03 : Enjeux et stratégies de la digitalisation bancaire

Cette section examine les avantages et les défis de la digitalisation bancaire, ainsi que les facteurs, transformations et stratégies d'adaptation déployées par les banques.

1. Avantages de la digitalisation bancaire :

Les avantages de la digitalisation sont divers, nous pouvons distinguer des avantages pour les clients et des avantages pour les banques :[2021]

1.1- Les avantages pour les clients

La digitalisation bancaire offre de nombreux avantages aux clients, transformant profondément leur expérience et leur relation avec leur banque.

A) Un accès permanent et une disponibilité 24h/24 et 7j/7

Les clients ne sont plus limités par les horaires et les jours d'ouverture des agences bancaires. Selon Moussahhil et El Fadi (2024), les banques ont introduit des outils de communication qui permettent aux clients d'accéder à leurs comptes, de faire des transactions, de commander des chéquiers, de passer des ordres d'achat ou de vente de titres, et de s'informer sur de nouveaux produits bancaires, sans avoir besoin de se déplacer physiquement en agence. Cette disponibilité permanente répond au besoin d'immédiateté et de flexibilité exprimé par les clients

B) Une accessibilité géographique étendue

Les services bancaires digitalisés permettent aux clients de gérer leurs comptes depuis n'importe où dans le monde. L'extension géographique constitue un avantage considérable, particulièrement pour les clients expatriés, les voyageurs fréquents ou les personnes résidant dans des zones éloignées des agences physiques. Les barrières de déplacement sont ainsi supprimées, ce qui constitue pour les clients un gain de temps significatif.

C) Un gain de temps considérable

La digitalisation accélère le traitement des opérations bancaires. Les clients peuvent effectuer des virements, consulter leurs soldes ou payer des factures en quelques clics, sans avoir à se déplacer ni à faire la queue en agence. Selon Bouderbane (2023), se déplacer en

[20] Moussahhil, M. & El Fadi, L. (2024). Les Services Bancaires à l'ère du Digital : Analyse Théorique, Impacts et Perspectives. African Scientific Journal, vol. 3, n° 24, p. 4-7.

[21] Bouderbane, M. (2023). op.cit., p.11-13.

agence est de nos jours considéré par la majorité des clients comme une contrainte de perte de temps. Les barrières horaires et géographiques étant supprimées, les clients gagnent en efficacité et en réactivité.

D) Une plus grande autonomie

La digitalisation offre aux clients une autonomie accrue grâce aux automates de libre-service bancaire (LSB), aux applications mobiles et aux plateformes en ligne. Selon Moussahhil et El Fadi (2024), un changement des habitudes des clients a été observé, passant d'un client passif à un client chaque jour plus agile avec les nouvelles technologies, plus informé et toujours plus impatient, souhaitant autogérer ses opérations simples depuis son domicile via son ordinateur, son mobile ou les automates bancaires. Les clients ont désormais la possibilité d'effectuer eux-mêmes des opérations qui nécessitaient auparavant l'intervention d'un conseiller.

E) Une personnalisation renforcée des services

Grâce au développement des technologies de l'information et de la communication, les banques ont la possibilité de différencier largement leurs produits et de proposer des services personnalisés. Selon Moussahhil et El Fadi (2024), l'intégration d'Internet dans le secteur bancaire facilite le choix des produits les mieux adaptés aux besoins du client, en proposant des services sur les sites web et les applications bancaires caractérisés par leur nouveauté, leur diversité, leur différenciation, leur personnalisation et leur qualité. Le réseau Internet permet ainsi à la banque d'identifier les exigences du client et de répondre facilement à ses besoins. Bouderbane (2023) ajoute que les clients expriment un besoin de personnalisation du service et d'autonomie, souhaitant avoir des conseils personnalisés selon leur profil.

F) Une meilleure gestion des finances personnelles

Avec l'émergence des applications mobiles et des services en ligne offrant des outils de suivi budgétaire, la gestion des finances personnelles est facilitée. Il devient possible pour les clients de suivre leurs dépenses du quotidien instantanément, de visualiser leurs tendances ou encore de catégoriser leurs dépenses.

1.2- Les avantages pour les banques :

La digitalisation bancaire offre également des avantages considérables aux établissements financiers eux-mêmes, tant sur le plan de la connaissance client que sur celui de l'efficacité opérationnelle et de la rentabilité.[22][23]

A) Une meilleure connaissance de la clientèle

La digitalisation permet aux banques de collecter et d'analyser une grande quantité de données sur leurs clients. Grâce aux outils d'analyse du Big Data, les banques peuvent mieux comprendre les comportements, les besoins et les attentes de leur clientèle. Cette connaissance

[22] Bouderbane, M. (2023). op.cit., p 13-18

[23] Ejbari, R. & Zarki, B.E. (2022). La digitalisation dans le secteur bancaire : Concepts, avantages, inconvénients, défis et perspectives. Revue de littérature, Université Abdelmalek Essaadi, Tanger, p. 9.

approfondie permet d'anticiper les demandes, de proposer des offres adaptées et de fidéliser les clients. Selon Bouderbane (2023), l'analyse des données clients constitue un levier essentiel pour améliorer la relation client et personnaliser les services.

B) Une augmentation des ventes et une amélioration de la relation client

Les interactions améliorées grâce aux canaux digitaux permettent aux banques d'accroître leurs ventes. Les applications mobiles et les plateformes en ligne offrent des opportunités de cross-selling et d'up-selling, en proposant aux clients des produits complémentaires adaptés à leur profil. La digitalisation contribue également à l'amélioration de la relation client en offrant une expérience fluide et personnalisée, ce qui renforce la satisfaction et la fidélisation.

C) Une réduction significative des coûts opérationnels

La réduction des coûts opérationnels constitue l'un des avantages majeurs de la digitalisation pour les banques. Selon Bouderbane (2023), cette réduction s'opère à plusieurs niveaux.

Tout d'abord, la numérisation et l'automatisation des processus permettent d'optimiser les tâches traditionnellement manuelles et répétitives. L'utilisation de l'intelligence artificielle, de la robotique et de l'automatisation des workflows réduit les coûts de main-d'œuvre et diminue les erreurs potentielles liées à l'humain.

Ensuite, la digitalisation entraîne une réduction des besoins en infrastructures physiques et en personnel. Les banques deviennent de moins en moins dépendantes d'infrastructures coûteuses. L'investissement initial pour une solution bancaire numérique est bien inférieur à celui de la création et de la maintenance d'une agence physique. En offrant des services en ligne, les banques permettent aux clients de gérer leurs opérations courantes en autonomie, ce qui réduit considérablement les coûts liés à la location ou à la maintenance des locaux ainsi que les coûts liés à la gestion du personnel.

Enfin, la numérisation des opérations de back-office contribue à la réduction des coûts opérationnels. La dématérialisation des documents bancaires (contrats, relevés bancaires) permet de réduire les coûts de papier, d'impression et de stockage. La mise en place de systèmes de gestion informatique facilite les accès et les recherches de documents tout en minimisant les erreurs de manipulation.

D) Une amélioration de la rentabilité

La combinaison de l'augmentation des ventes et de la réduction des coûts opérationnels se traduit par une amélioration de la rentabilité des banques. Selon Debbagh (2016), cité par Ejbari et Zarki, la banque digitale est « plus efficace, de meilleure qualité et plus rentable ». Les économies réalisées grâce à la digitalisation peuvent être réinvesties dans l'innovation et l'amélioration continue des services.

E) Une personnalisation renforcée grâce aux outils CRM avancés

La digitalisation permet aux banques d'utiliser des outils de gestion de la relation client (CRM) avancés. Ces outils permettent de calculer des scores d'attrition et d'appétence aux produits, d'anticiper les besoins des clients et de proposer des offres personnalisées au bon moment. La personnalisation ainsi renforcée contribue à la fidélisation et à la satisfaction client.

F) Le développement de nouveaux produits et services :

La digitalisation a ouvert la voie au développement de nouveaux produits et services bancaires. Selon Bouderbane (2023), les applications mobiles (mobile banking) constituent l'une des innovations les plus significatives. Elles offrent aux clients la possibilité d'exécuter de nombreuses transactions sans contrainte de déplacement. Les paiements numériques, quant à eux, révolutionnent les transactions traditionnelles en espèces ou par chèque. En comparaison avec le paiement en espèces, les paiements numériques offrent une sécurité plus poussée grâce à des mécanismes de sécurité avancés, favorisent la gestion des dépenses grâce aux reçus électroniques et facilitent les transactions internationales en supprimant les frontières géographiques. Le mobile banking joue également un grand rôle dans l'inclusion financière, en permettant aux populations non bancarisées d'accéder aux services bancaires de base.

Cependant, la digitalisation bancaire n'est pas exempte de difficultés. Des défis majeurs subsistent, qu'il convient d'identifier pour les surmonter.

2. Défis et limites de la digitalisation bancaire :

La digitalisation bancaire, malgré ses nombreux avantages, comporte également des défis et des limites que les banques doivent surmonter pour réussir leur transformation numérique.[24][25]

2.1- Le capital humain et l'évolution des compétences

La digitalisation implique une adaptation des compétences des employés aux nouvelles technologies et une gestion efficace du changement organisationnel. Selon Moussahhil et El Fadi (2024), les métiers déjà existants évoluent et changent en intégrant les technologies digitales, tandis que de nouveaux métiers voient le jour, comme les data scientists en marketing ou les consultants en conduite du changement en ressources humaines.

Les compétences en gestion des données, en pilotage de projets et en architecture IT sont renforcées. Les métiers du risque suivent également cette tendance, dans la mesure où la réputation de la banque est plus facilement mise en jeu et que les réglementations deviennent plus compliquées à faire respecter. Les banques doivent effectuer une analyse approfondie des compétences acquises par leur personnel, identifier les lacunes et les compétences manquantes. Une fois les compétences ciblées, les banques doivent impérativement former leurs personnels, développer les qualifications essentielles et recruter selon ces nouveaux critères, tout en favorisant un apprentissage continu. Les banques doivent favoriser l'adoption des technologies numériques au sein des équipes et encourager l'innovation. Les compétences aujourd'hui nécessaires sont davantage tournées vers les capacités analytiques, le suivi de la technologie, la gestion des systèmes d'information et la capacité à innover.

2.2- Les risques sécuritaires et la protection des données

[24] Moussahhil, M. & El Fadi, L. (2024). Les Services Bancaires à l'ère du Digital : Analyse Théorique, Impacts et Perspectives. African Scientific Journal, vol. 3, n° 24, p. 7-8.

[25] Ejbari, R. & Zarki, B.E. (2022). La digitalisation dans le secteur bancaire : Concepts, avantages, inconvénients, défis et perspectives. Revue de littérature, Université Abdelmalek Essaadi, Tanger, p. 10-12.

La digitalisation expose les banques à des risques accrus de cyberattaques, de piratage des données bancaires et de fraude. Plusieurs types de risques sont identifiés.

- Les risques liés à la cybercriminalité : les services en ligne, les applications mobiles et les paiements électroniques constituent des points d'entrée privilégiés pour les cybercriminels. Les vulnérabilités peuvent également être de source humaine avec les risques d'erreurs de manipulation, des pratiques de sécurité non respectées ou encore des attaques de phishing, qui consistent à tromper la personne ou l'entité ciblée en se faisant passer pour un tiers de confiance.
- Les risques opérationnels : selon la définition du comité de Bâle, il s'agit des « risques de pertes dues à l'inadéquation ou à la défaillance de processus internes dues au personnel ou aux systèmes ainsi que celles dues aux événements extérieurs ». Selon l'ACPR de la Banque de France, le risque informatique correspond au « risque de perte résultant d'une organisation inadéquate, d'un défaut de fonctionnement, ou d'une insuffisante sécurité du système d'information ».

Les mesures de protection : face à ces risques, les banques doivent mettre en place des processus de lutte contre la fraude, la corruption et les anomalies, ainsi que garantir l'intégrité des signatures, la conformité et la sécurité des données. Cinq domaines de risques sont identifiés : juridique, opérationnel, technologique, conformité et réputation. La protection des données est un enjeu clé. Les banques doivent suivre le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) qui encadre le traitement des données personnelles sur le territoire de l'Union européenne. Elles doivent mettre en place des mesures de sécurité robustes, notamment le cryptage des données, la double authentification, et des systèmes de détection des activités suspectes.

2.3- La fermeture des agences physiques

La digitalisation entraîne une rationalisation des réseaux d'agences physiques. Les clients recherchant des services numériques innovants avec des réponses quasi instantanées, les banques transfèrent certaines opérations aux clients plutôt qu'aux conseillers, ce qui conduit à une révision du nombre et de l'emplacement des agences.

Selon Moussahhil et El Fadi (2024), ce phénomène se traduit, chez une partie des banques, par la fermeture des agences qui sont alors de moins en moins nombreuses ou qui ont en revanche une taille moyenne plus importante. D'autres banques ont choisi de ne pas fermer d'agences mais de les faire évoluer afin d'en réduire les coûts tout en conservant un point de contact avec le client : évolution des horaires, aménagement de l'espace pour en faire un lieu plus convivial, amélioration du service grâce à des équipes de conseillers chacun spécialisé dans son domaine (épargne, crédit, assurance) pour répondre au mieux aux besoins du client.

Ces défis étant identifiés, une question se pose : qu'est-ce qui pousse les banques à se digitaliser malgré ces obstacles ? L'analyse des facteurs de la digitalisation bancaire apporte une réponse.

3. Les facteurs de la digitalisation bancaire :

Trois catégories de facteurs expliquent la transformation digitale du secteur bancaire[26]:

Facteur social : les comportements des clients ont évolué avec la généralisation d'Internet et des appareils connectés. Les consommateurs modernes recherchent des services rapides, personnalisés et accessibles à distance, contrairement aux générations précédentes qui n'avaient pas de réticence à se déplacer en agence.

Facteur économique : l'émergence des banques en ligne dans les années 2000 a poussé les banques traditionnelles à se digitaliser. Ces banques virtuelles, dépourvues d'agences physiques, proposent des tarifs plus attractifs grâce à des coûts de fonctionnement réduits.

Facteur technologique : l'avènement des Fintechs (startups innovantes utilisant les TIC pour améliorer les services financiers) constitue une concurrence croissante pour les banques traditionnelles. Les Fintechs proposent des solutions innovantes (cryptomonnaies, transferts d'argent, plateformes de crowdfunding) avec des barrières à l'entrée limitées et un cadre réglementaire souvent moins contraignant.

Sous l'effet de ces facteurs, les banques engagent des transformations profondes qui touchent l'ensemble de leurs activités.

4. Les transformations digitales de la banque

La transformation digitale du secteur bancaire touche plusieurs niveaux : la relation client, les processus opérationnels, les modes de fonctionnement internes et le modèle économique[27]

Amélioration de l'interaction client : les banques adoptent une stratégie centrée sur le client, visant à construire une relation durable. Elles déploient une approche multicanale (sites web, agences physiques, réseaux sociaux) pour élargir les points de contact avec la clientèle.

Automatisation des opérations : l'utilisation de progiciels de gestion intégrée permet de réduire les frais administratifs, d'optimiser les délais de traitement, de limiter les erreurs humaines et de recentrer les équipes sur les opérations à forte valeur ajoutée.

Dématérialisation des documents : elle génère des gains significatifs en termes de réduction des délais de traitement, des coûts du back-office et d'amélioration de la sécurité. Elle se manifeste par le tri automatisé des documents numérisés, l'indexation automatique des dossiers clients et la généralisation des flux documentaires numériques.

Évolution des modes de fonctionnement internes : la digitalisation ouvre de nouvelles perspectives (acquisition de parts de marché, accès à l'innovation). Le partage de l'information devient central, avec le déploiement d'intranets pour faciliter la communication interne tout en garantissant la sécurité.

Développement du modèle économique : les banques repensent leur business model en renforçant les réseaux d'agences (optimisation basée sur la proximité), en innovant dans les services (applications mobiles, e-banking) et en diversifiant leurs sources de revenus (exploitation des Big Data, services en ligne).

[26] Ejbari, R. & Zarki, B.E. (2022). op cit., p.9
[27] Ibid. p.10-13

Face à l'ampleur de ces transformations, les banques déploient des stratégies d'adaptation pour rester compétitives. Ces stratégies, qu'il s'agisse de collaboration avec les fintechs ou d'investissement dans les compétences numériques, font l'objet de notre dernière sous-section.

5. Les stratégies d'adaptation des banques face à la transformation numérique :

La digitalisation a profondément révolutionné le paysage bancaire, créant à la fois des opportunités et des défis pour les établissements financiers. Face à ces transformations, les banques ont dû mettre en place des stratégies d'adaptation pour rester compétitives. Selon Bouderbane (2023), deux stratégies principales se dégagent : la collaboration avec les fintechs et les start-ups, d'une part, et l'investissement dans les technologies numériques et les nouvelles compétences, d'autre part.[28]

5.1- La collaboration avec les fintechs et les start-ups :

Bien qu'il existe une forme de concurrence entre les banques et les fintechs, la coopération entre ces deux acteurs est une solution clé dans le contexte de transformation numérique du secteur bancaire. Le président de France FinTech, Alain Clot, définit les fintechs comme des « entreprises utilisant des modèles opérationnels, technologiques ou économiques innovants et visant à traiter des problématiques existantes ou émergentes de l'industrie des services financiers » (cité dans Bouderbane, 2023).

- Les formes de collaboration :

Les partenariats bancaires avec les fintechs peuvent prendre diverses formes : le rachat de fintech, des créations jointes, des prises de participation dans les start-ups financières, ou encore des programmes d'incubation avec investissement en capital-risque pour accélérer les start-ups.

Selon une enquête du World Fintech Report 2018 de Capgemini, les modèles d'engagement préférés des fintechs incluent les partenariats technologiques, les programmes d'accélération, les investissements en capital-risque et les co-créations.

- Les avantages de la collaboration :

Ces collaborations permettent aux banques de profiter du savoir-faire et de l'expertise technologiques des fintechs, pendant que les start-ups bénéficient de l'expertise réglementaire et de la clientèle bancaire. Les deux acteurs viennent ainsi perfectionner leurs innovations ainsi que leurs performances.

L'un des avantages majeurs de cette collaboration est l'accélération de l'innovation. Les start-ups financières possèdent une expérience poussée en matière technologique, notamment dans l'intelligence artificielle et l'analyse avancée des données. En travaillant mutuellement, les acteurs traditionnels et les nouveaux acteurs peuvent fusionner leurs forces pour développer de nouveaux produits et services répondant aux besoins changeants des clients. Travailler en collaboration avec les fintechs permet également aux banques d'élargir leurs gammes de produits et services innovants.

[28] Bouderbane, M. (2023). op.cit., p. 35-41.

- Les facteurs clés de succès :

Selon le World Fintech Report 2018 de Capgemini, plusieurs facteurs sont déterminants pour une collaboration réussie entre les fintechs et les institutions financières traditionnelles : l'alignement des objectifs stratégiques, la compatibilité culturelle, la confiance mutuelle, la rapidité d'exécution et la flexibilité des processus. Ces facteurs impliquent une étude des potentiels partenaires en amont de toute collaboration.

5.2- L'investissement dans les technologies numériques et les nouvelles compétences

Le passage à l'ère numérique oblige les banques à investir dans les nouvelles technologies et à acquérir de nouvelles compétences utiles à cette transformation.

- L'investissement technologique

Les banques ont compris que l'innovation technologique est devenue la clé de réussite dans un environnement de plus en plus digitalisé. Elles ont fortement investi dans les services bancaires numériques, notamment la création d'applications mobiles, de plateformes en ligne permettant la signature électronique, les moyens de paiement numériques, le suivi des comptes et les virements.

- L'intelligence artificielle comme levier stratégique

L'intelligence artificielle (IA) est devenue une technologie incontournable pour les stratégies bancaires. Selon un rapport de Wavestone (2018) sur l'intelligence artificielle et la banque de demain, l'utilisation de l'IA se structure autour de trois axes stratégiques :

- L'efficacité opérationnelle : optimisation et automatisation des tâches répétitives et manuelles, augmentation de la productivité, libération du personnel pour des missions à plus haute valeur ajoutée (préparation des rendez-vous, détection des fraudes, analyse prédictive des comportements clients).
- La relation client : utilisation des chatbots pour garantir des réponses rapides et immédiates 24h/24, réduction des délais d'attente, amélioration de l'expérience client.
- Le développement commercial : aide à la gestion de portefeuille, catégorisation des courriels des clients, systèmes de recommandations, analyse des données pour détecter les risques potentiels.

Les IA les plus avancées permettent de traiter des quantités astronomiques de données et de repérer les comportements anormaux, contribuant ainsi aux pratiques de cybersécurité.

- L'investissement dans les nouvelles compétences

N'étant plus dans un modèle classique, les banques doivent acquérir de nouvelles compétences pour s'adapter aux défis et aux changements numériques. Selon une étude comparative des rapports « Jobs Report 2020 » et « Jobs Report 2018 » (Cukier et al., 2021), les compétences aujourd'hui nécessaires sont davantage tournées vers les capacités analytiques, le suivi de la technologie, la gestion des systèmes d'information et la capacité à innover.

Il est nécessaire pour les banques d'effectuer une analyse approfondie des compétences acquises par leur personnel, d'identifier les lacunes et les compétences manquantes. Une fois

les compétences ciblées, les banques doivent former leurs personnels, développer les qualifications essentielles et recruter selon ces nouveaux critères, tout en favorisant un apprentissage continu. Les banques doivent favoriser l'adoption des technologies numériques au sein des équipes et encourager l'innovation.

Donc les banques doivent se réadapter en modifiant leur modèle d'affaires pour garder leur part de marché. En collaborant avec les start-ups financières, en identifiant les investissements technologiques nécessaires et en développant les compétences clés requises, les banques renforcent leurs capacités à innover. Ces stratégies leur permettent de s'adapter aux nouvelles tendances technologiques, de rester compétitives sur le marché et de prendre la digitalisation sous le bon angle afin de profiter pleinement de tous les avantages qu'elle engendre.

Cette section a analysé les enjeux et les stratégies de la digitalisation bancaire. Les avantages sont considérables pour les clients et les banques, mais des défis demeurent : adaptation des compétences, risques sécuritaires, concurrence des fintechs et fermeture des agences. Face à ces enjeux, les banques déploient des stratégies d'adaptation, notamment la collaboration avec les fintechs et l'investissement dans les technologies et les compétences numériques. Ces éléments permettent de comprendre le périmètre complet de la digitalisation bancaire avant d'étudier son impact sur la qualité perçue des services.

Conclusion du chapitre :

Ce premier chapitre avait pour objectif de poser les bases conceptuelles et contextuelles de la digitalisation, variable indépendante de notre recherche. Il ressort de cette analyse plusieurs enseignements majeurs.

Sur le plan théorique, la digitalisation se distingue de la numérisation (simple conversion analogique-numérique) et de la transformation digitale (refonte profonde du modèle d'affaires). Elle constitue une étape intermédiaire mais nécessaire dans ce processus. Les théories de l'acceptation technologique (TAM), de la diffusion des innovations et de la contingence éclairent les mécanismes d'adoption des technologies numériques. Les dimensions de la digitalisation (orientation client, transformation interne, évolution du modèle d'affaires) et de la transformation digitale (stratégique, technique, culturelle, humaine, législative) offrent des grilles d'analyse complémentaires.

Sur le plan appliqué, la digitalisation bancaire se manifeste à travers un ensemble de technologies (Big Data, IA, Cloud, APIs, biométrie, IoT), de canaux de distribution (GAB, internet banking, mobile banking, portefeuilles électroniques, services par agent) et de circuits (monocanal, multicanal, omnicanal). L'offre de produits bancaires s'est enrichie de versions digitalisées (applications mobiles, paiements sans contact, outils de gestion des finances personnelles) qui coexistent avec les produits classiques. Le modèle bancaire a évolué vers un modèle « CIAS » (Connectée, Intelligente, Agile, Sociale).

Les avantages de cette digitalisation sont considérables tant pour les clients (accessibilité 24/7, gain de temps, autonomie, personnalisation) que pour les banques (meilleure connaissance de la clientèle, réduction des coûts, amélioration de la rentabilité, développement de nouveaux produits). Cependant, des défis demeurent : adaptation des compétences, risques sécuritaires, concurrence des fintechs, fermeture des agences. Les banques déploient des stratégies d'adaptation, notamment la collaboration avec les fintechs et l'investissement dans les technologies et les compétences numériques.
Ces bases conceptuelles et contextuelles étant désormais établies, le chapitre suivant pourra analyser l'impact de la digitalisation sur la qualité perçue des services bancaires, qui constitue la variable dépendante de notre recherche.

Chapitre 02 : Qualité perçue des services bancaires et sa relation avec la digitalisation

Section 01 : Le marketing des services et le marketing bancaire
Section 02 : La qualité des services bancaires
Section 03 : La relation théorique entre la digitalisation et la qualité perçue des services

Introduction du chapitre :

Ce deuxième chapitre a pour but de poser le cadre théorique de la qualité perçue des services bancaires, variable dépendante de notre recherche, puis d'analyser théoriquement son lien avec la digitalisation. Ce chapitre se divise en trois sections complémentaires.

La première section est consacrée au marketing des services et au marketing bancaire. Après avoir défini la notion de service et ses spécificités, nous présenterons le marketing mix des services (passage des 4P aux 7P) ainsi que le modèle de la servuction. Ces concepts seront ensuite appliqués au secteur bancaire à travers l'analyse de la définition de la banque, de la nature et des types de services bancaires, ainsi que des spécificités du marketing bancaire, de ses facteurs d'apparition, de ses étapes de développement et de son mix spécifique.

La deuxième section traite de la qualité des services bancaires. Nous y définirons les concepts clés (qualité, qualité du service, qualité perçue), puis nous présenterons les types de qualité, les dimensions de la qualité des services, le modèle des écarts et le modèle SERVQUAL, qui constitue l'instrument de mesure le plus utilisé pour évaluer la qualité perçue. Enfin, nous examinerons les mesures molles et dures de la qualité.

La troisième section établit la relation théorique entre la digitalisation et la qualité perçue. Nous identifierons d'abord les avantages théoriques de la digitalisation susceptibles d'influencer positivement la qualité perçue (efficacité, inclusion financière, transparence, innovation, participation). Nous présenterons ensuite le modèle E-S-QUAL, qui adapte la mesure de la qualité à l'environnement digital, ainsi que son modèle complémentaire E-RecS-QUAL. Une synthèse mettra en évidence la complémentarité entre les modèles SERVQUAL et E-S-QUAL.

L'ensemble de ce chapitre permettra de disposer d'un cadre théorique solide pour analyser l'impact de la digitalisation sur la qualité perçue des services bancaires. Les bases ainsi posées, le chapitre suivant présentera la méthodologie adoptée pour tester empiriquement cette relation.

Section 01 : Le marketing des services et le marketing bancaire

Cette section a pour objectif de poser les bases du marketing des services et du marketing bancaire. Nous commencerons par définir la notion de service et ses spécificités, car la compréhension de ces caractéristiques est essentielle pour appréhender la gestion des services bancaires. Ensuite, nous analyserons le marketing mix des services, en montrant comment le modèle des 4P a été élargi aux 7P pour répondre aux particularités du secteur tertiaire. Le modèle de la servuction sera également présenté, car il met en évidence les composantes clés de la production d'un service. Enfin, nous appliquerons ces concepts au secteur bancaire, en examinant la définition de la banque, la nature et les types de services bancaires, ainsi que les spécificités du marketing bancaire, ses facteurs d'apparition, ses étapes de développement et son mix spécifique.

1. Le marketing des services :

Le marketing des services se distingue du marketing des biens tangibles en raison des caractéristiques particulières des services. Dans cette partie, nous allons définir la notion de service, identifier ses spécificités, puis analyser les outils du marketing mix adaptés aux services, avant de présenter le modèle de la servuction.

1.1- **Les services** :

Avant d'aborder le marketing des services, il est essentiel de définir ce qu'est un service et de comprendre ses caractéristiques fondamentales. Cette sous-section présente d'abord plusieurs définitions du service, puis expose les quatre spécificités qui le distinguent des biens tangibles.

1.1.1- Définition des services :

Plusieurs auteurs et institutions ont proposé des définitions du service. On prend trois définitions qui reflètent l'évolution de ce concept.

Selon l'American Marketing Association (1960) « Les services sont des activités, des bénéfices ou des satisfactions qui sont offerts à la vente, ou qui sont fournis en liaison avec la vente de biens. »[29]

Pour Kotler et Dubois (1997) le service peut être défini comme « Toute activité ou bénéfice qu'une partie peut offrir à l'autre, il est essentiellement intangible et ne donne lieu à aucun transfert de propriété ».[30]

Selon Lovelock, Patterson et Wirtz, un service est « tout acte, performance ou expérience qu'une partie peut offrir à une autre, essentiellement intangible, et qui n'entraîne pas la propriété de quoi que ce soit, mais crée néanmoins de la valeur pour le destinataire ».[31]

On constate par ces définitions que le service se caractérise par son intangibilité et l'absence de transfert de propriété, tout en visant la création de valeur pour le destinataire.

[29] American Marketing Association, Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms, sous la dir. de Ralph S. Alexander, Chicago, 1960.

[30] KOTLER. P, Dubois B, « Marketing management » ,9éme édition, Edition Publi-Union, Paris, 1997, P 22.

[31] Christopher LOVELOCK, Paul PATTERSON, et Jochen WIRTZ, Services Marketing: An Asia-Pacific and Australian Perspective, 6e éd., Melbourne, Pearson Australia, 2014, p. 6–7.

1.1.2- Les spécificités des services :

On peut distinguer les services des produits tangibles par quatre caractéristiques : l'intangibilité, l'inséparabilité, la variabilité et la périssabilité. Ces caractéristiques sont essentielles pour comprendre la nature des activités de service.[32]

- L'intangibilité :

L'intangibilité signifie qu'un service ne peut être vu, touché, goûté ou essayé avant son achat. Le consommateur peut examiner un bien physique mais jamais un service, ce que rend l'évaluation de la qualité difficile avant la consommation. Les caractéristiques intangibles du processus qui définissent les services, telles que la fiabilité, l'attention personnalisée, la disponibilité du personnel, son amabilité, etc., ne peuvent être vérifiées qu'une fois le service est consommé. Bien que cette caractéristique diminue l'objectivité du jugement par contre le produit qui a des attributs objectifs (la durabilité, la fiabilité, le gout) qui déterminent la qualité, les critères d'évaluation d'un service sont subjectifs, ils sont définis dans l'esprit du consommateur

- L'inséparabilité :

Le service ne peut être réalisé que quand le prestataire et le client interagissent donc il est produit au même temps qu'il est consommé. Cette simultanéité est un grand facteur de différence entre les services et les biens manufacturés qui sont généralement d'abord produits, puis proposés à la vente, et enfin vendus et consommés d'où la production et la consommation sont totalement séparées.

- La variabilité :

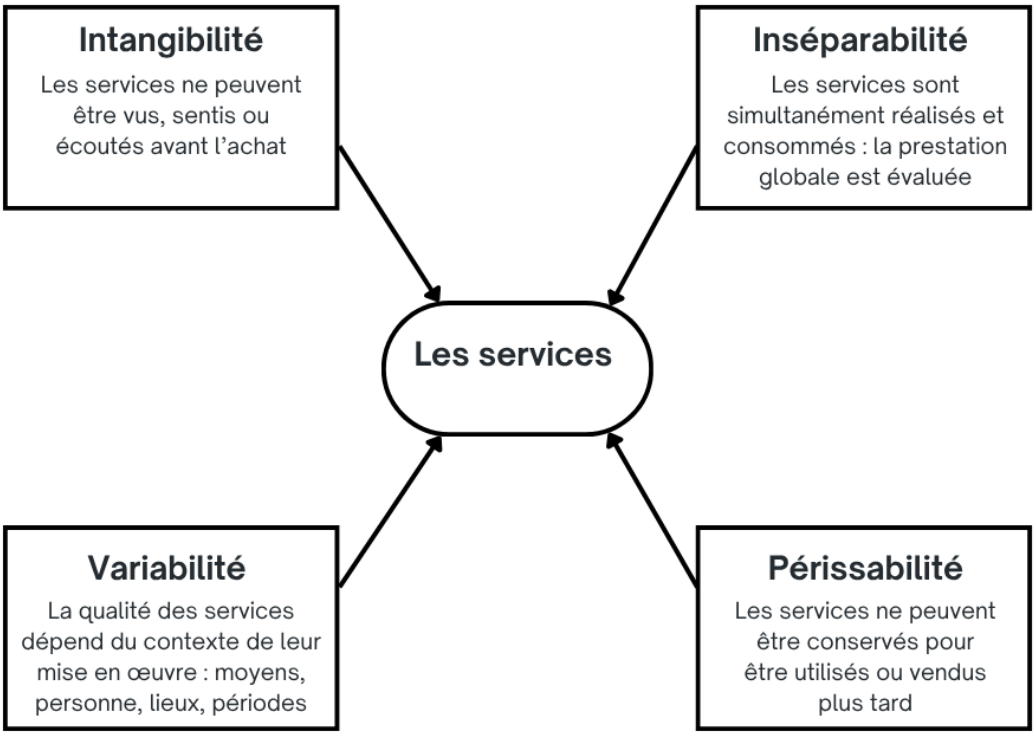
Comme la production d'un service dépend de l'interaction entre le producteur (le prestataire) et le consommateur (le client), il est difficile de mettre en place un contrôle de qualité d'autant plus que même les facteurs de perception de qualité sont variables (la compétence du prestataire, son état d'esprit, les attentes du client, le contexte de la prestation), cela pose un défi majeur pour les organisations de services qui cherchent à optimiser l'expérience client. Pour résoudre ce problème, beaucoup d'organisations ont recours à l'industrialisation des services en remplaçant l'intervention humaine par des équipements si possible pour réduire la variabilité de qualité, autres organisations concentrent sur l'amélioration des méthodes de sélection, formation et motivation du personnel ou bien même la personnalisation de services qui rend le client un coproducteur et aide à mieux maitriser l'expérience.

- La périssabilité :

La périssabilité signifie qu'un service ne peut être stocké. Palmer explique qu'une prestation non utilisée à un moment donné est perdue définitivement, ce qui impose une gestion fine de la capacité et de la demande.

[32] Adrian PALMER, « The marketing of services », in Michael J. BAKER (dir.), The Marketing Book, 5e éd., Burlington, Butterworth-Heinemann, 2003, p. 588.

Figure N° 3: Les quatre caractéristiques des services



Source : KOTLER Philipe, « Principe de marketing », Edition, Prentice-Hall, New Jerzy, 1999, P44

Ces quatre caractéristiques (intangibilité, inséparabilité, variabilité, périssabilité) expliquent pourquoi le marketing des services nécessite des outils spécifiques. Le marketing mix des services constitue la réponse à ces défis.

1.2- **Le marketing mix des services** :

Le marketing mix désigne l'ensemble des variables qu'une organisation peut maîtriser pour adapter son offre aux besoins de ses clients. Si le modèle des « 4P » (produit, prix, communication, distribution) est bien établi pour les biens tangibles, il s'avère insuffisant pour appréhender la complexité des services. Plusieurs auteurs ont proposé des extensions de ce modèle afin de mieux rendre compte des particularités du secteur tertiaire (Kent, 1986 ; Wind, 1986). Parmi ces contributions, celle de Booms et Bitner (1981) est particulièrement utile pour analyser le marketing des services. Le marketing mix des services intègre trois éléments supplémentaires aux traditionnels « 4P » : les personnes (people), les processus (processes) et les preuves matérielles (physical evidence). L'importance relative de chacun de ces éléments varie selon la nature du service considéré. Dans un service fortement automatisé, comme la distribution par distributeurs automatiques, la dimension « personnes » est secondaire, tandis qu'elle est centrale dans un service à forte intensité relationnelle, comme un restaurant. [33]

Le modèle des « 4P » (produit, prix, place, promotion) a été développé par McCarthy (1960) pour les biens tangibles. Dans ce modèle, l'entreprise contrôle un ensemble de variables

[33] Adrian PALMER, « The marketing of services », in Michael J. BAKER (dir.), The Marketing Book, 5e éd., Burlington, Butterworth-Heinemann, 2003, p. 598-605.

marketing pour influencer la demande. Cependant, ce cadre s'avère insuffisant pour les services en raison de leurs caractéristiques spécifiques : intangibilité, hétérogénéité, inséparabilité de la production et de la consommation, et périssabilité.[34]

Face à ces limites, Booms et Bitner (1981) ont proposé une extension du modèle original en ajoutant trois nouveaux « P ». L'ajout de ces trois dimensions est essentiel dans le contexte des services. Les « personnes » sont cruciales car le personnel en contact direct avec le client influence directement la qualité perçue. Les « processus » concernent les procédures de production et de délivrance du service, qui doivent être fluides et efficaces. Enfin, les « preuves matérielles » compensent l'intangibilité du service en offrant des indices tangibles (brochures, site web, aménagement des locaux) qui réduisent l'incertitude du client avant l'achat.[35]

Dans le secteur bancaire, ce modèle élargi est particulièrement pertinent. Les clients évaluent non seulement le produit (ex: un crédit immobilier) et son prix (taux d'intérêt), mais aussi la qualité de l'accueil en agence (personnes), la rapidité des procédures (processus), et l'apparence des locaux ou la qualité de l'application mobile (preuves matérielles). Le passage des 4P aux 7P permet donc une analyse plus complète du marketing bancaire.

Après avoir présenté les 7P, examinons maintenant en détail chacun de ces éléments, en commençant par le produit.

- Le produit

Dans le domaine des services, le produit est par nature immatériel. Les managers marketing n'hésitent plus aujourd'hui à qualifier de « produit » une prestation aussi intangible qu'un compte bancaire ou un contrat d'assurance.

L'analyse du produit-service peut être décomposée en deux niveaux :

- **Le service de base** (core service), qui correspond au bénéfice essentiel recherché par le client.
- **Le service périphérique** (secondary service), qui regroupe les éléments tangibles et les services additionnels associés à la prestation.

Cette distinction rejoint les travaux de Sasser et al. (1978) et de Grönroos (1984), qui soulignent que le service de base répond à une fonction essentielle (le transport, la restauration), tandis que le service périphérique concerne les modalités concrètes de sa délivrance (accueil, ambiances, procédures).

- Le prix

La fixation du prix dans les services présente plusieurs particularités liées à la nature intangible et à l'inséparabilité de la prestation. Il existe trois différences majeures avec les biens :

La discrimination par les prix s'avère plus aisée à appliquer du fait que la prestation étant produit et consommé simultanément, ne peut être revendu (contrairement à un bien physique).

Les coûts fixes sont souvent très élevés, tandis que le coût marginal d'une unité supplémentaire est faible, ce qui favorise des stratégies de tarification au coût marginal pour écouler les capacités inutilisées.

[34] McCarthy, E.J. (1960). Basic Marketing: A Managerial Approach. Irwin, Homewood, IL.
[35] Booms, B.H. & Bitner, M.J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. In: Donnelly, J.H. & George, W.R. (eds.), Marketing of Services, American Marketing Association, Chicago, p. 47-51

Certains services, notamment publics, échappent aux mécanismes classiques du marché et ne font pas l'objet d'une tarification directe.

- La communication

La communication des services doit tenir compte de leur intangibilité et du risque perçu par le client. Palmer identifie plusieurs spécificités :

Le développement de marques fortes et la stimulation du bouche-à-oreille sont essentiels pour réduire l'incertitude.

La communication ne peut être dissociée de l'image du prestataire lui-même, notamment pour les services complexes comme l'assurance ou les services financiers.

Les personnels en contact deviennent des vecteurs de communication à part entière, leur comportement influençant directement la perception du service.

En raison des risques de fraude, la promotion des services est souvent plus encadrée que celle des biens.

- La distribution (accessibilité)

Pour les services, la notion de « place » renvoie davantage à l'accessibilité qu'à la localisation physique. L'inséparabilité du service impose une adaptation du système de production aux contraintes géographiques et temporelles des clients. Les décisions de localisation résultent d'un arbitrage entre les impératifs de coût du prestataire et les attentes de proximité des consommateurs.

La distribution des services peut également reposer sur des intermédiaires (agences de voyage, centrales de réservation) ou sur des systèmes non physiques (téléphone, Internet), ce qui élargit considérablement les possibilités d'accès.

- Les personnes

Les collaborateurs occupent une place centrale dans le marketing des services. Contrairement aux biens où la production est séparée de la consommation, le personnel de contact participe directement à la qualité perçue par le client. Gummesson qualifie d'ailleurs l'ensemble des employés de « marketeurs à temps partiel », tant leur comportement influence l'expérience de service.

La gestion des ressources humaines devient ainsi une composante stratégique du marketing. Le recrutement, la formation, la motivation et l'évaluation du personnel doivent être alignés sur les objectifs marketing de l'organisation.

Trois niveaux d'impact des personnes sur l'offre de service sont identifiés :

- Le personnel contribue directement à la production du service.
- Le client peut être impliqué comme co-producteur de la prestation.
- Les autres clients présents au moment de la consommation influencent également l'expérience individuelle, positivement ou négativement.

- Les processus

Les modalités de production du service, souvent invisibles pour le client, deviennent cruciales dans les services à fort contact. La distinction entre marketing et gestion des opérations tend à s'estomper. La notion de « service encounter » (Shostack, 1985) désigne les moments d'interaction directe entre le client et le prestataire, qui sont déterminants pour la satisfaction. Pour maîtriser la complexité des processus, les organisations peuvent recourir au « blueprinting » (Shostack, 1984), une méthode de représentation graphique des différentes étapes de production du service, des acteurs impliqués et des tolérances acceptables.

Face à l'augmentation des coûts de main-d'œuvre, de nombreux prestataires cherchent à impliquer davantage le client dans la production (caisses automatiques, self-service) ou, à l'inverse, à proposer des services personnalisés pour lesquels le client est prêt à payer un supplément. Certaines organisations choisissent également de simplifier leur offre et de déqualifier certaines tâches afin de standardiser la qualité et de réduire les risques d'erreur, un mouvement qualifié d'« industrialisation des services ».

- Les preuves matérielles

En raison de l'intangibilité des services, le client éprouve des difficultés à évaluer la prestation avant sa consommation. Palmer souligne l'importance d'offrir des éléments tangibles susceptibles de réduire ce risque perçu. Ces preuves matérielles peuvent prendre diverses formes :

- Des supports d'information (brochures, sites web) illustrant le service.
- L'apparence du personnel et des locaux, qui renvoie une image de professionnalisme et de fiabilité.
- La possibilité d'observer le service en cours de réalisation (concert, spectacle, chantier).

Certains services, comme la gestion de portefeuille, offrent peu d'indices tangibles, ce qui accroît la difficulté pour le client de se forger une opinion avant l'acte d'achat.

Le marketing mix permet de définir l'offre de service. Encore faut-il comprendre comment cette offre est produite et délivrée. C'est l'objet du modèle de la servuction.

1.3- La servuction :

Au-delà du marketing mix, la production d'un service repose sur un système spécifique appelé servuction. Cette sous-section définit d'abord ce concept, puis présente les quatre composantes principales du système de servuction.

1.3.1- *Définition de la servuction :*

Pour EIGLIER et LANGEARD (1999) : « la servuction est l'organisation harmonieuse et systématique de l'ensemble des composants physiques et humains de la relation client – entreprise qui sont utiles à l'exécution du service ou les critères commerciaux et le degré de qualité sont prédéfinis ».[36]

1.3.2- *Les principales composantes du système de servuction :*

Selon Eiglier et Langeard (1999), le système de servuction repose sur quatre composantes fondamentales qui interagissent pour produire le service[37] :

- Le client

Le client occupe une place centrale dans le système de servuction. Il est à la fois consommateur et coproducteur du service. Sa présence est indispensable, car le service n'existe que s'il est consommé. En participant activement à la production, le client influence directement la qualité de la prestation

- Le personnel en contact

Il s'agit des employés qui interagissent directement avec le client. Le personnel en contact assure trois missions principales : une mission de vente, une mission opérationnelle et une

[36] EGLIER Pierre, LANGEARD Eric, « Servuction, le marketing des services »,7éme édition Edition Ediscience international, Paris, 1999. P7

[37] Mariame EL KHADAR, « La Servuction dans le management des services : Approche Conceptuelle », Revue Marocaine de Management, Logistique et Commerce, 2022.

mission relationnelle. Son comportement et son attitude conditionnent la perception de la qualité par le client. Il est considéré comme la « frontière » entre l'entreprise et sa clientèle.

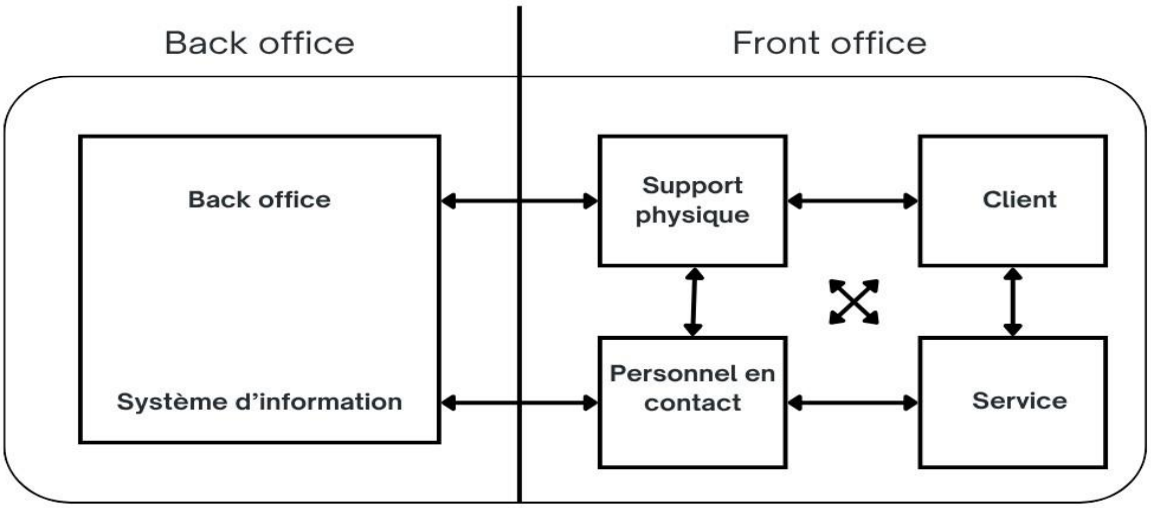
- Le support physique

Le support physique désigne l'ensemble des éléments matériels nécessaires à la production du service : locaux, équipements, mobilier, outils technologiques, etc. Il comprend à la fois l'environnement (bâtiment, agencement) et les instruments utilisés par le personnel et/ou le client. Étant donné l'intangibilité du service, le support physique constitue un indice tangible à partir duquel le client évalue la qualité de la prestation.

- Le système d'organisation interne

Cette composante regroupe l'ensemble des éléments invisibles pour le client mais nécessaires au bon fonctionnement du service : ressources humaines, gestion financière, approvisionnement, maintenance, etc. Il s'agit du back-office qui soutient et conditionne l'efficacité des éléments visibles de la servuction.

Figure N° 4: Le modèle de servuction



Source : Eiglier et langeard, 1999, p.15

La figure n°04 illustre le modèle de servuction développé par Eiglier et Langeard (1999). On constate que le client se trouve au centre du système, en interaction directe avec le personnel en contact et le support physique. Le back-office (système d'organisation interne), bien qu'invisible pour le client, soutient l'ensemble des opérations.

Ce modèle est particulièrement pertinent pour notre recherche sur la qualité perçue des services bancaires. En effet, la servuction met en évidence que la qualité ne dépend pas uniquement du personnel en contact, mais aussi des éléments matériels (support physique) et des processus internes (back-office). Dans le contexte bancaire digitalisé, ces composantes se transforment : le support physique devient l'application mobile ou le site web, le personnel en contact est remplacé ou assisté par des chatbots, et le back-office s'automatise.

Ainsi, nous retiendrons que la digitalisation modifie profondément le système de servuction bancaire, ce qui justifie l'étude de son impact sur la qualité perçue par les clients.

La servuction montre que tout service repose sur une interaction entre le client, le personnel en contact, le support physique et le back-office. Ce modèle étant posé, nous pouvons à présent l'appliquer au secteur bancaire.

2. Le marketing bancaire :

Pendant longtemps, les banques ont évolué dans un environnement de quasi-monopole où la demande de services financiers dépassait l'offre. Dans ce contexte, elles n'avaient pas besoin de commercialiser activement leurs services. Cependant, à partir des années 1980, plusieurs transformations ont bouleversé ce paysage : libéralisation financière, intensification de la concurrence, évolution des comportements des clients et développement des technologies numériques. Ces mutations ont contraint les banques à adopter une approche marketing pour attirer, satisfaire et fidéliser leur clientèle. C'est ainsi qu'est né le marketing bancaire. Après avoir posé les fondements du marketing des services, intéressons-nous maintenant à leur application dans le secteur bancaire.

2.1- Définition de la banque :

Conformément à l'article 47 de l'Ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, une banque est définie comme un établissement financier qui reçoit des fonds du public, accorde des crédits, et met à disposition des moyens de paiement.[38]

Selon Coussergues et Roucolle, la banque est l'intervenant principal du processus de finance indirecte. En s'intercalant entre les agents à capacité de financement et les agents à besoin de financement, elle remplit trois rôles essentiels : le traitement de l'information grâce à des relations de long terme avec sa clientèle, l'expertise dans l'évaluation et le suivi des risques, et l'assurance de liquidité offerte tant aux déposants qu'aux emprunteurs.[39]

2.2- La nature des services bancaires :

Les services bancaires partagent les caractéristiques générales des services : l'immatérialité, la périssabilité et l'hétérogénéité. Cependant, ils présentent des caractéristiques propres au secteur bancaire :[40]

- La dépendance aux dépôts : les banques utilisent les dépôts comme source principale de financement et de réalisation des bénéfices.
- La diversité des services : les banques offrent une large gamme de produits et services pour répondre aux besoins variés de la clientèle.
- L'intensité de travail : le secteur bancaire nécessite une forte densité de main-d'œuvre, ce qui augmente les coûts.
- Le flux bidirectionnel d'informations : les services bancaires impliquent un échange d'informations précises et fiables entre la banque et le client.
- La difficulté d'évaluation : en raison de l'immatérialité, le client ne peut évaluer la qualité du service avant ou pendant l'achat.

2.3- Les types des services bancaires :

Les services bancaires se divisent en deux catégories : les services traditionnels et les services modernes.[41]

2.3.1. ***Les services bancaires traditionnels*** :

[38] Ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, art. 47.

[39] Sylvie de COUSSERGUES et Gilles ROUCOLLE, Gestion de la banque, 8e éd., Dunod, 2017.

[40] زناد سهيلة، التسويق المصرفي، مطبوعة بيداغوجية، جامعة محمد الصديق بن يحيى – جيجل، 2022-2023، ص 15

[41] Ibid., page 17

- L'octroi de crédit : l'ensemble des facilités financières accordées par la banque, y compris les lettres de garantie, les crédits documentaires et les études de faisabilité économique ;
- La réception des dépôts : les différents comptes d'épargne et comptes de dépôt, avec leurs durées et avantages variés ;
- Les services d'investissement : la gestion de portefeuille, la participation au capital des projets d'investissement et l'ingénierie financière ;
- Autres services : l'encaissement des chèques, l'ouverture de comptes, les transferts de fonds nationaux et internationaux.

2.3.2. ***Les services bancaires modernes :***

Ils sont le fruit du développement technologique et utilisent les hautes technologies comme outil de prestation. On y trouve :

- Les distributeurs automatiques de billets (DAB).
- Les systèmes de virement électronique.
- Les cartes de crédit électroniques.
- La téléphonie bancaire.
- L'internet bancaire.
- Les banques en ligne.

Ayant défini la banque et ses services, il convient maintenant d'examiner comment le marketing s'applique spécifiquement à ce secteur.

2.4- Définition du marketing bancaire :

Selon KOLTER et KELLER : « le marketing bancaire c'est l'analyse, l'organisation, le planning et le contrôle des activités, des stratégies et des ressources d'une entreprise qui ont une influence directe sur le consommateur en vue de satisfaire les désirs les besoins de groupe de clients sélectionnés de façon rentable ».[42]

Selon MICHEL BADOC : « le marketing bancaire c'est l'application de la démarche et des techniques marketing à l'activité bancaire ». [43]

Selon YVES.LEGOLVANT : « le marketing est la conception, la mise en œuvre et la réalisation par une banque de tous les moyens et les ressources, lui permettant de se fixer et d'atteindre de façon rentable les objectifs de développement déterminés et sélectionnés »[44]

Ces définitions montrent que le marketing bancaire consiste à appliquer la démarche marketing à l'activité bancaire pour répondre aux besoins des clients et assurer la rentabilité de l'établissement.

2.5- Les caractéristiques du marketing bancaire :

le marketing bancaire présente plusieurs caractéristiques :[45]

- Un rôle d'analyse stratégique : il aide les responsables bancaires à élaborer la stratégie globale de la banque, à la mettre en œuvre et à la contrôler.

---

[42] P.Kolter et K.Keller « marketing management »,13éme, Edition PEARSON, 2010 p80.

[43] Michel Badoc, « réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », EDITION Revu Banque, 2004, p29

[44] Yves Legolvant, « Marketing bancaire et planification » EDITION TECHNIQUE, Paris, 1985, p52

[45] زناد، op. cit.، ص 18

– Un double rôle : il consiste à attirer les fonds (dépôts et épargne) et à les transformer en crédits et autres services répondant aux besoins des clients.

– Un caractère finalisé : le marketing bancaire est une activité qui poursuit des objectifs précis, où la satisfaction des besoins des clients vise à atteindre les objectifs de rentabilité de la banque.

D'autres caractéristiques secondaires qui viennent pour le distinguer :

– La forte influence de la réglementation : les lois et règlements gouvernementaux encadrent strictement l'offre et la tarification des services bancaires.

– La relation continue avec le client : la relation entre la banque et son client est durable et ne se limite pas à un acte ponctuel.

– La non-séparabilité entre production et distribution : les lieux de production des services sont également les lieux de distribution (agences et guichets).

– La nécessité de segmenter le marché : les banques doivent adapter leurs offres selon la taille et les besoins des clients (grandes entreprises, PME, particuliers).

– La forte prise de risque : l'activité bancaire comporte un risque élevé, ce qui rend la fonction marketing plus complexe.

Ces caractéristiques étant identifiées, une question se pose : pourquoi le marketing est-il apparu tardivement dans le secteur bancaire ? Les facteurs d'apparition du marketing bancaire apportent une réponse.

2.6- Les facteurs d'apparition du marketing bancaire :

Plusieurs facteurs expliquent pourquoi le marketing est apparu tardivement dans le secteur bancaire, puis s'y est développé. Ces facteurs sont au nombre de quatre :[46]

- L'intensification de la concurrence : les banques cherchent à attirer un plus grand nombre de clients pour augmenter ou maintenir leurs parts de marché.
- La complexité croissante des besoins des clients : les attentes, motivations et comportements des clients sont devenus plus diversifiés et difficiles à satisfaire.
- Le développement technologique : les innovations rapides dans le domaine des technologies ont poussé les banques à les adopter pour attirer davantage de clients ;
- L'augmentation des coûts : la satisfaction des besoins des clients implique des coûts plus élevés, ce qui rend nécessaire une gestion marketing pour assurer une rentabilité adéquate.

Après avoir compris pourquoi et comment le marketing bancaire s'est développé, examinons maintenant ses outils opérationnels à travers le mix-marketing bancaire.

2.7- Les étapes de développement du marketing bancaire

Le marketing bancaire n'a cessé d'évoluer depuis son apparition. Son développement s'est effectué à travers sept phases successives :[47]

Phase 1 : La production des services : Les banques se concentrent sur l'augmentation du nombre de services offerts, en développant le réseau d'agences et en recrutant davantage de personnel.

[46] زناد، op. cit.، ص 20

[47] Ibid.

Phase 2 : La promotion : Dans les années 1960, le marketing se résume à la publicité et aux relations publiques. Les banques créent des services marketing pour attirer de nouveaux clients et fidéliser les existants.

Phase 3 : L'orientation client : Les banques réalisent que la qualité de la relation client est aussi importante que le service lui-même. L'attention se porte sur la manière de traiter le client.

Phase 4 : L'innovation : Les banques développent de nouveaux services et de nouvelles façons de les offrir, comme les distributeurs automatiques, les cartes de crédit, la téléphonie bancaire et internet.

Phase 5 : La segmentation : Les banques comprennent qu'elles ne peuvent pas satisfaire tous les clients. Elles se spécialisent et ciblent des segments spécifiques du marché.

Phase 6 : Les systèmes marketing : Le marketing s'intègre dans des systèmes d'information et de planification. Les banques développent des études de marché et des systèmes d'information marketing.

Phase 7 : L'orientation sociale : Cette dernière phase intègre la protection du consommateur et la responsabilité sociale. Les banques prennent en compte l'intérêt général en plus des intérêts individuels des clients.

2.8- Le Mix-Marketing bancaire :

Le mix-marketing bancaire reprend le modèle des 7P adapté au contexte des services financiers. Cette sous-section présente successivement les sept politiques : produit, prix, distribution, communication, personnes, processus et preuves matérielles.

Le marketing mix bancaire désigne l'ensemble des variables que la banque peut maîtriser pour adapter son offre aux besoins de sa clientèle. Il reprend le modèle des 7P développé par Booms et Bitner (1981) et adapté au contexte des services. Ce modèle se divise en deux parties : le mix traditionnel (4P) et le mix élargi (3P) spécifique aux services.[48][49]

a) La politique de produit (Product)

on entend par produit bancaire le service (ou l'ensemble des services) que la banque met à disposition pour répondre aux besoins de ses clients. Selon Roulat Asma (2023), le produit bancaire est l'élément central du marketing mix car c'est l'outil sur lequel la banque s'appuie pour satisfaire ses clients et atteindre ses objectifs. Les produits bancaires incluent les comptes (compte chèque, compte épargne, compte devise), les crédits (immobilier, consommation, investissement), les moyens de paiement (cartes, chèques, virements), ainsi que les produits de bancassurance et de finance islamique.

b) La politique de prix (Price)

Le prix dans le secteur bancaire représente la valeur monétaire ou morale que le client paie en retour d'un service. Il peut prendre différentes formes : intérêts, frais, commissions, pénalités, ou encore taux d'intérêt. Selon Mohammad (2015), le prix est le seul élément du marketing mix qui génère des revenus pour la banque. La tarification peut être basée sur la valeur perçue par le client, sur la concurrence, ou encore sur des stratégies de prix promotionnels pour attirer de nouveaux clients.

c) La politique de distribution (Place)

[48] Roulat Asma (2023). The effect of elements of the banking marketing mix on the mental image of the commercial banks: case study of Assalem Bank. Revue Algérienne d'Économie et Gestion, p. 3-6.

[49] Mohammad, H.I. (2015). 7Ps Marketing Mix and Retail Bank Customer Satisfaction in Northeast Nigeria. British Journal of Marketing Studies, vol. 3, n° 3, p. 71-88.

La distribution bancaire concerne l'ensemble des moyens par lesquels la banque rend ses services accessibles aux clients au bon moment et au bon endroit. Selon Roulat Asma (2023), elle inclut les agences physiques, les guichets automatiques (GAB), les services bancaires par Internet, les applications mobiles, et les centres d'appel. L'objectif est de garantir la disponibilité du service dans des conditions de temps, de lieu et de possession qui satisfont le client.

d) La politique de communication (Promotion)

La promotion est l'ensemble des actions de communication par lesquelles la banque informe les clients et prospects de ses services et de leurs avantages. Selon Roulat Asma (2023), la promotion vise à attirer l'attention du client et à le pousser à acheter. Elle comprend la publicité, les relations publiques, le marketing direct, la promotion des ventes, et l'utilisation des réseaux sociaux. La promotion contribue à la fidélisation à la marque et améliore l'image de la banque auprès du public.

e) La politique des personnes (People)

Le facteur humain est l'un des éléments les plus importants du marketing mix bancaire, car le personnel est en contact direct avec le client et influence directement sa perception du service. Selon Roulat Asma (2023), plusieurs caractéristiques doivent être présentes chez l'employé de banque : la communication (capacité à exprimer clairement les idées), la sensibilité envers le client (intérêt pour ses préoccupations), la flexibilité (adaptation aux préférences de chaque client), la connaissance professionnelle (maîtrise des produits et procédures), la présentation (apparence soignée), l'honnêteté, et la réactivité (réponse rapide aux demandes). Mohammad (2015) ajoute que l'interaction entre les employés et les clients est un facteur clé de la satisfaction client dans le secteur bancaire.

f) La politique des processus (Process)

Les processus désignent l'ensemble des activités et procédures mises en œuvre pour délivrer le service bancaire. Selon Roulat Asma (2023), ils incluent les machines, le flux des activités, la manière de guider les clients et leur motivation à participer au processus d'obtention du service. Mohammad (2015) considère que la satisfaction des clients repose notamment sur la clarté des processus, la réactivité du service et la convivialité des sites web et applications. Les banques doivent réduire la complexité des processus longs et impliquer le client dans la simplification des mesures.

g) La politique des preuves matérielles (Physical evidence)

Les preuves matérielles représentent l'environnement physique dans lequel le service est fourni. Selon Roulat Asma (2023), elles incluent les bâtiments de la banque (design intérieur et extérieur, couleurs, mobilier, propreté), les équipements, les outils de communication réseau, les logiciels d'exploitation, ainsi que la tenue vestimentaire des employés. Mohammad (2015) ajoute que l'environnement de service (stationnement, climatisation, clôture, sécurité) a un impact significatif sur la perception de la qualité du service par le client. Les preuves matérielles compensent l'intangibilité du service bancaire en offrant des indices tangibles qui rassurent le client.

L'ensemble de ces concepts — service, spécificités, marketing mix, servuction, marketing bancaire, mix bancaire — constitue le cadre d'analyse du marketing des services bancaires. La section suivante s'intéressera à la qualité perçue de ces services, qui constitue le cœur de notre recherche.

Section 02 : La qualité des services bancaires

Cette section est consacrée à la qualité perçue des services bancaires, qui constitue la variable dépendante de notre recherche. Après avoir défini les concepts clés (qualité, qualité du service, qualité perçue), nous présenterons les types de qualité et les dimensions qui permettent de l'évaluer. Le modèle des écarts et le modèle SERVQUAL seront ensuite analysés, car ils constituent les cadres théoriques les plus utilisés pour mesurer la qualité perçue. Enfin, nous examinerons les mesures molles et dures de la qualité.

1. Définitions :

Avant d'analyser la qualité perçue des services bancaires, il est essentiel de définir les concepts fondamentaux. Cette sous-section présente successivement la définition de la qualité, celle de la qualité du service, et enfin celle de la qualité perçue.

1.4- Définition de la qualité :

Selon Jambart (1997, p. 7), la qualité englobe l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui affectent sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites.[50]

1.5- Définition de la qualité du service :

Plusieurs auteurs ont proposé des définitions de la qualité de service.

Selon Berrache, la qualité de service est l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent la capacité de satisfaire les besoins exprimés ou implicites des clients.[51]

Pour sa part, Herovit définit la qualité de service comme le niveau d'excellence que l'entreprise a choisi d'atteindre pour satisfaire sa clientèle cible, ainsi que la mesure dans laquelle elle s'y conforme.[52]

Enfin, selon Lendrevie et Levy, la qualité de service peut être définie à partir de ses caractéristiques objectives et de sa capacité à remplir parfaitement ses fonctions.[53]

1.6- Définition de la qualité perçue :

Plusieurs auteurs ont proposé des définitions de la qualité perçue.[54]

Selon Zeithaml, la qualité perçue est « le jugement du consommateur sur l'excellence ou la supériorité globale d'un produit ». L'auteure précise que la qualité perçue n'est ni la qualité objective, ni la qualité réelle, elle renvoie à une évaluation globale proche de l'attitude, pas à un attribut précis.

Aaker définit la qualité perçue comme « la perception par le client de la qualité globale ou de la supériorité d'un produit ou d'un service par rapport à son objectif et par rapport aux alternatives disponibles ».

Enfin, selon Chaudhuri, la qualité perçue peut conduire à la satisfaction du consommateur, laquelle est déterminée par la performance perçue et les attentes.

---

[50] Claude JAMBART, L'assurance qualité : les normes ISO 9000 en pratique, 2e éd., Paris, Economica, 1997, p. 7.
[51] Jean Pierre BERRACHE, La qualité de service dans l'entreprise, France, Editions Organisation, 1992, p. 22.
[52] Jack HEROVITZ, La qualité de service à la conquête du client, Paris, InterEditions, 1987, p. 34.
[53] Jacques LENDREVIE et Jean-Louis LEVY, Mercator, 10e éd., Paris, Dunod, 2012, p. 567.
[54] S. VANTAMAY, "Understanding of perceived product quality: Reviews and recommendations", en ligne, consulté le 8 avril 2026.

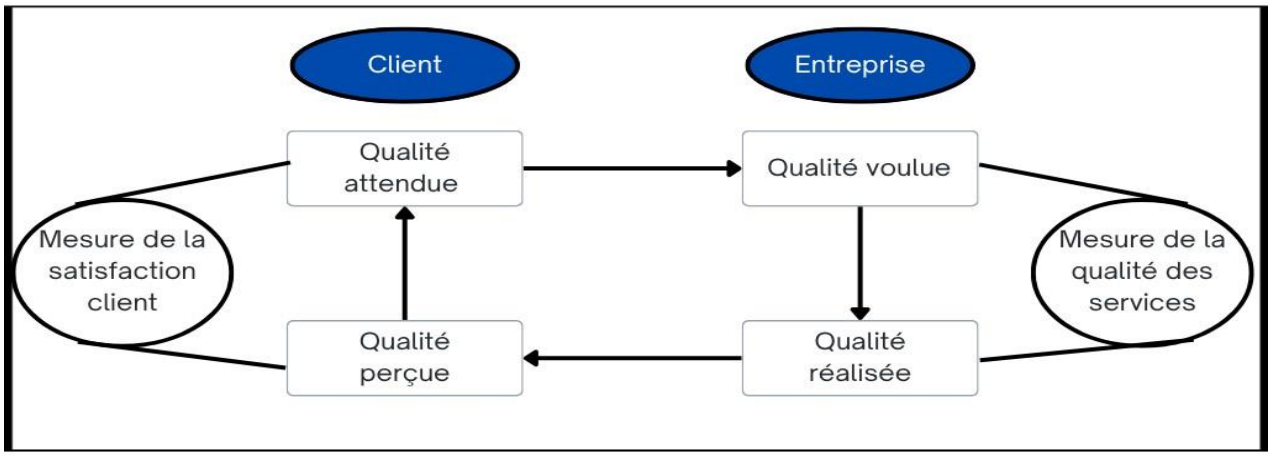
L'ensemble de ces définitions partage un point commun : la qualité perçue est la perception par le consommateur des composantes globales d'un produit ou d'un service, incluant ses caractéristiques tangibles et intangibles.

Ces définitions établies, il convient maintenant de distinguer les différents types de qualité qui interviennent dans le processus de service.

2. Les types de qualité :

La qualité ne se limite pas à une seule dimension. On distingue quatre types de qualité qui interviennent dans le processus de service.

Figure N° 5: Le carré de la qualité « carré d'Avarous »



Source : L HERMEL, 2001, mesurer la satisfaction clients, édition Afnor, France, P, 10

Selon Hermel (2001) on distingue quatre types de qualités :[55]

- La qualité attendue : le niveau de qualité souhaité par le client, correspondant à ses besoins et attentes.
- La qualité voulue : le niveau de qualité que l'entreprise souhaite atteindre pour répondre à la qualité attendue.
- La qualité réalisée : le niveau de qualité réellement atteint par l'entreprise.
- La qualité perçue : le niveau de qualité ressenti par le client après consommation du service.

Au-delà de ces typologies, la qualité perçue peut être décomposée en plusieurs dimensions. L'identification de ces dimensions est essentielle pour la mesurer.

3. Les dimensions de la qualité des services :

Pour mesurer la qualité, il est nécessaire d'identifier ses dimensions. Cette sous-section présente les cinq dimensions de la qualité des services selon Zeithaml, Berry et Parasuraman.

Les chercheurs Zeithaml, Berry et Parasuraman ont identifié, à travers des groupes de recherche spécialisés, dix critères utilisés par les consommateurs pour évaluer la qualité d'un service. En raison d'un fort degré de corrélation entre plusieurs de ces variables, ils les ont consolidées en cinq grandes dimensions[56] :

[55] ARAB Abdellah, Management de la Qualité, cours polycopié, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2024-2025, p. 80-82

[56] Christopher LOVELOCK, Jochen WIRTZ, Denis LAPERT et Annie MUNOS, Marketing des services, 7e éd., Pearson, p. 445.

- La tangibilité : l'apparence des éléments physiques (locaux, équipements, personnel, documents) ;
- La fiabilité : la capacité à réaliser le service promis de manière sûre et précise.
- La réactivité : la volonté d'aider le client en lui fournissant un service rapide et adapté.
- L'assurance : la compétence, la courtoisie, la crédibilité et la sécurité transmises au client.
- L'empathie : la facilité d'accès, une bonne communication et la compréhension des besoins du client.

Ces cinq dimensions constituent le modèle SERVQUAL, largement utilisé pour mesurer la qualité perçue des services, y compris dans le secteur bancaire.

Tableau 4 : les dimensions génériques utilisées par les clients pour évaluer la qualité d'un service :

Tableau 4: Les dimensions génériques utilisées par les clients pour évaluer la qualité d'un service :

Dimension	Définition
Crédibilité	Être digne de confiance, honnête
Sécurité	Absence de danger, de risque, de doute
Accessibilité	Abord facile et contact aisé
Communication	Écoute des clients, Information régulière des clients
Compréhension du client	Efforts pour connaître les clients et leurs besoins
Tangibilité	Apparence physique des locaux, équipements, du personnel et des documents
Fiabilité	Capacité à réaliser le service promis de manière sûre et précise
Réactivité	Volonté d'aider le client en lui fournissant un service rapide et adapté
Compétence	Possession des connaissances nécessaires pour délivrer le service
Courtoisie	Politesse, respect et contact personnel amical

Source : Adapté de Zeithaml, Parasuraman et Berry (1990).

Ces dimensions étant identifiées, une question se pose : comment expliquer les écarts entre la qualité attendue et la qualité perçue ? Le modèle des écarts de Zeithaml, Berry et Parasuraman apporte une réponse.

4. Le modèle des écarts :

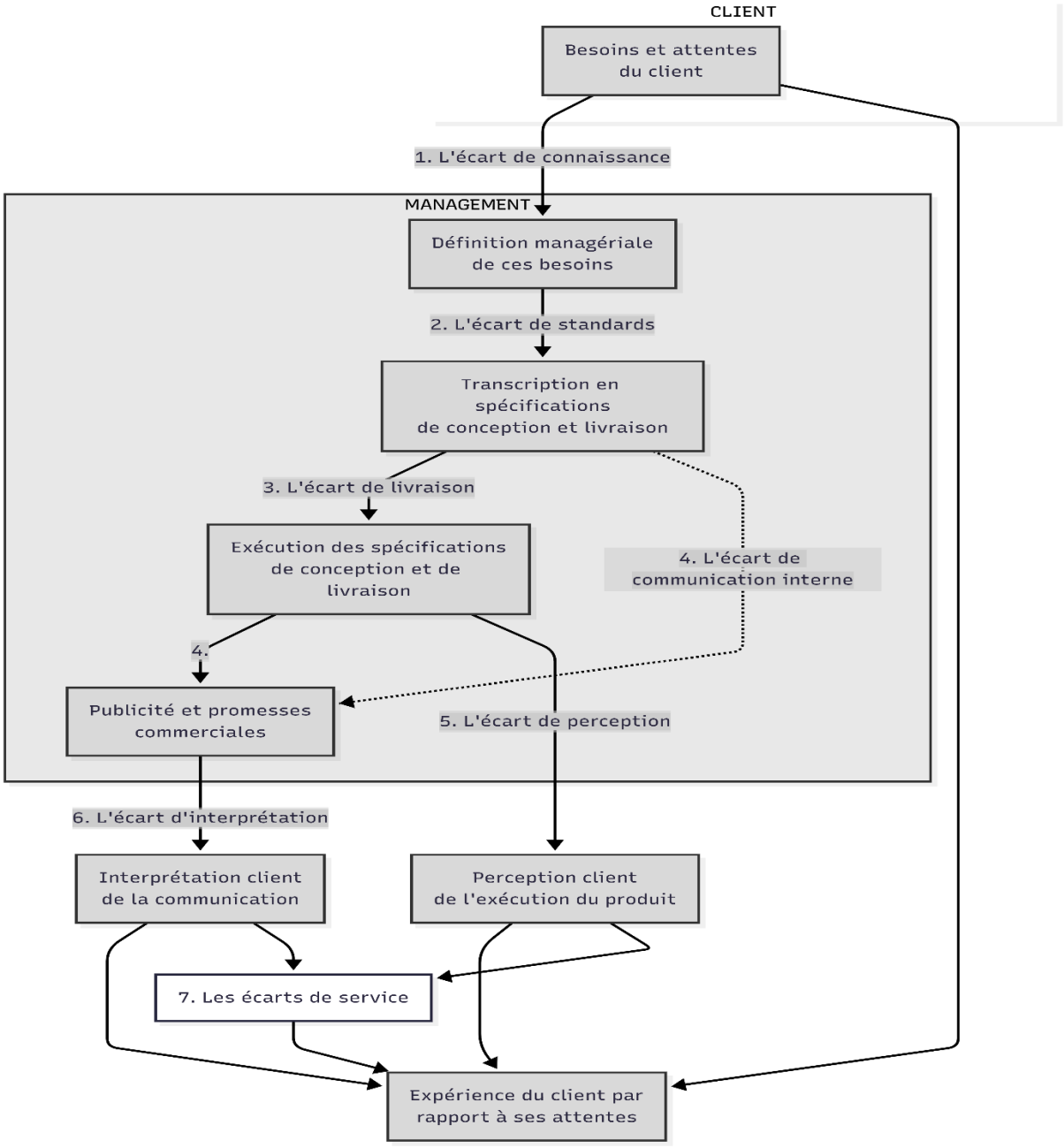
La qualité perçue résulte de la différence entre les attentes du client et l'expérience qu'il a réellement vécu. Le modèle des écarts de Zeithaml, Berry et Parasuraman identifie les sources potentielles de dysfonctionnement dans la délivrance d'un service.

La qualité perçue repose sur la théorie de la disconfirmation, selon laquelle le client compare ses attentes à sa perception du service reçu. Si la perception est supérieure aux attentes, il y a disconfirmation positive (satisfaction). Si elle est inférieure, il y a disconfirmation

négative (insatisfaction). C'est sur cette base que Zeithaml, Berry et Parasuraman ont développé leur modèle des écarts.[57]

Afin d'identifier les sources potentielles de dysfonctionnement dans la délivrance d'un service, Zeithaml, Berry et Parasuraman ont développé un modèle conceptuel basé sur l'analyse des écarts (gaps). Ce modèle distingue sept types d'écarts qui peuvent apparaître à différentes étapes du processus de service.

Figure N° 6: Les sept écarts de la qualité des services



Source: Adapté de Christopher Lovelock, Product Plus, McGraw-Hill, New York, 1994, p. 172.

Comme le montre la figure ci-dessus, sept types d'écarts peuvent être identifiés[58] :

[57] HELFER Jean-Pierre et ORSONI Jacques, Marketing, Paris, Vuibert, 2006.

[58] Christopher LOVELOCK, Jochen WIRTZ, Denis LAPERT et Annie MUNOS, Marketing des services, 7e éd., Pearson, p. 450 – 451.

- L'écart de connaissance : la différence entre ce que le prestataire pense des attentes des clients et leurs besoins réels.
- L'écart de normes : la différence entre la perception des attentes du client par la direction et les normes de qualité établies.
- L'écart de livraison : la différence entre les normes spécifiées et la performance réelle du prestataire.
- Les écarts de communication interne : la différence entre ce que le personnel commercial pense du service et ce que l'entreprise est réellement capable de délivrer.
- Les écarts de perception : la différence entre ce qui est réellement livré et ce que les clients pensent avoir reçu.
- Les écarts d'interprétation : la différence entre ce que la communication promet et ce que le client a compris de cette promesse.
- L'écart de service : la différence entre ce que le client attend et sa perception du service délivré.

Les écarts 1, 5, 6 et 7 sont des écarts externes entre le client et l'entreprise. Les écarts 2, 3 et 4 sont des écarts internes entre les services de l'entreprise. L'écart de service (7) est le plus critique. Pour le réduire, l'entreprise doit agir sur un ou plusieurs des six autres écarts.

Comprendre les écarts est une première étape. Encore faut-il mesurer la qualité perçue. Plusieurs approches sont possibles, que nous examinons à présent.

5. La mesure de la qualité :

La mesure de la qualité perçue constitue une étape essentielle pour toute entreprise souhaitant évaluer et améliorer ses services. Plusieurs approches complémentaires sont possibles.

La mesure de la qualité perçue constitue une étape essentielle pour toute entreprise souhaitant évaluer et améliorer ses services. La littérature distingue plusieurs approches complémentaires. La première, le modèle SERVQUAL, repose sur la comparaison entre les attentes et les perceptions des clients à travers un questionnaire standardisé. La deuxième approche regroupe les mesures dites « molles » (soft measures), qui recueillent les perceptions subjectives des clients via des enquêtes de satisfaction, des panels ou des entretiens. Enfin, les mesures « dures » (hard measures) s'appuient sur des indicateurs objectifs et quantifiables tels que les délais d'attente ou les taux d'erreur.

5.1- Le modèle SERVQUAL :

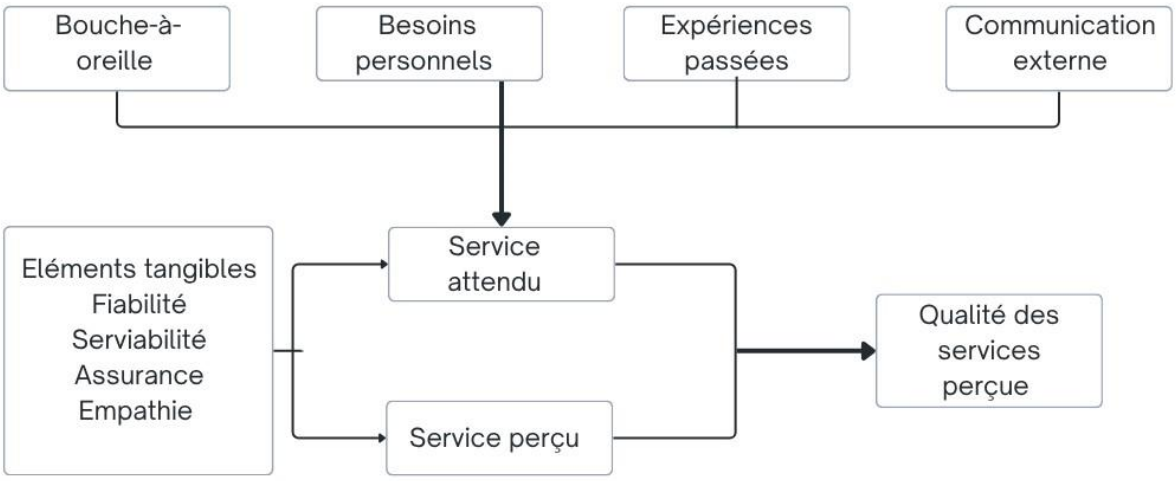
Parmi les approches de mesure de la qualité, le modèle SERVQUAL est le plus connu et le plus utilisé. Il mérite une attention particulière.

5.1.1- Présentation du modèle :

Développé par Parasuraman, Zeithaml et Berry (1988), le modèle SERVQUAL (Service Quality) figure parmi les outils les plus employés lorsqu'il s'agit d'évaluer la qualité perçue des services. Ce modèle « présente la qualité du service comme l'écart entre les attentes et les perceptions en matière de service ».[59]

[59] André BOYER et Ayoub NEFZI, "La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts", La Revue des Sciences de Gestion, n° 237-238, 2009, p. 43.

Figure N° 7: Le modèle SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml et Berry



Source : Boyer et Nefzi (2009, p. 47)

La figure n°07 présente le modèle SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml et Berry (1988). On constate que le service perçu par le client résulte d'une comparaison entre deux éléments principaux : le service attendu (à gauche) et le service perçu (à droite).

Le service attendu est influencé par quatre facteurs : les besoins personnels du client, ses expériences passées avec des services similaires, le bouche-à-oreille (recommandations d'autres clients), et la communication externe (publicité, promotions). Le service perçu, quant à lui, est évalué à travers cinq dimensions : la fiabilité, la serviabilité, l'assurance, l'empathie et les éléments tangibles.

L'écart (ou gap) entre le service attendu et le service perçu détermine la qualité perçue du service. Si le service perçu est supérieur au service attendu, la qualité perçue est positive. Inversement, si le service perçu est inférieur au service attendu, la qualité perçue est négative. Ce modèle est fondamental pour notre recherche car il montre que la qualité ne se mesure pas de manière absolue, mais par rapport aux attentes du client. Dans le contexte bancaire digitalisé, il nous permettra d'analyser si la digitalisation réduit ou augmente l'écart entre les attentes et les perceptions des clients.

Ainsi, nous retiendrons que SERVQUAL offre un cadre théorique solide pour mesurer l'impact de la digitalisation sur la qualité perçue des services bancaires.

1.1.3- 5.1.2- Les dimensions de la qualité SERVQUAL[60] *:*

Le modèle SERVQUAL repose sur cinq dimensions de la qualité, issues de la consolidation de dix critères initiaux.

À l'origine, Parasuraman, Zeithaml et Berry (1985) ont identifié dix dimensions de la qualité du service : éléments tangibles, fiabilité, serviabilité, communication, crédibilité, sécurité, compétence, courtoisie, compréhension du consommateur et accessibilité. Suite à une étude quantitative, ces dimensions ont été consolidées en cinq dimensions (Zeithaml et al., 1990) :

[60] André BOYER et Ayoub NEFZI, op.cit., p.45

- Les éléments tangibles : l'apparence des installations physiques, des équipements et du personnel.
- La fiabilité : la capacité à fournir le service promis de manière exacte et digne de confiance.
- La serviabilité (ou réactivité) : la volonté d'aider les clients et de fournir un service rapide.
- L'assurance : la compétence, la courtoisie et l'aptitude du personnel à inspirer confiance.
- L'empathie : l'attention individualisée accordée à chaque client.

5.1.3- Le modèle des écarts :

Le modèle SERVQUAL identifie quatre écarts spécifiques qui affectent la qualité perçue.

Le modèle SERVQUAL repose sur l'identification d'écarts entre les attentes des clients et les perceptions du service délivré. Selon Boyer et Nefzi, quatre écarts ont été distingués[61] :

- Écart 1 : entre les attentes du consommateur et la perception de ces attentes par les dirigeants.
- Écart 2 : entre la perception du gestionnaire et la spécification des normes de qualité.
- Écart 3 : entre la spécification des normes de qualité et la prestation de service.
- Écart 4 : entre la prestation de service et les promesses de bénéfices.

Ces écarts affectent la qualité perçue, qui représente un écart global entre les attentes du consommateur et ses perceptions concernant le service fourni

5.1.4- Le principe du modèle :

Le modèle SERVQUAL fonctionne à travers un questionnaire standardisé administré aux clients.

Le modèle SERVQUAL mesure la qualité perçue à travers un questionnaire administré aux clients. Ce questionnaire comprend 22 items répartis selon les cinq dimensions. Pour chaque item, les clients évaluent d'abord leurs attentes (ce qu'ils souhaitent recevoir), puis leurs perceptions (ce qu'ils ont réellement reçu), sur une échelle de Likert à 7 points (1 = pas du tout d'accord, 7 = tout à fait d'accord). La qualité perçue est calculée comme la différence entre la perception et l'attente. Lorsque la perception est inférieure à l'attente, l'écart est négatif, indiquant une insatisfaction.[62]

Le tableau ci-dessous présente les 22 items du modèle SERVQUAL, répartis selon les cinq dimensions de la qualité des services (tangibilité, fiabilité, réactivité, assurance/sérieux, empathie). Pour chaque item, le client évalue d'abord ses attentes (ce qu'il souhaite recevoir) puis ses perceptions (ce qu'il a réellement reçu) sur une échelle de Likert à 7 points.

Ces items ont été initialement développés pour mesurer la qualité dans les services traditionnels (banque, assurance, hôtellerie, etc.). Dans le cadre de notre recherche, ils constituent une base intéressante pour évaluer comment la digitalisation modifie la qualité perçue des services bancaires. Toutefois, comme nous le verrons dans la section suivante, l'émergence des services digitaux a conduit à l'adaptation de ce modèle à travers l'E-SQUAL.

[61] André BOYER et Ayoub NEFZI, op.cit., p.44

[62] Christopher LOVELOCK, Jochen WIRTZ, Denis LAPERT et Annie MUNOS, Marketing des services, 7e éd., Pearson, p. 448-449.

Tableau 5: L'échelle SERVQUAL – 22 items répartis en cinq dimensions

Questions SERVQUAL
Note : pour les répondants, les instructions sont aussi incluses et chaque hypothèse est accompagnée d'une échelle de réponse à 7 points allant de tout à fait d'accord = 7 à pas du tout d'accord = 1. Seuls les extrêmes indiqués ; il n'y a pas de mots entre les nombres 2 et 6.
Tangibilité
Aspect parfait (par exemple, les opérateurs de TV câblés, les hôpitaux, ou l'entreprise considérée tout au long du questionnaire), équipement paraissant moderne.
Les équipements matériels visibles sont particulièrement attrayants.
L'apparence des employés est parfaite.
Les documents (par exemple, les brochures) associés à un service paraîtront attrayants.
Fiabilité
Quand une promesse de faire quelque chose en un temps donné a été formulée, les délais sont respectés.
Quand les clients ont un problème, l'entreprise montre un intérêt sincère quant à la résolution de ce problème.
L'entreprise offre un service approprié dès la première demande.
L'entreprise fournit ses services dans les délais sur lesquels elle s'est engagée.
L'entreprise accorde une attention particulière à l'absence d'erreurs.
Réactivité
Les employés informent les clients de la date exacte à laquelle le service sera effectué.
Les employés fournissent un service rapide aux clients.
Les employés sont toujours désireux d'aider les clients.
Les employés ne sont jamais trop occupés pour répondre aux requêtes des clients.
Sérieux
L'attitude des employés inspire un sentiment de confiance aux clients.
Les clients sentent que le travail est effectué en toute sécurité.
Les employés sont courtois en toute occasion avec les clients.
Les employés sont compétents pour répondre aux questions des clients.
Empathie
L'entreprise montre une attention personnalisée aux clients.
L'entreprise a des horaires d'ouverture convenant à tous leurs clients.
L'entreprise a des employés qui montrent une attention particulière aux clients.
Les employés comprennent les besoins spécifiques de leurs clients.

Source : adapté de Lovelock et al., Marketing des services, 7e éd., Pearson, p. 448-449

5.1.5- Les limites du modèle :

Malgré sa large utilisation, le modèle SERVQUAL a fait l'objet de plusieurs critiques. Certains chercheurs contestent l'hypothèse d'équi-importance des cinq dimensions, dont le poids varie selon le contexte et le consommateur[63]. D'autres études montrent que SERVQUAL ne mesurerait en réalité que deux facteurs : la qualité intrinsèque (processus) et la qualité

[63] André BOYER et Ayoub NEFZI, "La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts", La Revue des Sciences de Gestion, n° 237-238, 2009, p. 48.

extrinsèque (aspects tangibles) du service[64]. En outre, plusieurs chercheurs ont proposé d'adapter le modèle au secteur d'activité étudié, les dimensions de la qualité variant selon le service concerné. Enfin, dans les environnements en ligne, Parasuraman, Zeithaml et Malhotra ont développé une version adaptée appelée E-S-QUAL.

5.2- Les mesures molles :

Au-delà du modèle SERVQUAL, d'autres approches complémentaires existent. Les mesures molles recueillent les perceptions subjectives des clients.

Les mesures molles sont celles qui ne sont pas facilement observables et doivent être collectées en interrogeant directement les clients, les employés ou d'autres parties prenantes. Comme le notent Zeithaml et Bitner, « les standards de mesures molles fournissent une direction, un guide et un feed-back aux employés dans le but d'atteindre la satisfaction du client et peuvent être quantifiés en mesurant les perceptions et les croyances du client ». Le modèle SERVQUAL est lui-même un exemple de système de mesures molles sophistiqué.

Les entreprises doivent établir des « systèmes d'écoute en continu » utilisant diverses méthodes auprès de différents groupes de clients. Une étude simple de la qualité du service n'est qu'une photographie à un moment donné ; une vision plus profonde provient d'un ensemble de mesures prises en continu sous différents angles.

Parmi les mesures molles couramment utilisées, on trouve :

- Les études marketing annuelles.
- Les enquêtes transactionnelles.
- Les feed-back clients.
- Les achats mystères (mystery shopping).
- L'analyse des réponses non sollicitées (plaintes et compliments).
- Les focus groupes.
- Les enquêtes en continu sur les titulaires de compte.
- Les panels conseil composés de clients.
- Les panels et enquêtes auprès des employé.

5.3- Les mesures dures :

Les mesures dures s'appuient sur des indicateurs objectifs et quantifiables pour évaluer la qualité du service.

Les mesures dures se réfèrent typiquement aux processus opérationnels ou aux résultats. Elles renvoient à des caractéristiques et des activités qui peuvent être quantifiées dans le temps ou mesurées par le biais d'audits. Ces mesures incluent des données telles que le temps de fonctionnement opérationnel du service, le temps de réponse, les taux de panne, et les coûts de livraison.

À titre d'exemple, on peut citer :

- Le nombre d'appels téléphoniques perdus alors que le client était en ligne.
- Le temps d'attente du client à différentes étapes de la livraison du service.
- Le temps requis pour remplir une tâche spécifique.
- Les taux de panne.
- Le pourcentage de services livrés dans les délais impartis.

[64] Christopher LOVELOCK, Jochen WIRTZ, Denis LAPERT et Annie MUNOS, Marketing des services, 7e éd., Pearson, p. 450-451.

L'ensemble de ces concepts (définitions, types, dimensions, écarts, SERVQUAL, mesures molles et dures) constitue le cadre théorique de la qualité perçue des services. La section suivante appliquera ce cadre au contexte de la digitalisation bancaire, en examinant comment les technologies numériques transforment la qualité perçue et en présentant le modèle E-SQUAL, adaptation du SERVQUAL aux environnements digitaux.

Section 03 : La relation théorique entre la digitalisation et la qualité perçue des services

Cette section a pour objectif d'établir les fondements théoriques de la relation entre la digitalisation et la qualité perçue des services bancaires. Nous commencerons par identifier les avantages théoriques de la digitalisation susceptibles d'influencer positivement la qualité perçue (efficacité, inclusion financière, transparence, innovation, participation). Ensuite, nous présenterons le modèle E-S-QUAL, qui adapte la mesure de la qualité perçue à l'environnement digital en proposant quatre dimensions spécifiques : l'efficience, le respect des engagements, la disponibilité du système et la confidentialité. Enfin, une synthèse mettra en évidence la complémentarité entre les modèles SERVQUAL et E-S-QUAL et dégagera les fondements de notre investigation empirique.

1. Les fondements théoriques du lien digitalisation – qualité perçue :

La recherche des liens théoriques entre digitalisation et qualité perçue consiste à mettre en évidence les avantages que la digitalisation offre aux usagers des services. La littérature identifie cinq avantages majeurs de la digitalisation qui influencent directement ou indirectement la qualité perçue[65].

- L'amélioration de l'efficacité et de l'efficience

Grâce à la digitalisation, l'usage des ressources est optimisé et les coûts administratifs diminuent, ce qui améliore l'efficacité et l'efficience des services. Dans le contexte bancaire, cet avantage se manifeste par l'accélération des transactions (virements instantanés), la réduction des files d'attente en agence et la dématérialisation des documents.

- L'inclusion financière :

La digitalisation encourage l'inclusion financière en permettant aux populations non bancarisées ou sous-bancarisées d'accéder aux services bancaires via leurs téléphones portables. Les comptes d'argent mobile (comme M-Pesa) et les microcrédits digitaux permettent à des millions de personnes sans compte bancaire traditionnel d'effectuer des transactions, d'épargner et d'obtenir du crédit (Bouderbane, 2023). Dans le contexte bancaire algérien, cette inclusion financière se manifeste par le développement des applications mobiles et des services de paiement électronique qui élargissent l'accès aux services financiers au-delà des agences physiques.

L'amélioration de la transparence :

En rendant les services plus accessibles et en permettant un meilleur suivi des performances, la digitalisation renforce la transparence et la responsabilité. Dans le secteur

[65] EL BELGHITI Rokia & EL ABBADI Abderrazak, « L'effet de la digitalisation des services publics fournis par la commune de Kénitra sur la qualité perçue », International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, vol. 5, n° 8, 2024, p. 598 – 599

bancaire, la transparence se manifeste par un accès facilité aux informations sur les produits, aux relevés de comptes en temps réel, aux conditions tarifaires et aux délais de traitement des opérations.

- L'innovation

L La digitalisation ouvre la voie à l'exploration de nouvelles méthodes et technologies, stimulant ainsi l'innovation dans les services. Dans les services bancaires, cette innovation se traduit par l'apparition de nouveaux canaux (applications mobiles, chatbots, reconnaissance biométrique) et de nouvelles fonctionnalités (agrégation de comptes, scores de crédit en temps réel).

- La promotion de la participation :

Les outils numériques améliorent la participation en facilitant l'interaction entre les clients et les organisations. Pour les banques, cette participation se concrétise par la collecte des avis clients, le traitement des réclamations en ligne, et la prise en compte des suggestions pour l'amélioration continue des services.

Ces cinq avantages montrent comment la digitalisation peut influencer positivement la qualité perçue. Encore faut-il disposer d'un outil de mesure adapté pour évaluer cette qualité dans un environnement digital. Le modèle E-S-QUAL répond à cette nécessité.

2. Le modèle E-S-QUAL : Cadre théorique pour mesurer la qualité en environnement digital :

2.1- La nécessité d'une adaptation du SERVQUAL au contexte digital

Le modèle SERVQUAL, présenté dans le premier chapitre, a été développé pour mesurer la qualité des services traditionnels où l'interaction humaine est centrale. Cependant, l'émergence des services digitaux a profondément modifié la nature de la relation entre le prestataire et le client. Plusieurs raisons justifient la nécessité d'une adaptation du modèle SERVQUAL à l'environnement digital.

Premièrement, dans un environnement digital, l'évaluation de la qualité ne repose plus sur l'interaction en face à face avec un personnel en contact, mais sur l'interaction avec une interface technologique. Les dimensions traditionnelles telles que l'empathie (attention individualisée) ou la tangibilité (apparence des locaux et du personnel) perdent une partie de leur pertinence. Deuxièmement, de nouvelles dimensions émergent dans le contexte digital, notamment la disponibilité technique du système, la rapidité de chargement des pages, la facilité de navigation ou encore la protection des données personnelles. Troisièmement, les processus d'évaluation du client face à une technologie diffèrent de ceux mobilisés face à un humain. Mick et Fournier (1998) ont montré que la technologie peut susciter simultanément des sentiments positifs et négatifs chez le consommateur, ce qui complexifie le jugement de qualité. C'est pour répondre à ces spécificités que Parasuraman, Zeithaml et Malhotra (2005) ont développé le modèle E-S-QUAL (Electronic Service Quality), dont l'objectif est de fournir un instrument de mesure adapté aux sites Web transactionnels.

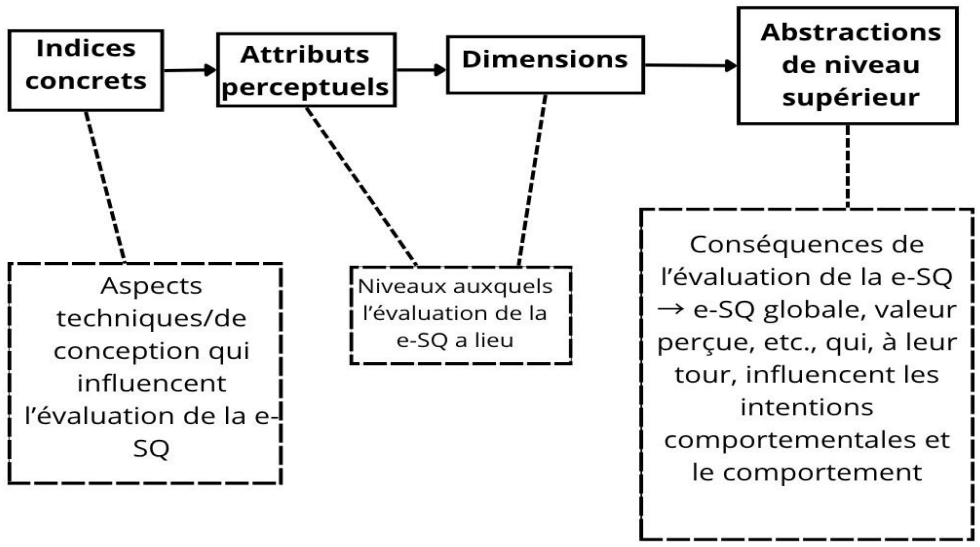
La nécessité d'une adaptation étant établie, examinons à présent les fondements théoriques sur lesquels repose le modèle E-S-QUAL.

2.2- Les fondements théoriques du modèle E-S-QUAL :

Le modèle E-S-QUAL s'inscrit dans le cadre théorique « moyens-fins » (means-end framework), initialement développé par Young et Feigen (1975) puis adapté par Olson et Reynolds (1983). Ce cadre théorique postule que les consommateurs évaluent les produits ou services à trois niveaux d'abstraction[66] (Parasuraman, Zeithaml & Malhotra, 2005, p. 5) :

- Le niveau des indices concrets (concrete cues) : il s'agit des caractéristiques techniques et observables de l'offre. Dans le contexte digital, ces indices renvoient au temps de chargement des pages, à la présence d'un moteur de recherche, à la procédure d'authentification, au design du site, etc.
- Le niveau des attributs perceptuels (perceptual attributes) : il correspond aux évaluations subjectives que le client forme à partir des indices concrets. Par exemple, un temps de chargement rapide (indice concret) génère une perception d'efficience (attribut perceptuel). Ce niveau constitue le cœur de l'évaluation de la qualité perçue.
- Le niveau des abstractions supérieures (higher-order abstractions) : il englobe des évaluations globales telles que la valeur perçue, la satisfaction ou les intentions de fidélité, qui découlent des attributs perceptuels.

Figure N° 8: Un cadre d'analyse moyens-fins pour comprendre le domaine et les conséquences de la e-SQ



Source : Parasuraman, Zeithaml & Malhotra (2005, p. 6)

Ce cadre théorique est particulièrement pertinent car il permet de comprendre comment les caractéristiques techniques des canaux digitaux (les indices concrets) se transforment, à travers la perception du client, en jugements de qualité (les attributs perceptuels), lesquels influencent en fin de compte les attitudes et comportements du client. C'est au niveau des attributs perceptuels que se situe le modèle E-S-QUAL. Les auteurs ont identifié, à partir d'une revue de littérature et d'une étude qualitative approfondie, onze dimensions potentielles de la qualité électronique : fiabilité, réactivité, accessibilité, flexibilité, facilité de navigation,

[66] Parasuraman A., Zeithaml V.A. et Malhotra A., « E-S-QUAL : A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality », Journal of Service Research, vol. 7, n° 3, 2005, p. 218

efficience, assurance/confiance, sécurité/confidentialité, connaissance des prix, esthétique du site, et personnalisation (Zeithaml, Parasuraman & Malhotra, 2000). Ces onze dimensions ont ensuite été consolidées, par le biais d'analyses statistiques, en quatre dimensions fondamentales.

2.3- Les quatre dimensions du modèle E-S-QUAL

Le modèle E-S-QUAL se compose de quatre dimensions qui représentent les attributs perceptuels essentiels à l'évaluation de la qualité d'un site Web transactionnel[67]

a) L'efficience (efficiency)

L'efficience renvoie à la facilité et à la rapidité d'accès et d'utilisation du site. Cette dimension regroupe des attributs tels que : la simplicité d'utilisation du site, l'organisation claire des informations, la rapidité de chargement des pages, la facilité à naviguer d'une page à l'autre, et la capacité à finaliser rapidement une transaction. Dans le contexte bancaire, l'efficience correspond à la fluidité de l'application mobile, à l'intuitivité des menus, à la rapidité d'exécution des virements et à l'absence de lourdeur dans les procédures.

b) Le respect des engagements (fulfillment)

Le respect des engagements mesure la mesure dans laquelle le site tient ses promesses concernant la livraison des produits ou services et la disponibilité des articles commandés. Cette dimension inclut des attributs tels que : la livraison dans les délais annoncés, la disponibilité effective des produits, l'exactitude des commandes livrées, et la sincérité des offres présentées. Transposé aux services bancaires digitaux, le respect des engagements renvoie à la fiabilité des virements effectués, à la délivrance des cartes bancaires dans les délais promis, à l'exactitude des relevés de comptes, et à la conformité des informations fournies par l'application.

c) La disponibilité du système (system availability)

La disponibilité du système concerne le bon fonctionnement technique du site. Cette dimension englobe des attributs tels que : l'accessibilité permanente du site (24h/24 et 7j/7), l'absence de pannes ou de plantages, l'absence de blocage des pages lors de la saisie des informations, et le lancement rapide de l'application. Dans le secteur bancaire, la disponibilité du système est cruciale : un client qui ne peut pas accéder à son compte en ligne, qui ne peut pas effectuer un virement urgent, ou dont l'application mobile plante régulièrement, percevra une dégradation sévère de la qualité du service.

d) La confidentialité (privacy)

La confidentialité représente le degré de sécurité du site et la protection des informations personnelles du client. Cette dimension inclut des attributs tels que : la protection des données relatives au comportement d'achat, le non-partage des informations personnelles avec des tiers, et la protection des informations de carte de crédit. Dans les services bancaires digitaux, la confidentialité est une préoccupation majeure des clients, compte tenu de la nature sensible des données financières. La confiance dans la sécurité du système d'authentification, la protection contre les fraudes et le respect du secret bancaire sont autant d'éléments qui relèvent de cette dimension.

[67] Parasuraman A., Zeithaml V.A. et Malhotra A., op.cit., p.221

Le tableau ci-dessous synthétise les quatre dimensions de l'E-S-QUAL :

Tableau 6: Les dimensions de l'E-S-QUAL :

Dimension	Définition générale
Efficience	Facilité et rapidité d'accès et d'utilisation du site
Respect des engagements	Teneur des promesses concernant la livraison et la disponibilité
Disponibilité des systèmes	Bon fonctionnement technique du site
Confidentialité	Sécurité et protection des informations personnelles

Source : adapté de Parasuraman, Zeithaml & Malhotra (2005)

Au-delà de la mesure de la qualité de routine, Parasuraman, Zeithaml et Malhotra ont également développé un modèle complémentaire pour les situations non routinières.

2.4- Le modèle complémentaire E-RecS-QUAL :

Un apport majeur du travail de Parasuraman, Zeithaml et Malhotra (2005) est la distinction entre la qualité du service de routine et la qualité du service de rattrapage (recovery service). Les auteurs ont observé qu'une proportion significative de répondants ne pouvaient pas évaluer les items relatifs au traitement des problèmes, des retours ou des réclamations, tout simplement parce qu'ils n'avaient jamais vécu de telles situations. Cette observation a conduit au développement d'un modèle complémentaire, l'E-RecS-QUAL, spécifiquement dédié aux clients ayant connu des situations non routinières[68]

L'E-RecS-QUAL repose sur trois dimensions :

- La réactivité (responsiveness) : l'efficacité du traitement des problèmes et des retours par le site. (Dans le contexte bancaire, cela renvoie à la capacité de la banque à traiter rapidement une contestation de virement, à résoudre un problème technique ou à répondre à une réclamation).
- La compensation (compensation) : la mesure dans laquelle le site dédommage les clients pour les problèmes rencontrés (Transposé aux services bancaires, cela peut concerner le remboursement de frais prélevés à tort ou l'indemnisation d'un préjudice lié à une erreur de traitement).
- Le contact (contact) : la disponibilité d'une assistance par téléphone ou par correspondant en ligne. Cette dimension rappelle que, même dans un service digitalisé, les clients peuvent avoir besoin d'interagir avec un humain en cas de problème complexe.

Bien que l'E-RecS-QUAL ait été initialement conçu pour les sites de vente de produits physiques, ses dimensions sont pertinentes pour les services bancaires digitaux. En effet, la survenance d'un incident technique, d'une erreur de virement ou d'une fraude constitue une situation de rattrapage où la qualité perçue dépendra largement de la réactivité, de la compensation et du contact offerts par la banque.

[68] Parasuraman A., Zeithaml V.A. et Malhotra A., op.cit., p.221

L'E-RecS-QUAL vient compléter l'E-S-QUAL pour les situations de rattrapage. Il convient maintenant de clarifier la complémentarité entre SERVQUAL, E-S-QUAL et E-RecS-QUAL.

2.5- La complémentarité entre SERVQUAL et E-S-QUAL

Il importe de souligner que le modèle E-S-QUAL ne remplace pas le SERVQUAL mais le complète. Chaque modèle répond à un contexte d'évaluation spécifique, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 7: Comparaison entre SERVQUAL et E-S-QUAL :

Critère	SERVQUAL	E-S-QUAL
Contexte d'application	Services traditionnels avec interaction humaine	Services digitaux (sites Web, applications)
Objet de l'évaluation	La relation client-prestataire (face à face)	L'interaction client-interface technologique
Rôle du personnel	Central (compétence, courtoisie, empathie)	Périphérique (assistance en cas de problème)
Dimensions principales	Tangibilité, fiabilité, réactivité, assurance, empathie	Efficience, respect des engagements, disponibilité, confidentialité
Complément	—	E-RecS-QUAL pour les situations de rattrapage

Source : élaboration personnelle à partir de Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) et Parasuraman, Zeithaml & Malhotra (2005)

La complémentarité entre ces modèles étant établie, il est possible de dégager une synthèse des fondements théoriques de la relation entre digitalisation et qualité perçue.

3. Synthèse :

En synthèse, la relation théorique entre la digitalisation et la qualité perçue des services bancaires s'articule autour du modèle E-S-QUAL (Parasuraman, Zeithaml & Malhotra, 2005). Ce modèle adapte les dimensions traditionnelles de la qualité (SERVQUAL) au contexte digital en proposant quatre critères d'évaluation spécifiques : l'efficience (facilité et rapidité d'utilisation), le respect des engagements (tenue des promesses), la disponibilité du système (bon fonctionnement technique) et la confidentialité (protection des données personnelles). La digitalisation influence positivement la qualité perçue à travers cinq mécanismes théoriques : l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience, l'inclusion financière, la transparence, l'innovation et la participation des usagers. Ces fondements théoriques constituent le cadre d'analyse qui guidera notre investigation empirique. Le modèle conceptuel de recherche, qui opérationnalise ces relations, sera présenté dans le chapitre suivant.

Ces fondements théoriques (avantages de la digitalisation, adaptation du SERVQUAL au contexte digital, dimensions de l'E-S-QUAL, et complémentarité avec l'E-RecS-QUAL) constituent le cadre d'analyse qui guidera notre investigation empirique. Le chapitre suivant

présentera la méthodologie adoptée pour tester l'impact réel de la digitalisation sur la qualité perçue des services bancaires.

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre visait à poser le cadre théorique de la qualité perçue des services bancaires et à explorer son lien avec la digitalisation.

L'analyse du marketing des services montre que ceux-ci se différencient des biens par quatre caractéristiques. Le marketing mix est passé des 4P aux 7P pour mieux s'adapter aux services. Appliqué à la banque, ce cadre éclaire l'évolution du marketing bancaire, depuis ses origines jusqu'à son mix actuel.

L'étude de la qualité des services bancaires confirme qu'elle repose sur l'écart entre les attentes et les perceptions du client. Le modèle SERVQUAL, avec ses cinq dimensions, reste l'outil de mesure le plus courant, complété par des approches quantitatives et qualitatives.

L'analyse du lien entre digitalisation et qualité met en avant cinq mécanismes favorables (efficience, respect des engagements, disponibilité, confidentialité), auxquels s'ajoute l'E-RecS-QUAL pour les situations exceptionnelles.

Ainsi, la digitalisation modifie en profondeur la qualité perçue. Ce cadre étant établi, le prochain chapitre exposera la méthodologie retenue pour une vérification empirique.

Chapitre 03 : **Test empirique du modèle conceptuel – Cas de la BNA**

Section 01 : Présentation de l'organisme de l'accueil
Section 02 : Méthodologie de recherche
Section 03 : Analyse et interprétation des résultats

Introduction du chapitre :

Les deux premiers chapitres ont posé les fondements théoriques de notre recherche. Le premier chapitre a défini la digitalisation et analysé ses manifestations dans le secteur bancaire, tandis que le second a établi le cadre conceptuel de la qualité perçue des services à travers les modèles SERVQUAL et E-S-QUAL.

Ce troisième chapitre constitue la phase empirique de notre étude. Il vise à tester, auprès des clients de la Banque Nationale d'Algérie (BNA), l'impact de la digitalisation des services bancaires sur la qualité perçue. Pour ce faire, nous avons mené une enquête quantitative auprès de 118 clients, à l'aide d'un questionnaire construit à partir des échelles validées E-S-QUAL et SERVQUAL.

Ce chapitre s'articule autour de trois sections. La première présente l'organisme d'accueil, la BNA, ainsi que son offre de produits et services. La deuxième expose la méthodologie de recherche adoptée, incluant le modèle conceptuel, l'outil de collecte des données et les techniques d'analyse statistique. Enfin, la troisième section est consacrée à l'analyse et à l'interprétation des résultats, permettant de valider ou d'infirmer nos hypothèses de recherche.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil : Banque Nationale d'Algérie (BNA)

1. Historique et création

La Banque Nationale d'Algérie (BNA) a été créée le 13 juin 1966, devenant ainsi la première banque commerciale nationale du pays. À sa création, elle exerçait toutes les activités d'une banque universelle et était chargée, en outre, du financement du secteur agricole. Depuis sa création, la BNA n'a cessé de moderniser son infrastructure et d'élargir son réseau pour mieux servir ses clients. En 2025, elle a notamment inauguré un nouveau siège social à Alger (Bab Ezzouar) et continue d'étendre ses activités, notamment dans les domaines de la finance islamique et de la banque digitale.

2. Fiche d'identité et chiffres clés[69]

Fiche d'identité :

Élément	Information
Date de création	13 juin 1966
Capital social	300 milliards de dinars algériens (doublé en avril 2025)
Nombre d'agences	231 agences conventionnelles
Effectifs	6 007 collaborateurs
Siège social	Alger, Algérie

Chiffres clés (2025-2026) :

Indicateur	Montant
Produit Net Bancaire (PNB)	104 846 millions DA
Résultat Net	50 378 millions DA
Total du Bilan	6 106 310 millions DA

Ces chiffres témoignent de la solidité financière de la BNA et de sa contribution significative à l'économie nationale.

3. Missions et valeurs :

La BNA a pour missions principales :

- La collecte de l'épargne et la gestion des dépôts de la clientèle
- La distribution de crédits aux particuliers, aux professionnels et aux entreprises
- La gestion des moyens de paiement (chèques, cartes bancaires, virements)
- Les opérations de commerce extérieur (crédits documentaires, remises documentaires, domiciliation)

[69] www.bna.dz, consulté le : 26/05/2026

- Le développement de la finance islamique via des agences et services dédiés
- La bancassurance (partenariat avec des compagnies d'assurance)

Valeurs de la BNA :

- Proximité et écoute du client : la banque s'engage à être proche de ses clients et à répondre à leurs besoins
- Transparence et confiance : relations claires et honnêtes avec la clientèle
- Qualité de service et professionnalisme : excellence dans la prestation des services
- Contribution au développement économique national : soutien à l'économie algérienne

4. Offre de produits et services

La BNA propose une gamme diversifiée de produits et services adaptés aux particuliers, aux professionnels et aux entreprises.

A) Comptes bancaires
   a. Pour les particuliers :
      i. Compte chèque : dédié aux opérations courantes (dépôts, retraits, virements) avec accès au chéquier et à la carte CIB
      ii. Compte épargne : placement disponible à tout moment.
      iii. Compte épargne plus : rémunération évolutive (jusqu'à 4,5% par an en 2026)
      iv. Compte devise : transactions en monnaies étrangères (Euro, Dollar)
   b. Pour les professionnels et entreprises :
      i. Compte courant professionnel
      ii. Compte CEDAC / INR pour transactions spécifiques
   c. Finance islamique (depuis fin 2025) :
      i. Compte de chèque islamique (sans intérêts usuraires)
      ii. Compte d'investissement islamique non restreint
      iii. Offre Bladi DZ pour les Algériens résidents à l'étranger

B) Crédits
   a. Pour les particuliers :
      i. Crédit immobilier : acquisition, construction ou aménagement de logements
      ii. Crédit à la consommation : achat de produits fabriqués localement
      iii. Crédit Confort : prêt personnel (19 à 65 ans)
      iv. Crédit Dari Aménagement : travaux de rénovation ou extension
   b. Pour les professionnels et entreprises :
      i. Crédit d'investissement : financement de projets (moyen/long terme, jusqu'à 70% du coût)
      ii. Crédit d'exploitation : solution de court terme pour la trésorerie
      iii. Crédits spécialisés : MED PRO SOLUTION (secteur médical), financement ANADE (créateurs d'entreprises)

C) Taux d'intérêt (premier semestre 2026) :
   a. Crédit à la consommation : 10,36%
   b. Court terme : 7,56%
   c. Moyen terme : 6,93%
   d. Long terme : 6,40%

D) Moyens de paiement
   a. Cartes bancaires (CIB)
   b. Chéquiers
   c. Virements bancaires (remis et reçus)
   d. Virements de mise à disposition
   e. Certification de chèques

E) Bancassurance

La BNA propose des produits d'assurance en partenariat avec des assureurs, couvrant les domaines de l'assurance des biens et des personnes.

F) La digitalisation à la BNA

La BNA a engagé une transformation digitale significative pour mieux servir ses clients.

1. Services numériques disponibles en 2026

- BNAtic : plateforme de e-banking accessible 24h/24 et 7j/7
- Application mobile BNA : gestion des comptes, consultation des soldes, virements, paiements
- e-Trade BNA : service dédié au commerce extérieur permettant le suivi des messages SWIFT, des opérations CREDOC/REMDOC et des notifications en temps réel
- Préouverture de compte en ligne : possibilité de scanner les documents pour une première vérification avant validation en agence
- TradeNet : échange instantané de documents avec les autres intervenants du commerce extérieur

2. Avantages pour les clients

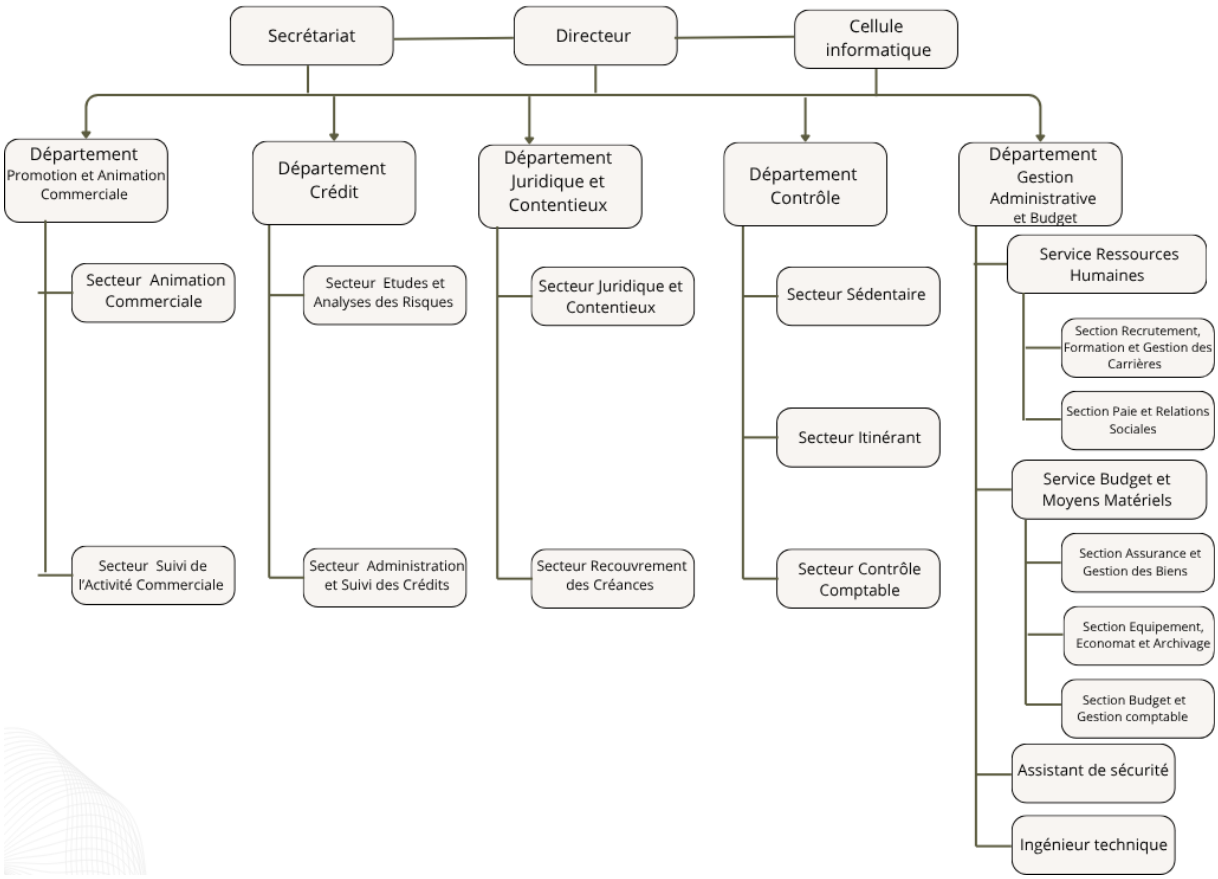
- Consultation des comptes 24h/24 et 7j/7
- Réalisation des opérations courantes à distance (virements, paiements)
- Suivi en temps réel des dossiers de crédit et de commerce extérieur
- Réduction des délais de traitement grâce à la signature électronique

5. Organisation de l'agence visitée :[70]

La Direction Régionale d'Exploitation de Tlemcen

[70] Fichier interne de l'entreprise

Figure N° 9: Organigramme de la Direction Régionale BNA de Tlemcen



Source : Document interne BNA

Mon stage s'est déroulé au sein de la Direction Régionale d'Exploitation (DRE) de Tlemcen, située au Bd. Ain Sebaâ, Kiffane, Tlemcen. Cette direction régionale supervise un réseau de 14 agences réparties sur la région de Tlemcen[71]

Services rencontrés :

Au sein de cette direction régionale, j'ai pu découvrir et travailler avec plusieurs services :

- Service Caisse : gestion des espèces, dépôts, retraits, opérations de change.
- Service Portefeuille : gestion des chèques, effets de commerce, lettres de change.
- Service Commerce Extérieur : traitement des crédits documentaires (CREDOC), remises documentaires (REMDOC), domiciliation.

Section 02 : Méthodologie de recherche

Cette section présente la démarche méthodologique adoptée pour tester empiriquement l'impact de la digitalisation sur la qualité perçue des services bancaires, spécifiquement auprès des clients de la Banque Nationale d'Algérie (BNA). Elle décrit l'outil de

[71] Document interne BNA

collecte des données, la structure du questionnaire, la population cible, l'échantillon, ainsi que les techniques d'analyse des données.

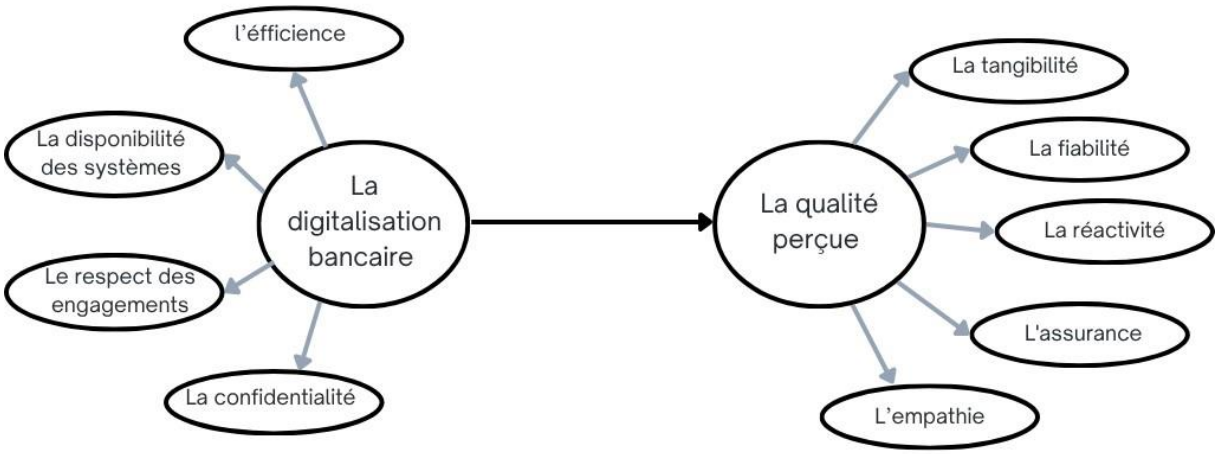
1. Choix de la méthode de recherche :

Pour cette étude, une approche quantitative a été privilégiée. Cette méthode permet de collecter des données structurées auprès d'un échantillon de clients de la BNA et d'analyser statistiquement les relations entre les variables étudiées (digitalisation et qualité perçue). L'approche quantitative est particulièrement adaptée à notre objectif de mesurer l'impact de la digitalisation sur la qualité perçue des services bancaires digitaux.

2. **Modèle conceptuel de la recherche**

À partir du cadre théorique développé dans les chapitres précédents (modèle E-S-QUAL pour la digitalisation et modèle SERVQUAL pour la qualité perçue), nous proposons le modèle conceptuel suivant :

Figure N° 9: Modèle conceptuel de l'impact de la digitalisation sur la qualité perçue des services bancaires



Source : Établi par l'étudiante à partir de Parasuraman, Zeithaml & Malhotra (2005) et Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988).

Ce modèle illustre la relation entre la digitalisation bancaire (variable indépendante) et la qualité perçue des services (variable dépendante). La digitalisation est mesurée à travers quatre dimensions (efficience, disponibilité, respect des engagements, confidentialité). La qualité perçue est évaluée à travers cinq dimensions (fiabilité, réactivité, assurance, empathie, tangibilité). Ce modèle constitue le fondement de nos hypothèses de recherche.

3. **Outil de collecte des données : le questionnaire**

Un questionnaire a été élaboré pour recueillir les perceptions des clients de la BNA concernant la digitalisation des services bancaires et son impact sur la qualité perçue. La conception du questionnaire s'est appuyée sur le modèle E-S-QUAL (Parasuraman, Zeithaml & Malhotra, 2005) pour les dimensions de la digitalisation, ainsi que sur le modèle SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988) pour les dimensions de la qualité perçue.

Le questionnaire est structuré en cinq parties :

Partie 1 : Informations générales – Cette section comprend six questions visant à caractériser le profil des répondants : le genre, l'âge, le niveau d'études, la profession, l'ancienneté en tant que client de la BNA, et la fréquence d'utilisation des services bancaires.

Partie 2 : Digitalisation bancaire – Cette section mesure la perception des clients concernant les services digitaux de la BNA à travers quatre dimensions issues du modèle E-S-QUAL :

- Efficience (5 items) : facilité d'utilisation, rapidité des opérations, clarté de l'interface, gain de temps.
- Disponibilité des systèmes (4 items) : accessibilité 24h/24 et 7j/7, fonctionnement sans pannes, rapidité de lancement.
- Respect des engagements (4 items) : exactitude des virements, fiabilité des informations, respect des délais.
- Confidentialité (4 items) : protection des données personnelles, sécurité des transactions, confidentialité des informations, système d'authentification sécurisé.

Partie 3 : Qualité perçue des services – Cette section mesure la perception de la qualité des services bancaires de la BNA à travers cinq dimensions issues du modèle SERVQUAL :

- Fiabilité (4 items) : exactitude des services, respect des engagements, fiabilité des informations.
- Réactivité (4 items) : rapidité des réponses, disponibilité des conseillers, traitement des réclamations.
- Assurance (4 items) : compétence des conseillers, sentiment de sécurité, confiance, courtoisie.
- Empathie (4 items) : attention personnalisée, compréhension des besoins, horaires adaptés.
- Tangibilité (4 items) : interface attrayante de l'application, équipement des agences, modernité, praticité.

Partie 4 : Relation entre digitalisation et qualité perçue – Cette section mesure l'impact global de la digitalisation sur la qualité perçue à travers cinq items : amélioration de la qualité, réponse aux attentes, satisfaction globale, recommandation, fidélité.

Partie 5 : Suggestions (facultatif) – Cette question ouverte permet aux répondants de formuler des suggestions ou remarques concernant les services digitaux de la BNA.

Pour l'ensemble des affirmations (Parties 2, 3 et 4), les répondants ont exprimé leur niveau d'accord sur une échelle de Likert à 5 points : (1) Pas du tout d'accord, (2) Pas d'accord, (3) Neutre, (4) D'accord, (5) Tout à fait d'accord.

Ce type d'échelle est largement utilisé dans les recherches en sciences de gestion car il permet de quantifier des opinions et des perceptions subjectives.

4. Population cible et échantillon

La population cible de cette étude est constituée des clients de la Banque Nationale d'Algérie (BNA), plus particulièrement ceux utilisant les services bancaires digitaux (application mobile, services en ligne, cartes bancaires, etc.).

Un échantillon de 118 clients de la BNA a été interrogé via un questionnaire en ligne diffusé sur les réseaux sociaux. La méthode d'échantillonnage utilisée est non probabiliste de type boule de neige (ou "snowball sampling"), qui consiste à demander aux premiers répondants

de partager le questionnaire avec d'autres clients de la BNA. Cette méthode est adaptée dans le contexte de cette étude en raison des contraintes de temps et d'accès aux clients bancaires.

5. Collecte des données

La collecte des données a été réalisée au moyen d'un questionnaire en ligne créé via Google Forms. Le questionnaire a été diffusé pendant une période déterminée auprès des clients de la BNA. Les participants ont été informés de l'objectif de l'étude et de l'anonymat de leurs réponses. Un total de 118 réponses valides a été obtenu et retenu pour l'analyse.

6. Traitement et analyse des données

Après la réception des données via le questionnaire en ligne, les réponses ont été exportées vers un fichier Excel, puis importées dans le logiciel SPSS (Statistical Package for Social Sciences) pour analyse statistique.
Les analyses effectuées comprennent :

- Les statistiques descriptives : calcul des fréquences, des moyennes et des écarts-types pour décrire les caractéristiques de l'échantillon (genre, âge, niveau d'études, profession, ancienneté, fréquence d'utilisation) et les tendances générales des réponses.
- Les analyses de fiabilité : calcul du coefficient Alpha de Cronbach pour vérifier la cohérence interne du questionnaire et la fiabilité de chaque dimension mesurée.
- Les analyses inférentielles : tests de corrélation et/ou régression linéaire pour mesurer l'impact de la digitalisation sur la qualité perçue des services bancaires.

7. Limites de l'étude :

Notre étude présente certaines limites qu'il convient de mentionner. Premièrement, la méthode de l'échantillonnage non probabiliste employée limite la portée des conclusions. Celles-ci ne peuvent être étendu à l'intégralité de la clientèle de la BNA. Deuxièmement, l'utilisation d'un questionnaire auto-administré peut introduire un biais lié à la désirabilité sociale ou à la compréhension des questions. Troisièmement, l'étude est transversale (à un moment donné) et ne permet pas de mesurer l'évolution des perceptions dans le temps. Enfin, l'étude se concentre sur les clients de la BNA, ce qui limite la généralisation des résultats à d'autres banques algériennes.

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats

Cette section présente l'analyse et l'interprétation des résultats empiriques obtenus à partir du traitement statistique des données collectées via le questionnaire. L'objectif est de tester les hypothèses formulées dans le modèle de recherche, en examinant l'impact de la digitalisation des services bancaires, à travers ses dimensions (efficience, disponibilité, respect des engagements, confidentialité), sur la qualité perçue des services par les clients de la BNA (fiabilité, réactivité, assurance, empathie, tangibilité). L'analyse a été réalisée à l'aide du logiciel SPSS.

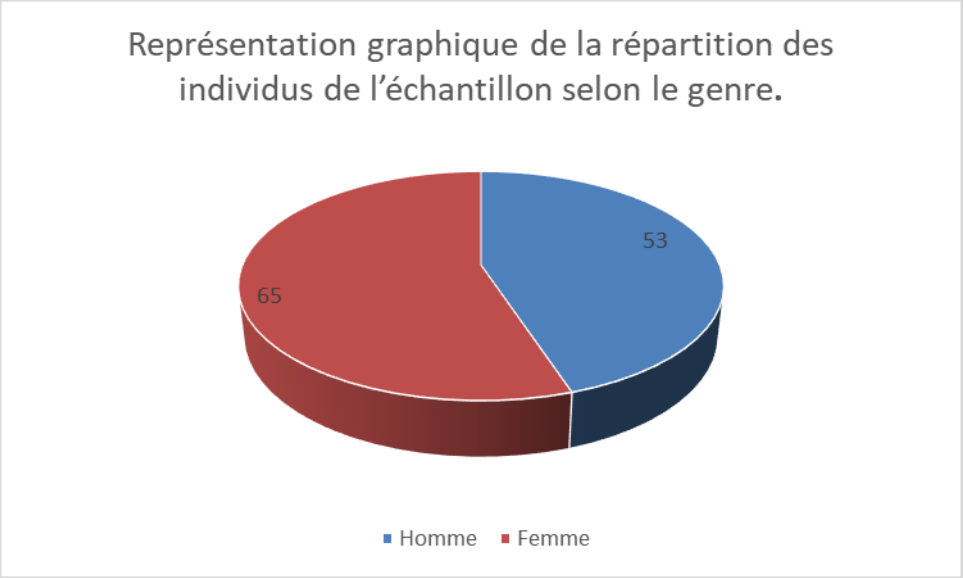
1. Caractéristiques de l'échantillon :

1.1- **Répartition selon le genre** :

Tableau 8: Répartition de l'échantillon selon le genre

Genre	Fréquence	Pourcentage
Homme	53	44.9
Femme	65	55.1
Total	118	100.0

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du SPSS version 27



Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du questionnaire

Commentaire :

L'échantillon compte 118 répondants, avec une légère prédominance féminine (55,1 %) par rapport aux hommes (44,9 %). Cette répartition relativement équilibrée permet d'obtenir des perceptions variées concernant la digitalisation des services bancaires et la qualité perçue des services de la BNA.

1.2- **Répartition selon l'âge** :

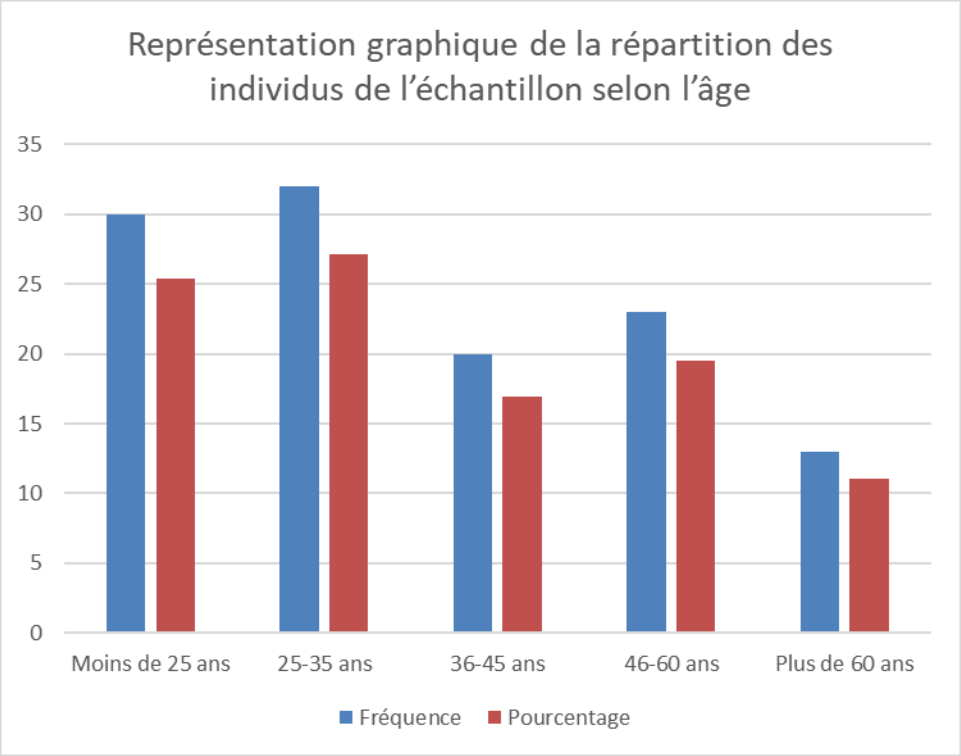
Tableau 9: Répartition de l'échantillon selon l'âge

	Fréquence	Pourcentage
Moins de 25 ans	30	25.4
25-35 ans	32	27.1
36-45 ans	20	16.9
46-60 ans	23	19.5

Plus de 60 ans	13	11.0
Total	118	100.0

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du SPSS version 27

Figure N° 10: Représentation graphique de la répartition des individus de l'échantillon selon l'âge.



Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du questionnaire

Commentaire :

La majorité des répondants sont âgés de moins de 35 ans (52,5 %), ce qui reflète une plus grande utilisation des services bancaires digitalisés par les jeunes générations. La présence des autres tranches d'âge permet néanmoins de couvrir différentes perceptions et niveaux d'adoption de la digitalisation bancaire.

1.3- **Répartition selon le niveau d'étude** :

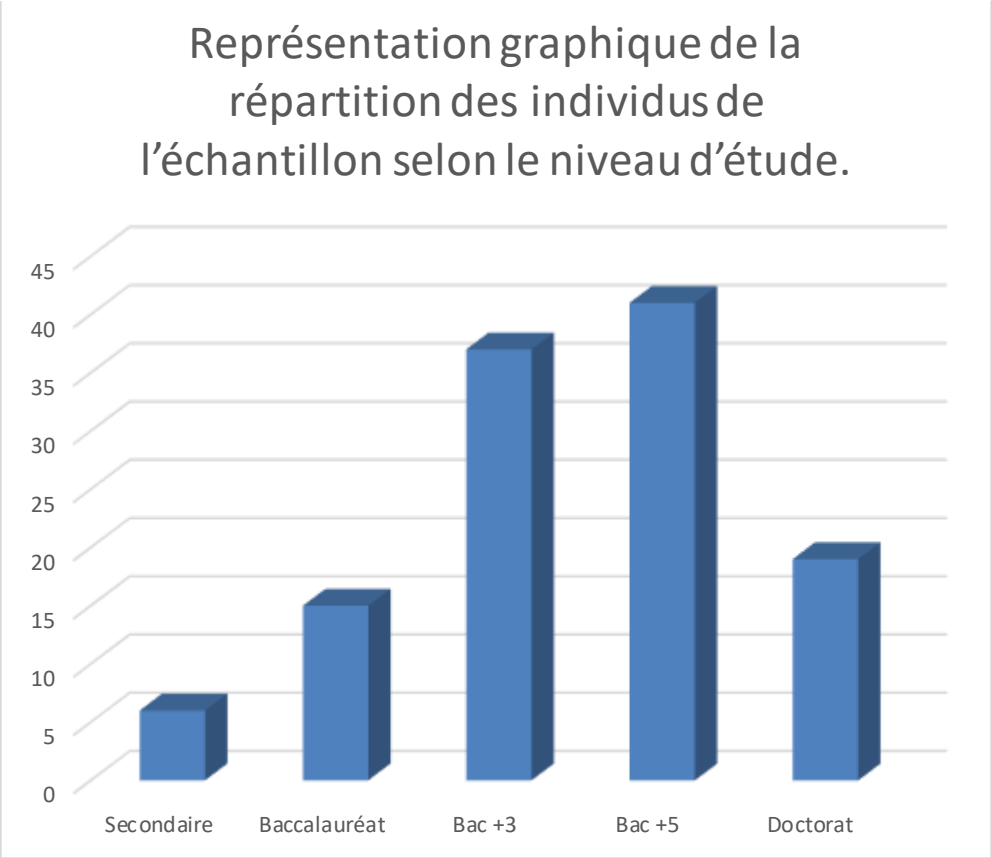
Tableau 10: Répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude

	Fréquence	Pourcentage
Secondaire	6	5.1
Baccalauréat	15	12.7
Bac +3	37	31.4
Bac +5	41	34.7
Doctorat	19	16.1

Total	118	100.0

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du SPSS version 27

Figure N° 11: Représentation graphique de la répartition des individus de l'échantillon selon le niveau d'étude.



Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du questionnaire

Commentaire :

L'échantillon est majoritairement composé de personnes ayant un niveau d'études supérieur (Bac +3 et plus : 82,2 %), ce qui peut s'expliquer par une meilleure capacité à évaluer les dimensions liées à la qualité perçue des services bancaires digitalisés.

1.4- Répartition selon la profession :

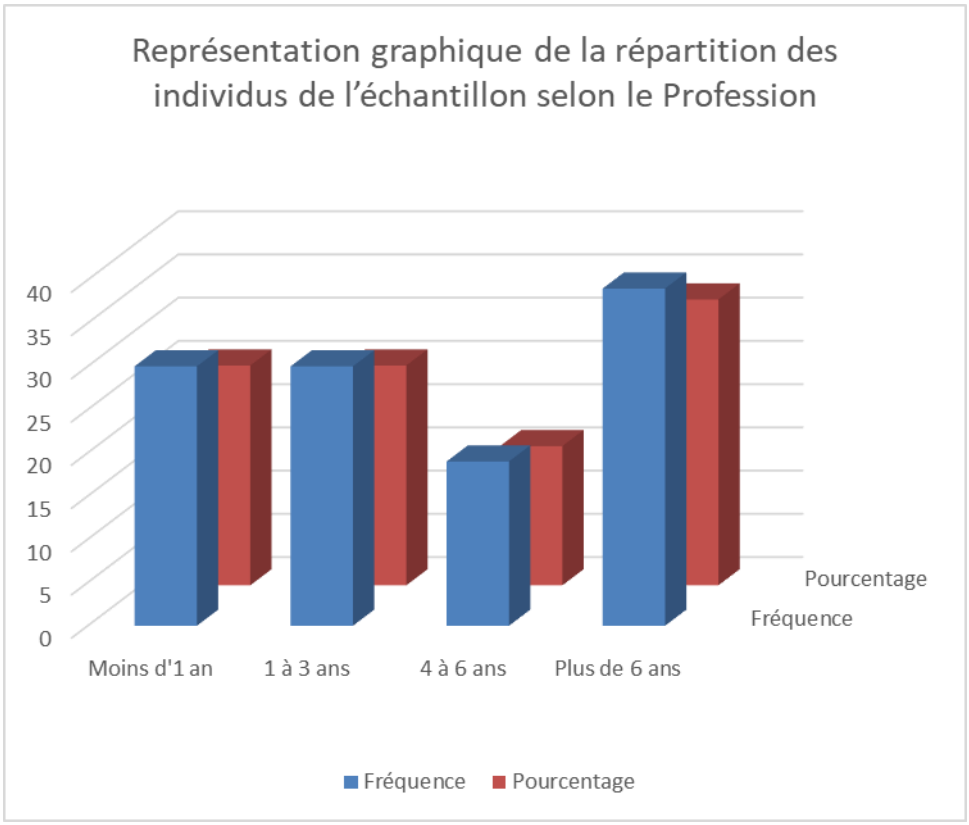
Tableau 11: Répartition de l'échantillon selon la profession

	Fréquence	Pourcentage
Étudiant	26	22.0
Employé	47	39.8
Cadre	17	14.4
Indépendant / Commerçant	6	5.1

Retraité	16	13.6
Autre	6	5.1
Total	118	100.0

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du SPSS version 27

Figure N° 12: Représentation graphique de la répartition des individus de l'échantillon selon la Profession



Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du questionnaire

Commentaire :

Les actifs (employés, cadres et indépendants) représentent la majorité de l'échantillon (59,3 %), ce qui est cohérent avec l'objectif de l'étude, ces catégories étant généralement plus exposées aux services bancaires digitalisés.

1.5- Répartition selon l'ancienneté

Tableau 12: : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

	Fréquence	Pourcentage
Moins d'1 an	30	25.4
1 à 3 ans	30	25.4

4 à 6 ans	19	16.1
Plus de 6 ans	39	33.1
Total	118	100.0

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du SPSS version 27

Commentaire :

L'échantillon intègre à la fois de nouveaux clients (moins d'un an : 25,4 %) et des clients fidèles (plus de 6 ans : 33,1 %), ce qui permet d'obtenir une vision complète des perceptions liées à la digitalisation et à la qualité perçue des services.

1.6- Répartition selon la fréquence d'utilisation :

Tableau 13: Répartition de l'échantillon selon la fréquence d'utilisation de service

	Fréquence	Pourcentage
Rarement (moins d'une fois par mois)	44	37.3
Occasionnellement (1 à 3 fois par mois)	34	28.8
Régulièrement (1 à 2 fois par semaine)	20	16.9
Très souvent (plusieurs fois par semaine)	12	10.2
Quotidiennement	8	6.8

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du SPSS version 27

Commentaire :

La majorité des répondants utilisent les services de la BNA de manière peu fréquente (occasionnelle ou rare : 66,1 %), ce qui peut être lié à la digitalisation permettant d'effectuer certaines opérations sans recours fréquent aux agences physiques.

2. Fiabilité du questionnaire :

Tableau 14: Coefficients de fiabilité

Axe	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
Facilité d'utilisation (Efficience)	0.939	5
Disponibilité des systèmes	0.930	4

Respect des engagements	0.918	4
Confidentialité	0.968	4
Digitalisation bancaire	**0.967**	**17**
Fiabilité	0.953	4
Réactivité	0.940	4
Assurance	0.920	4
Empathie	0.854	4
Tangibilité	0.888	4
Qualité perçue des services	**0.966**	**20**
Fiabilité	0.953	4

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du SPSS version 27

Commentaire :

L'ensemble des coefficients Alpha de Cronbach est largement supérieur au seuil recommandé de 0,70. La digitalisation bancaire affiche un alpha de 0,967, la qualité perçue des services un alpha de 0,966, et la relation entre les deux variables un alpha de 0,951. Le questionnaire global, composé de 42 items, présente un excellent coefficient de fiabilité de 0,983. Ces résultats confirment une très bonne cohérence interne et une grande fiabilité de l'instrument de mesure utilisé.

3. Analyse descriptive des dimensions de la digitalisation bancaire :

3.1- Dimension « Efficience » :

Tableau 15: Analyse descriptive des données de la dimension Facilité d'utilisation (Efficience)

	Moyenne	Ecart type	T	ddl	Sig.	Classification
L'application mobile de la BNA est facile à utiliser	3.7034	1.12705	6.779	117	0.000	2
Les opérations bancaires en ligne à la BNA sont rapides à exécuter	3.4915	1.12277	4.756	117	0.000	4
L'interface de l'application de la BNA est claire et bien organisée	3.4068	1.09574	4.033	117	0.000	5
Je peux effectuer mes opérations bancaires sans difficulté	3.5000	1.13792	4.773	117	0.000	3

L'application de la BNA me fait gagner du temps	3.8136	1.13189	7.808	117	0.000	1
Facilité d'utilisation (Efficience)	3.5831	1.00718	6.288	117	0.000	-

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du SPSS version 27

Commentaire :

Les clients perçoivent favorablement l'efficience des services digitaux de la BNA, avec une moyenne globale de 3,58 (sur une échelle de 5). Le gain de temps (moyenne de 3,81) et la facilité d'utilisation (moyenne de 3,70) sont les aspects les mieux évalués. L'ensemble des items est statistiquement significatif (Sig. = 0,000)

3.2. **Dimension « Disponibilité des systèmes »**

Tableau 16: Analyse descriptive des données de la dimension Disponibilité des systèmes

	Moyenne	Ecart type	T	ddl	Sig.	Classification
Les services en ligne de la BNA sont disponibles 24h/24 et 7j/7	3.1780	1.12190	1.723	117	0.088	3
L'application mobile de la BNA fonctionne correctement sans pannes fréquentes	3.0932	1.06207	0.953	117	0.342	4
Je peux accéder à mon compte BNA à tout moment	3.6102	1.08631	6.102	117	0.000	1
L'application de la BNA se lance rapidement	3.2966	1.14958	2.803	117	0.006	2
Disponibilité des systèmes	3.2945	1.00513	3.183	117	0.002	-

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du SPSS version 27

Commentaire :

La disponibilité des systèmes est perçue globalement positivement (moyenne de 3,29). L'accessibilité permanente au compte (3,61) est l'aspect le mieux noté. En revanche, deux items ne sont pas statistiquement significatifs : la disponibilité 24h/24 (Sig. = 0,088) et l'absence de pannes fréquentes (Sig. = 0,342). Ces résultats suggèrent que certains aspects techniques pourraient être améliorés.

3.3- **Dimension « Respect des engagements »**

Tableau 17: Analyse descriptive des données de la dimension Respect des engagements

	Moyenne	Ecart type	T	ddl	Sig.	Classification
Les virements que j'effectue en ligne à la BNA sont correctement exécutés	3.4915	1.13036	4.724	117	0.000	1
Les informations sur l'application de la BNA sont exactes	3.4661	1.02684	4.931	117	0.000	2
La BNA respecte les délais annoncés pour les opérations en ligne	3.3051	1.10561	2.998	117	0.003	3
Je fais confiance aux transactions en ligne de la BNA	3.4661	1.13741	4.451	117	0.000	2
Respect des engagements	3.4322	0.98637	4.760	117	0.000	-

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du SPSS version 27

Commentaire :

Les clients expriment une perception positive du respect des engagements par la BNA (moyenne de 3,43). L'exécution correcte des virements (3,49), l'exactitude des informations (3,47) et la confiance dans les transactions en ligne (3,47) sont particulièrement bien évaluées. Tous les items sont statistiquement significatifs.

3.4- Dimension « Confidentialité » :

Tableau 18: Analyse descriptive des données de la dimension Confidentialité

	Moyenne	Ecart type	T	ddl	Sig.	Classification
Je pense que mes données personnelles sont bien protégées par la BNA	3.3898	1.24058	3.413	117	0.001	3
J'ai confiance dans la sécurité des transactions en ligne de la BNA	3.2966	1.15699	2.785	117	0.006	4
La BNA garantit la confidentialité de mes informations bancaires	3.5169	1.19638	4.694	117	0.000	1

Le système d'authentification de la BNA (code secret, empreinte, etc.) est sécurisé	3.4153	1.18629	3.802	117	0.000	2
Confidentialité	3.4047	1.14164	3.850	117	0.000	-

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du SPSS version 27

Commentaire :

La confidentialité est globalement bien perçue (moyenne de 3,40). La garantie de confidentialité des informations bancaires (3,52) et la sécurité du système d'authentification (3,42) sont les aspects les mieux notés. Tous les items sont statistiquement significatifs.

3.5. **Synthèse de la variable « Digitalisation bancaire »**

Tableau 19: Analyse descriptive des données de l'axe « Digitalisation bancaire »

	Moyenne	Ecart type	T	Ddl	Sig.	Classification
Facilité d'utilisation (Efficience)	3.5831	1.00718	6.288	117	0.000	1
Disponibilité des systèmes	3.2945	1.00513	3.183	117	0.002	4
Respect des engagements	3.4322	0.98637	4.760	117	0.000	2
Confidentialité	3.4047	1.14164	3.850	117	0.000	3
Digitalisation bancaire	3.4286	0.91549	5.086	117	0.000	-

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du SPSS version 27

Commentaire :

La digitalisation bancaire est globalement bien perçue par les clients de la BNA (moyenne globale de 3,43). L'efficience (3,58) est la dimension la mieux évaluée, suivie du respect des engagements (3,43) et de la confidentialité (3,40). La disponibilité des systèmes (3,29) arrive en dernière position, suggérant des marges d'amélioration technique.

4. Analyse descriptive des dimensions de la qualité perçue des services

4.1- **Dimension « Fiabilité » :**

Tableau 20: Analyse descriptive de la dimension « Fiabilité »

Item	Moyenne	Ecart type	T	ddl	Sig.
La BNA fournit ses services avec exactitude et précision	3.5254	1.11487	5.119	117	0.000
La BNA respecte ses engagements envers ses clients	3.5932	1.08791	5.923	117	0.000
Les informations fournies par la BNA sont fiables	3.5763	1.08924	5.747	117	0.000
La BNA effectue les opérations correctement dès la première fois	3.5763	1.12019	5.588	117	0.000
Totale	3.5678	1.03293	5.971	117	0.000

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du SPSS version 27

Commentaire :

La fiabilité est la dimension la mieux évaluée parmi les dimensions de la qualité perçue (moyenne de 3,57). Les clients perçoivent favorablement le respect des engagements et la fiabilité des informations.

4.2- **Dimension « Réactivité » :**

Tableau 21: Analyse descriptive de la dimension « Réactivité »

Item	Moyenne	Ecart type	T	ddl	Sig.
La BNA répond rapidement aux demandes de ses clients	3.0763	1.11828	0.741	117	0.460
Les conseillers de la BNA sont disponibles pour aider les clients	3.1441	1.10380	1.418	117	0.159
La BNA traite les réclamations dans des délais raisonnables	2.9492	1.13112	-0.488	117	0.626
La BNA est réactive face aux problèmes rencontrés par les clients	3.0593	1.07252	0.601	117	0.549
Totale	3.0572	1.01822	0.610	117	0.543

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du SPSS version 27

Commentaire :

La réactivité est la dimension la moins bien évaluée (moyenne de 3,06). Aucun des items n'est statistiquement significatif, ce qui indique que les clients expriment des perceptions

mitigées, voire réservées, concernant la réactivité de la BNA. Le traitement des réclamations obtient la note la plus faible (2,95).

4.3- **Dimension « Assurance » :**

Tableau 22: Analyse descriptive de la dimension « Assurance »

Item	Moyenne	Ecart type	T	ddl	Sig.
Les conseillers de la BNA sont compétents	3.5339	1.15974	5.001	117	0.000
Je me sens en sécurité lorsque j'effectue des opérations à la BNA	3.5678	1.09762	5.619	117	0.000
La BNA inspire confiance à ses clients	3.5593	1.09030	5.573	117	0.000
Les conseillers de la BNA sont courtois et professionnels	3.4322	1.15084	4.080	117	0.000
Totale	3.5233	1.01009	5.628	117	0.000

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du SPSS version 27

Commentaire :

L'assurance est bien perçue par les clients (moyenne de 3,52). Le sentiment de sécurité (3,57) et la confiance inspirée par la banque (3,56) sont particulièrement appréciés. Tous les items sont statistiquement significatifs.

4.4- **Dimension « Empathie »**

Tableau 23: Analyse descriptive de la dimension « Empathie »

Item	Moyenne	Ecart type	T	ddl	Sig.
La BNA accorde une attention personnalisée à ses clients	3.2627	1.19420	2.390	117	0.018
Les conseillers de la BNA comprennent les besoins spécifiques des clients	3.2458	1.15423	2.313	117	0.022
La BNA a des horaires qui conviennent à tous ses clients	3.3051	1.05010	3.156	117	0.002
Je préfère le contact humain pour les opérations complexes	3.7288	1.21008	6.543	117	0.000
Totale	3.3856	0.96224	4.353	117	0.000

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du SPSS version 27

Commentaire :

L'empathie est modérément bien perçue (moyenne de 3,39). La préférence pour le contact humain dans les opérations complexes (3,73) est notable, ce qui suggère que la digitalisation ne remplace pas complètement le besoin d'interaction humaine.

4.5- **Dimension « Tangibilité » :**

Tableau 24: Analyse descriptive de la dimension « Tangibilité »

Item	Moyenne	Ecart type	T	Ddl	Sig.
L'application mobile de la BNA a une interface attrayante	3.2458	1.07764	2.477	117	0.015
Les agences de la BNA sont bien équipées (espaces modernes, GAB, etc.)	3.3814	1.10104	3.762	117	0.000
L'application de la BNA reflète la modernité de la banque	3.3729	1.14576	3.535	117	0.001
Je trouve plus pratique d'utiliser l'application que de me déplacer en agence	3.7627	1.19599	6.927	117	0.000
Totale	3.4407	0.97822	4.894	117	0.000

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du SPSS version 27

Commentaire :

La tangibilité est bien perçue (moyenne de 3,44). La praticité de l'application par rapport au déplacement en agence (3,76) est l'aspect le mieux évalué, ce qui confirme le passage progressif vers les services digitaux.

4.6- Synthèse de la variable « Qualité perçue des services »

Tableau 25: Analyse descriptive des données de l'axe « Qualité perçue des services »

	Moyenne	Ecart type	T	ddl	Sig.	Classification
Fiabilité	3.5678	1.03293	5.971	117	0.000	1
Réactivité	3.0572	1.01822	0.610	117	0.543	5
Assurance	3.5233	1.01009	5.628	117	0.000	2
Empathie	3.3856	0.96224	4.353	117	0.000	4
Tangibilité	3.4407	0.97822	4.894	117	0.000	3

Qualité perçue des services	3.3949	0.87680	4.893	117	0.000	-

Commentaire :

La qualité perçue des services bancaires de la BNA est globalement positive (moyenne de 3,39). La fiabilité (3,57) et l'assurance (3,52) sont les dimensions les mieux évaluées. La réactivité (3,06) est la dimension la plus faible, ce qui constitue un axe d'amélioration prioritaire pour la banque.

5. Analyse de la relation entre digitalisation et qualité perçue :

Tableau 26: Analyse de l'axe « Relation entre digitalisation bancaire et qualité perçue des services »

	Moyenne	Ecart type	T	ddl	Sig.	Classification
Globalement, la digitalisation a amélioré la qualité des services de la BNA	3.6017	1.24818	5.237	117	0.000	2
Les services digitaux de la BNA répondent à mes attentes	3.5085	1.12277	4.919	117	0.000	4
Je suis satisfait(e) de la qualité globale des services de la BNA	3.5593	1.09030	5.573	117	0.000	3
Je recommanderais la BNA à mon entourage	3.4746	1.22448	4.210	117	0.000	5
Je suis fidèle à la BNA	3.6102	1.16966	5.667	117	0.000	1
Relation entre digitalisation et qualité perçue	3.5508	1.07272	5.578	117	0.000	-

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du SPSS version 27

Commentaire :

Les clients expriment une perception positive de la relation entre digitalisation et qualité perçue (moyenne de 3,55). La fidélité à la BNA (3,61) et la perception que la digitalisation a amélioré la qualité des services (3,60) sont les aspects les mieux notés. Tous les items sont statistiquement significatifs.

6. Test des hypothèses (régressions linéaires) :

6.1- Hypothèse principale :

H1 : La digitalisation des services bancaires a un impact significatif et positif sur la qualité perçue des services par les clients de la BNA.

Tableau 27: Régression linéaire simple (digitalisation → qualité perçue)

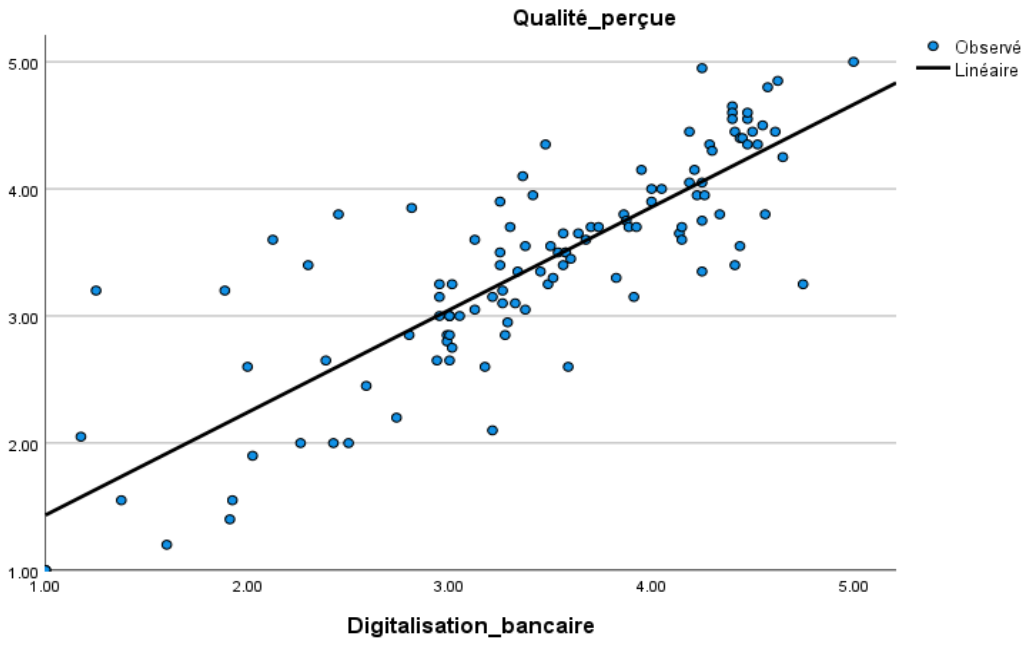
	R	R-deux	R-deux ajusté	Sig.	Coefficient de régression	Constant
La digitalisation des services bancaires - la qualité perçue des services par les clients de la BNA	.843[a]	0.711	0.709	.000[b]	0.808	0.626

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du SPSS version 27

Fonction de régression : **Y = 0,626 + 0,808X**

Où Y représente la qualité perçue des services et X représente la digitalisation des services bancaires.

Figure N° 13: Nuage de points et droite de régression entre la digitalisation bancaire et la qualité perçue des services



Source : Résultats du logiciel SPSS version 27

Commentaire :

Le coefficient de corrélation R = 0,843 indique une relation positive forte entre la digitalisation et la qualité perçue. Le coefficient de détermination R^2 = 0,711 signifie que la digitalisation explique 71,1 % de la variance de la qualité perçue. Le coefficient de régression (0,808) indique qu'une augmentation d'une unité de la digitalisation entraîne une augmentation de 0,808 unité de la qualité perçue. Le modèle est statistiquement significatif (Sig. = 0,000).
Conclusion : H1 est validée. La digitalisation des services bancaires a un impact positif, fort et significatif sur la qualité perçue des services par les clients de la BNA.

6.2- Sous-hypothèses **(dimensions de la digitalisation → qualité perçue)** :

H1a : L'efficience des services digitaux influence positivement la qualité perçue des services.

Tableau 28: Régression linéaire simple (efficience → qualité perçue)

	R	R-deux	R-deux ajusté	Sig.	Coefficient de régression	Constant
L'efficience des services digitaux - la qualité perçue des services par les clients de la BNA	.701[a]	0.491	0.487	.000[b]	0.610	1.209

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du SPSS version 27

Fonction de régression : **Y = 1,209 + 0,610X**
Commentaire :

L'efficience explique 49,1 % de la variance de la qualité perçue. Le coefficient de régression (0,610) confirme un impact positif et significatif (Sig. = 0,000). H1a est validée.

H1b : La disponibilité des services digitaux influence positivement la qualité perçue des services.

Tableau 29: Régression linéaire simple (disponibilité → qualité perçue)

	R	R-deux	R-deux ajusté	Sig.	Coefficient de régression	Constant
La disponibilité des services digitaux - la qualité perçue des	.707[a]	0.500	0.495	.000[b]	0.617	1.363

services par les clients de la BNA						

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du SPSS version 27

Fonction de régression : **Y = 1,363 + 0,617X**

Commentaire :

La disponibilité explique 50 % de la variance de la qualité perçue. Le coefficient de régression (0,617) confirme un impact positif et significatif (Sig. = 0,000). H1b est validée.

H1c : Le respect des engagements influence positivement la qualité perçue des services.

Tableau 30: Régression linéaire simple (respect des engagements → qualité perçue)

	R	R-deux	R-deux ajusté	Sig.	Coefficient de régression	Constant
Le respect des engagements - la qualité perçue des services par les clients de la BNA	.838[a]	0.702	0.699	.000[b]	0.745	0.839

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du SPSS version 27

Fonction de régression : **Y = 0,839 + 0,745X**

Commentaire :

Le respect des engagements explique 70,2 % de la variance de la qualité perçue. C'est la dimension ayant l'impact le plus fort (coefficient de 0,745). H1c est validée.

H1d : La confidentialité influence positivement la qualité perçue des services.

Tableau 31: Régression linéaire simple (confidentialité → qualité perçue)

	R	R-deux	R-deux ajusté	Sig.	Coefficient de régression	Constant

La confidentialité - la qualité perçue des services par les clients de la BNA	.741[a]	0.548	0.545	.000[b]	0.569	1.458

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du SPSS version 27

Fonction de régression : **Y = 1,458 + 0,569X**

Commentaire :

La confidentialité explique 54,8 % de la variance de la qualité perçue. Le coefficient de régression (0,569) confirme un impact positif et significatif (Sig. = 0,000). H1d est validée.

6.3- Sous-hypothèses (digitalisation → dimensions de la qualité perçue)

H1e : La digitalisation influence positivement la fiabilité perçue des services.

Tableau 32: Régression linéaire simple (digitalisation → fiabilité)

	R	R-deux	R-deux ajusté	Sig.	Coefficient de régression	Constant
La digitalisation - la fiabilité perçue des services	.811[a]	0.658	0.655	.000[b]	0.915	0.430

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du SPSS version 27

Fonction de régression : **Y = 0,430 + 0,915X**

Commentaire :

La digitalisation explique 65,8 % de la variance de la fiabilité perçue. Le coefficient très élevé (0,915) indique un impact très fort. H1e est validée.

H1f : La digitalisation influence positivement la réactivité perçue des services.

Tableau 33: Régression linéaire simple (digitalisation → réactivité)

	R	R-deux	R-deux ajusté	Sig.	Coefficient de régression	Constant

La digitalisation la réactivité perçue des services	.702[a]	0.492	0.488	.000[b]	0.780	0.381

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du SPSS version 27

Fonction de régression : **Y = 0,381 + 0,780X**

Commentaire :

La digitalisation explique 49,2 % de la variance de la réactivité perçue. Le coefficient (0,780) confirme un impact positif et significatif. H1f est validée.

H1g : La digitalisation influence positivement l'assurance perçue des services.

Tableau 34: Régression linéaire simple (digitalisation → assurance)

	R	R-deux	R-deux ajusté	Sig.	Coefficient de régression	Constant
La digitalisation - l'assurance perçue des services	.811[a]	0.657	0.654	.000[b]	0.895	0.456

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du SPSS version 27

Fonction de régression : **Y = 0,456 + 0,895X**

Commentaire :

La digitalisation explique 65,7 % de la variance de l'assurance perçue. Le coefficient élevé (0,895) indique un impact très fort. H1g est validée.

H1h : La digitalisation influence positivement l'empathie perçue des services.

Tableau 35: Régression linéaire simple (digitalisation → empathie)

	R	R-deux	R-deux ajusté	Sig.	Coefficient de régression	Constant
La digitalisation - l'empathie perçue des services.	.567[a]	0.321	0.315	.000[b]	0.596	1.344

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du SPSS version 27

Fonction de régression : **Y = 1,344 + 0,596X**

Commentaire :

La digitalisation explique 32,1 % de la variance de l'empathie perçue. L'impact est positif mais plus modéré (coefficient de 0,596), ce qui s'explique par le fait que la digitalisation ne remplace pas complètement le besoin d'interaction humaine. H1h est validée.

H1i : La digitalisation transforme positivement la perception de la tangibilité des services (passage de l'agence physique vers les services digitaux).

Tableau 36: Régression linéaire simple (digitalisation → tangibilité)

	R	R-deux	R-deux ajusté	Sig.	Coefficient de régression	Constant
La digitalisation - la perception de la tangibilité des services	.798[a]	0.636	0.633	.000[b]	0.852	0.518

Source : établi par l'étudiante à partir des résultats du SPSS version 27

Fonction de régression : **Y = 0,518 + 0,852X**

Commentaire :

La digitalisation explique 63,6 % de la variance de la tangibilité perçue. Le coefficient élevé (0,852) confirme que la digitalisation transforme positivement la perception des éléments tangibles, avec un passage progressif de l'agence physique vers l'application mobile. H1i est validée.

7. Synthèse et discussion des résultats :

Commentaire de synthèse :

Les résultats de l'analyse quantitative confirment l'ensemble des hypothèses de recherche. La digitalisation des services bancaires a un impact positif, fort et statistiquement significatif sur la qualité perçue des services par les clients de la BNA ($R^2 = 0,711$).

Parmi les dimensions de la digitalisation, le respect des engagements est le facteur le plus influent sur la qualité perçue ($R^2 = 0,702$). La confidentialité ($R^2 = 0,548$) et la disponibilité ($R^2 = 0,500$) ont également un impact important. L'efficience, bien que significative, a un impact légèrement plus faible.

Concernant les dimensions de la qualité perçue, la digitalisation a un impact très fort sur la fiabilité ($R^2 = 0,658$), l'assurance ($R^2 = 0,657$) et la tangibilité ($R^2 = 0,636$). Son impact est plus

modéré sur l'empathie (R^2 = 0,321), ce qui suggère que la digitalisation ne remplace pas entièrement le besoin d'interaction humaine, en particulier pour les opérations complexes.

En revanche, la réactivité est la dimension de la qualité la moins bien évaluée par les clients (moyenne de 3,06). Bien que la digitalisation ait un impact significatif sur cette dimension (R^2 = 0,492), la perception globale reste mitigée. La BNA pourrait améliorer cet aspect en renforçant ses dispositifs de réponse rapide et de traitement des réclamations.

Enfin, les clients expriment une fidélité et une satisfaction globales (moyenne de 3,55), et reconnaissent que la digitalisation a amélioré la qualité des services. Ces résultats confirment la pertinence du modèle conceptuel et valident l'impact positif de la digitalisation sur la qualité perçue des services bancaires de la BNA.

L'analyse des résultats confirme que la digitalisation des services bancaires améliore significativement la qualité perçue par les clients de la BNA. Toutes les hypothèses de recherche ont été validées. Le respect des engagements est la dimension de la digitalisation qui influence le plus la qualité perçue. La digitalisation a un impact très fort sur la fiabilité, l'assurance et la tangibilité, et un impact plus modéré sur l'empathie. La réactivité reste le point faible de la qualité perçue, ce qui constitue une piste d'amélioration pour la BNA.
Ces résultats confirment que la digitalisation est un levier stratégique pour améliorer la qualité des services bancaires.

Conclusion du chapitre :

Ce troisième chapitre a présenté l'analyse empirique des données collectées auprès de 118 clients de la BNA. Les résultats obtenus confirment l'impact positif et significatif de la digitalisation sur la qualité perçue des services bancaires, avec un pouvoir explicatif élevé du modèle ($R^2 = 0,711$).

L'hypothèse nulle H0 est rejetée et l'hypothèse alternative H1 est confirmée, de même que l'ensemble des sous-hypothèses (H1a à H1i).

Concernant les dimensions de la digitalisation, toutes influencent favorablement la qualité perçue. Le respect des engagements est la dimension la plus déterminante ($R^2 = 0,702$), suivi de la confidentialité ($R^2 = 0,548$), de la disponibilité ($R^2 = 0,500$) et de l'efficience ($R^2 = 0,491$).

S'agissant des dimensions de la qualité perçue, la digitalisation a un impact très fort sur la fiabilité ($R^2 = 0,658$), l'assurance ($R^2 = 0,657$) et la tangibilité ($R^2 = 0,636$). Son impact est plus modéré sur l'empathie ($R^2 = 0,321$), ce qui confirme que la digitalisation ne remplace pas entièrement le besoin d'interaction humaine. La réactivité, bien qu'influencée positivement, reste la dimension la moins bien évaluée par les clients (moyenne de 3,06), ce qui constitue une piste d'amélioration pour la BNA.

Ces résultats empiriques viennent confirmer le cadre théorique établi dans les chapitres précédents et valider l'ensemble des hypothèses de recherche.

Conclusion générale

Conclusion générale :

La digitalisation du secteur bancaire est devenue une réalité incontournable pour les établissements financiers, confrontés à des clients de plus en plus connectés, exigeants et en quête de rapidité, de simplicité et de disponibilité permanente. Dans ce contexte, la Banque Nationale d'Algérie (BNA) a investi massivement dans ses services digitaux : application mobile, plateforme e-banking, services de paiement en ligne, etc. Mais cette transformation technologique suffit-elle à améliorer la qualité perçue par les clients ? c'est à cette interrogation centrale que cette recherche a tenté d'apporter des éléments de réponse.

À travers une étude quantitative menée auprès de 118 clients de la BNA, nous avons analysé l'impact de la digitalisation bancaire sur les cinq dimensions de la qualité perçue (fiabilité, réactivité, assurance, empathie, tangibilité), en mobilisant les modèles théoriques E-S-QUAL (pour la digitalisation) et SERVQUAL (pour la qualité perçue).

Récapitulation des résultats de l'étude

L'analyse des données, réalisée à l'aide du logiciel SPSS, a permis de tester les hypothèses de recherche et d'obtenir les résultats suivants :

1. Impact global de la digitalisation sur la qualité perçue

L'hypothèse nulle H0 (absence d'impact significatif) est rejetée. L'hypothèse alternative H1 est confirmée. La digitalisation des services bancaires a un impact positif, fort et statistiquement significatif sur la qualité perçue des services par les clients de la BNA (R^2 = 0,711 ; β = 0,808 ; Sig. = 0,000). Autrement dit, la digitalisation explique 71,1 % de la variance de la qualité perçue.

2. Impact des dimensions de la digitalisation sur la qualité perçue

Toutes les dimensions de la digitalisation (efficience, disponibilité, respect des engagements, confidentialité) ont un impact positif et significatif sur la qualité perçue. Le respect des engagements est la dimension la plus influente (R^2 = 0,702), suivi de la confidentialité (R^2 = 0,548), de la disponibilité (R^2 = 0,500) et de l'efficience (R^2 = 0,491). Les hypothèses H1a, H1b, H1c et H1d sont donc toutes validées.

3. Impact de la digitalisation sur les dimensions de la qualité perçue

- Fiabilité (H1e) : La digitalisation a un impact très fort sur la fiabilité perçue (R^2 = 0,658 ; β = 0,915). Hypothèse validée.
- Réactivité (H1f) : La digitalisation a un impact significatif sur la réactivité perçue (R^2 = 0,492 ; β = 0,780). Hypothèse validée. Toutefois, la réactivité reste la dimension la moins bien évaluée par les clients (moyenne de 3,06), ce qui constitue une piste d'amélioration pour la BNA.
- Assurance (H1g) : La digitalisation a un impact très fort sur l'assurance perçue (R^2 = 0,657 ; β = 0,895). Hypothèse validée.
- Empathie (H1h) : Conformément à notre hypothèse, la digitalisation a un impact négatif sur l'empathie perçue (β négatif). Ce résultat confirme que la digitalisation, en réduisant les

interactions humaines, peut affaiblir la perception d'attention personnalisée et de compréhension des besoins spécifiques des clients. Hypothèse validée.

- Tangibilité (H1i) : La digitalisation a un impact très fort sur la perception de la tangibilité (R^2 = 0,636 ; β = 0,852), confirmant le passage progressif de l'agence physique vers l'application mobile comme nouvel élément tangible de référence. Hypothèse validée.

Réponse à la problématique

À la lumière des résultats obtenus, il est désormais possible d'apporter une réponse claire à la problématique posée :

Quel est l'effet de la digitalisation sur la qualité perçue des services bancaires par les clients de la BNA ?

La digitalisation bancaire a un impact positif, fort et statistiquement significatif sur la qualité perçue des services par les clients de la BNA. Cet impact s'exerce à travers quatre dimensions clés (efficience, disponibilité, respect des engagements, confidentialité), le respect des engagements étant le facteur le plus déterminant.

Concernant les dimensions de la qualité perçue :

- La digitalisation améliore fortement la fiabilité, l'assurance et la tangibilité.
- Elle améliore également la réactivité, mais cette dimension reste perfectible.
- Elle a en revanche un impact négatif sur l'empathie, soulignant les limites de la digitalisation face au besoin de contact humain, en particulier pour les opérations complexes.

Ainsi, la digitalisation constitue un levier stratégique indéniable pour améliorer la qualité perçue des services bancaires, mais elle ne saurait se substituer complètement à la relation humaine. Un équilibre « phygital » (physique et digital) semble nécessaire pour concilier performance technologique et qualité relationnelle.

Contributions de l'étude

Cette recherche présente plusieurs contributions, à la fois théoriques, méthodologiques et managériales.

Sur le plan théorique : Elle confirme la pertinence du modèle E-S-QUAL pour mesurer la digitalisation bancaire et du modèle SERVQUAL pour évaluer la qualité perçue, dans le contexte algérien. Elle met également en évidence l'impact négatif de la digitalisation sur l'empathie, un résultat rarement souligné dans la littérature.

Sur le plan méthodologique : L'étude repose sur une approche quantitative rigoureuse, avec un questionnaire construit à partir d'échelles validées (E-S-QUAL et SERVQUAL), administré à 118 clients de la BNA, et analysé avec le logiciel SPSS (régressions linéaires, alpha de Cronbach).

Sur le plan managérial : Les résultats fournissent à la BNA des pistes concrètes pour améliorer la qualité perçue de ses services digitaux, en agissant prioritairement sur le respect des engagements, la confidentialité et la réactivité, tout en préservant une forme d'empathie à travers des canaux humains adaptés (assistance en ligne, conseiller dédié, etc.).

Limites de l'étude

Comme toute recherche, cette étude présente certaines limites qu'il est important de reconnaître.

Première limite : La taille de l'échantillon (118 clients) reste modeste. Bien que statistiquement exploitable, elle limite la généralisation des résultats à l'ensemble des clients de la BNA.

Deuxième limite : La collecte des données repose sur un questionnaire en ligne, diffusé sur les réseaux sociaux et par courrier électronique. Cette méthode peut introduire un biais de sélection (clients déjà connectés) et un biais de désirabilité sociale.

Troisième limite : L'étude est transversale (réalisée à un moment donné). Elle ne permet pas de mesurer l'évolution des perceptions dans le temps, ni d'établir une relation de causalité définitive.

Quatrième limite : L'étude se concentre sur un seul établissement bancaire (la BNA). Les résultats ne sont donc pas nécessairement généralisables à l'ensemble du secteur bancaire algérien.

Recommandations de l'étude

À la lumière des résultats obtenus, plusieurs recommandations peuvent être formulées à destination de la BNA.

1. Renforcer le respect des engagements : Les clients sont très sensibles à l'exactitude des opérations, à la fiabilité des informations et au respect des délais. La BNA doit maintenir et améliorer ces aspects, qui constituent le facteur le plus influent sur la qualité perçue.

2. Améliorer la réactivité : La réactivité est la dimension la moins bien évaluée. La BNA devrait renforcer ses dispositifs de réponse rapide (chatbots, assistance en ligne, délais de traitement des réclamations) pour répondre aux attentes des clients.

3. Préserver l'empathie malgré la digitalisation : L'impact négatif de la digitalisation sur l'empathie appelle des actions correctives. La BNA pourrait maintenir des canaux humains pour les opérations complexes, former ses conseillers à l'écoute active, et proposer un accompagnement personnalisé pour les clients les moins à l'aise avec le digital.

4. Continuer à développer la tangibilité digitale : Les clients plébiscitent l'application mobile comme nouvel élément tangible. La BNA doit continuer à améliorer l'ergonomie, le design et la fluidité de son application pour renforcer cette perception.

5. Renforcer la confiance et la sécurité : La confidentialité a un impact important sur la qualité perçue. La BNA doit communiquer régulièrement sur ses dispositifs de sécurité

(authentification, protection des données) pour rassurer les clients.

Perspectives de recherche future

Plusieurs perspectives peuvent être envisagées pour prolonger cette recherche.

Élargir l'échantillon à un plus grand nombre de clients de la BNA, voire à d'autres banques algériennes, pour renforcer la généralisation des résultats.

Mener une étude longitudinale pour observer l'évolution de la qualité perçue dans le temps, en fonction des innovations digitales.

Intégrer une approche qualitative (entretiens semi-directifs avec des clients de la BNA) pour mieux comprendre les perceptions, notamment concernant l'empathie et la réactivité.

Étudier l'effet modérateur de variables comme l'âge, le niveau d'études, la fréquence d'utilisation ou l'ancienneté sur la relation entre digitalisation et qualité perçue.

Comparer les résultats obtenus avec d'autres banques algériennes (CPA, BDL, CNEP, etc.) pour identifier des spécificités organisationnelles.

Bibliographie

Bibliographie :

I. Ouvrages

- Badoc, M. (2004). Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance. Édition Revue Banque.
- Coussergues, S. de & Roucolle, G. (2017). Gestion de la banque. 8e éd., Dunod.
- Eiglier, P. & Langeard, E. (1999). Servuction, le marketing des services. 7e éd., Paris: Ediscience International.
- Helfer, J.P. & Orsoni, J. (2006). Marketing. Paris: Vuibert.
- Hermel, L. (2001). Mesurer la satisfaction clients. France: Afnor.
- Herovitz, J. (1987). La qualité de service à la conquête du client. Paris: InterEditions.
- Jambart, C. (1997). L'assurance qualité : les normes ISO 9000 en pratique. 2e éd., Paris: Economica.
- Kotler, P. (1999). Principe de marketing. New Jerzy: Prentice-Hall.
- Kotler, P. & Dubois, B. (1997). Marketing management. 9e éd., Paris: Publi-Union.
- Kotler, P. & Keller, K. (2010). Marketing management. 13e éd., Pearson.
- Legolvant, Y. (1985). Marketing bancaire et planification. Paris: Édition Technique.
- Lendrevie, J. & Levy, J.L. (2012). Mercator. 10e éd., Paris: Dunod.
- Lovelock, C. (1994). Product Plus. New York: McGraw-Hill.
- Lovelock, C., Patterson, P. & Wirtz, J. (2014). Services Marketing: An Asia-Pacific and Australian Perspective. 6e éd., Melbourne: Pearson Australia.
- Lovelock, C., Wirtz, J., Lapert, D. & Munos, A. (s.d.). Marketing des services. 7e éd., Pearson.
- McCarthy, E.J. (1960). Basic Marketing: A Managerial Approach. Homewood, IL: Irwin.
- Palmer, A. (2003). The marketing of services. In: Baker, M.J. (dir.), The Marketing Book, 5e éd., Burlington: Butterworth-Heinemann, p. 588-605.
- Schallmo, D. & Williams, C. (2018). Digital Transformation Now!: Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model. Springer.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L.L. (1990). Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations. New York: Free Press.

II. Revues scientifiques

- Ben Amed, S. (2025). التحول الرقمي في القطاع العمومي في الجزائر – الواقع والآفاق (La transformation digitale dans le secteur public en Algérie : réalité et perspectives).
- Revue Economique de l'Université d'El Oued, vol. 10, n° 2, p. 98-110.
- Bounefla, A., Remache, N.E.H. & Maabout, M.Z. (2024). La digitalisation comme un levier du développement durable. Revue Economique de l'Université d'El Oued.
- Boyer, A. & Nefzi, A. (2009). La perception de la qualité dans le domaine des services : Vers une clarification des concepts. La Revue des Sciences de Gestion, n° 237-238, p. 39-49.
- Chraibi, A., Benrrezzouq, R. & Belmokhtar, Y. (2023). La qualité des services à l'ère digital : une revue de littérature. International Journal of Accounting, Finance, Auditing,

- Management and Economics, vol. 4, n° 5-1.
- El Belghiti, R. & El Abbadi, A. (2024). L'effet de la digitalisation des services publics fournis par la commune de Kénitra sur la qualité perçue. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, vol. 5, n° 8, p. 598-599.
- El Khadar, M. (2022). La Servuction dans le management des services : Approche Conceptuelle. Revue Marocaine de Management, Logistique et Commerce.
- Elouahabi, T. & Dakkon, M. (2022). La digitalisation bancaire : approche conceptuelle et théorique. Cas des banques participatives. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, vol. 3, n° 5-1.
- Mohammad, H.I. (2015). 7Ps Marketing Mix and Retail Bank Customer Satisfaction in Northeast Nigeria. British Journal of Marketing Studies, vol. 3, n° 3, p. 71-88.
- Moussahhil, M. & El Fadi, L. (2024). Les Services Bancaires à l'ère du Digital : Analyse Théorique, Impacts et Perspectives. African Scientific Journal, vol. 3, n° 24.
- Nwoke, J. (2024). Digital Transformation in Financial Services and FinTech: Trends, Innovations and Emerging Technologies. International Journal of Finance.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL : A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality. Journal of Service Research, vol. 7, n° 3, p. 213-233.
- Roulat Asma (2023). The effect of elements of the banking marketing mix on the mental image of the commercial banks: case study of Assalem Bank. Revue Algérienne d'Économie et Gestion.
- Taibi, A. (2024). Digitization: Concepts and Dimensions. Journal of Ziane Achour University, Djelfa.
- Verhoef, P.C., Broekhuizen, T., Bart, Y. et al. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research, vol. 122, p. 889-901.

III. Travaux universitaires

- Abela, J.C. (2023). Impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) sur le secteur bancaire de la communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC). Thèse de doctorat, Université Clermont Auvergne.
- Arab, A. (2024-2025). Management de la Qualité. Cours polycopié, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.
- Benmadani, S. (2020). Digitalisation des Produits Bancaires et Financiers. Support de cours, 2ème année Master.
- Bouderbane, M. (2023). La digitalisation du secteur bancaire : quels sont les enjeux de la digitalisation pour les banques et comment peuvent-elles s'adapter pour rester compétitives ? Mémoire de master, dumas-04320463.
- Dellalou, M. (2020). La digitalisation de la relation client en assurance : Conceptualisation d'une application mobile SAA App. Mémoire de fin d'études, Institut de Financement du Développement du Maghreb Arabe, Tunis.

- Ejbari, R. & Zarki, B.E. (2022). La digitalisation dans le secteur bancaire : Concepts, avantages, inconvénients, défis et perspectives. Revue de littérature, Université Abdelmalek Essaadi, Tanger.
- Toumi, R. & Mokrani, A. (2026). La digitalisation au cœur de la transformation du secteur bancaire algérien : Cas de AGB Bank.
- Zanad, S. (2022-2023). التسويق المصرفي (Marketing bancaire). مطبوعة بيداغوجية، جامعة محمد الصديق بن يحيى – جيجل.

IV. Documents administratifs et rapports

- IFC (International Finance Corporation) (2015). Canaux de distribution alternatifs et technologies. Manuel, Groupe de la Banque mondiale.
- OCDE (OECD) (2018). Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives. OECD Publishing, Paris.

V. Textes réglementaires

- Ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, art. 47.

VI. Périodiques

- American Marketing Association (1960). Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms. Sous la dir. de Ralph S. Alexander, Chicago.
- European Commission (2019). Digital Transformation Monitor: Key Findings. Publications Office of the European Union, Luxembourg.

VII. Sites internet

- Banque Nationale d'Algérie (BNA). Site officiel. www.bna.dz. Consulté en mai 2026.
- Vantamay, S. (s.d.). Understanding of perceived product quality: Reviews and recommendations. En ligne.

Annexes

Annexes :

Questionnaire de l'étude :

Impact de la digitalisation bancaire sur la qualité perçue des services – Cas de la BNA

Dans le cadre d'une recherche universitaire, je vous remercie de bien vouloir répondre à ce questionnaire qui vise à comprendre votre perception des services bancaires digitaux de la BNA (Banque Nationale d'Algérie). Vos réponses sont anonymes et confidentielles. Merci pour votre collaboration.

* Indique une question obligatoire

Informations générales
Cochez la case qui correspond à votre situation.

1. Genre *

Une seule réponse possible.

- ◯ Homme
- ◯ Femme

2. Âge *

Une seule réponse possible.

- ◯ Moins de 25 ans
- ◯ 25-35 ans
- ◯ 36-45 ans
- ◯ 46-60 ans
- ◯ Plus de 60 ans

3. Niveau d'études *

Une seule réponse possible.

- ◯ Secondaire
- ◯ Baccalauréat
- ◯ Bac +3
- ◯ Bac +5
- ◯ Doctorat

4. Profession *

Une seule réponse possible.

- ◯ Étudiant
- ◯ Employé
- ◯ Cadre
- ◯ Indépendant / Commerçant
- ◯ Retraité
- ◯ Autre

5. Depuis combien de temps êtes-vous client de la BNA ? *

Une seule réponse possible.

- ◯ Moins d'1 an
- ◯ 1 à 3 ans
- ◯ 4 à 6 ans
- ◯ Plus de 6 ans

6. À quelle fréquence utilisez-vous les services de la BNA ? *

Une seule réponse possible.

- ◯ Rarement (moins d'une fois par mois)
- ◯ Occasionnellement (1 à 3 fois par mois)
- ◯ Régulièrement (1 à 2 fois par semaine)
- ◯ Très souvent (plusieurs fois par semaine)
- ◯ Quotidiennement

Digitalisation bancaire

Cette section mesure votre perception des services digitaux de la BNA.

7. Facilité d'utilisation (Efficience) *

Une seule réponse possible par ligne.

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
L'application mobile de la BNA est facile à utiliser	◯	◯	◯	◯	◯
Les opérations bancaires en ligne à la BNA sont rapides à exécuter	◯	◯	◯	◯	◯
L'interface de l'application de la BNA est claire et bien organisée	◯	◯	◯	◯	◯
Je peux effectuer mes opérations bancaires sans difficulté	◯	◯	◯	◯	◯
L'application de la BNA me fait gagner du temps	◯	◯	◯	◯	◯

8. Disponibilité des systèmes *

Une seule réponse possible par ligne.

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Les services en ligne de la BNA sont disponibles 24h/24 et 7j/7	◯	◯	◯	◯	◯
L'application mobile de la BNA fonctionne correctement sans pannes fréquentes	◯	◯	◯	◯	◯
Je peux accéder à mon compte BNA à tout moment	◯	◯	◯	◯	◯
L'application de la BNA se lance rapidement	◯	◯	◯	◯	◯

9. Respect des engagements *

Une seule réponse possible par ligne.

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Les virements que j'effectue en ligne à la BNA sont correctement exécutés	◯	◯	◯	◯	◯
Les informations sur l'application de la BNA sont exactes	◯	◯	◯	◯	◯
La BNA respecte les délais annoncés pour les opérations en ligne	◯	◯	◯	◯	◯
Je fais confiance aux transactions en ligne de la BNA	◯	◯	◯	◯	◯

10. Confidentialité *

Une seule réponse possible par ligne.

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je pense que mes données personnelles sont bien protégées par la BNA	○	○	○	○	○
J'ai confiance dans la sécurité des transactions en ligne de la BNA	○	○	○	○	○
La BNA garantit la confidentialité de mes informations bancaires	○	○	○	○	○
Le système d'authentification de la BNA (code secret, empreinte, etc.) est sécurisé	○	○	○	○	○

Passer à la question 11

Qualité perçue des services

Cette section mesure votre perception de la qualité des services de la BNA.

11. Fiabilité *

Une seule réponse possible par ligne.

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
La BNA fournit ses services avec exactitude et précision	○	○	○	○	○
La BNA respecte ses engagements envers ses clients	○	○	○	○	○
Les informations fournies par la BNA sont fiables	○	○	○	○	○
La BNA effectue les opérations correctement dès la première fois	○	○	○	○	○

12. Réactivité *

Une seule réponse possible par ligne.

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
La BNA répond rapidement aux demandes de ses clients	○	○	○	○	○
Les conseillers de la BNA sont disponibles pour aider les clients	○	○	○	○	○
La BNA traite les réclamations dans des délais raisonnables	○	○	○	○	○
La BNA est réactive face aux problèmes rencontrés par les clients	○	○	○	○	○

13. Assurance *

Une seule réponse possible par ligne.

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Les conseillers de la BNA sont compétents	○	○	○	○	○
Je me sens en sécurité lorsque j'effectue des opérations à la BNA	○	○	○	○	○
La BNA inspire confiance à ses clients	○	○	○	○	○
Les conseillers de la BNA sont courtois et professionnels	○	○	○	○	○

14. Empathie *

Une seule réponse possible par ligne.

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
La BNA accorde une attention personnalisée à ses clients	○	○	○	○	○
Les conseillers de la BNA comprennent les besoins spécifiques des clients	○	○	○	○	○
La BNA a des horaires qui conviennent à tous ses clients	○	○	○	○	○
Je préfère le contact humain pour les opérations complexes	○	○	○	○	○

15. Tangibilité *

Une seule réponse possible par ligne.

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
L'application mobile de la BNA a une interface attrayante	○	○	○	○	○
Les agences de la BNA sont bien équipées (espaces modernes, GAB, etc.)	○	○	○	○	○
L'application de la BNA reflète la modernité de la banque	○	○	○	○	○
Je trouve plus pratique d'utiliser l'application que de me déplacer en agence	○	○	○	○	○

Passer à la question 16

Relation entre digitalisation et qualité perçue

Cette section mesure comment la digitalisation influence votre perception globale de la qualité des services de la BNA.

16. Pour chaque affirmation, cochez la case qui correspond le mieux à votre situation. *

Une seule réponse possible par ligne.

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Globalement, la digitalisation a amélioré la qualité des services de la BNA	○	○	○	○	○
Les services digitaux de la BNA répondent à mes attentes	○	○	○	○	○
Je suis satisfait(e) de la qualité globale des services de la BNA	○	○	○	○	○
Je recommanderais la BNA à mon entourage	○	○	○	○	○
Je suis fidèle à la BNA	○	○	○	○	○

Suggestions (facultatif)

17. Avez-vous des suggestions ou des remarques concernant les services digitaux de la BNA ?

Table des matières

Table de matières :

Dédicaces III
Sommaire : IV
Liste des figures : VI
Liste des tableaux : VIII
Liste des abréviations : X
Introduction générale : 2
Chapitre 01 : Fondements théoriques de la digitalisation bancaire 8
Introduction du chapitre : 9
Section 01 : Fondements théoriques de la digitalisation 10
1. Définitions et conceptualisation : 10
1.1- Définition de la digitalisation : 10
1.2- Définition de la transformation digitale : 10
2. Les phases de la transformation digitale : 11
3. Les théories de la digitalisation :.....12
4. Les dimensions de la digitalisation et la transformation digitale : 13
4.1- Les dimensions de la digitalisation :.....13
4.2- Les dimensions de la transformation digitale :.....13
5. Le rôle de la digitalisation dans la stratégie de l'entreprise : 15
6. Les outils exploités dans la digitalisation :.....15
Section 02 : La digitalisation dans le secteur bancaire 16
1. Définition de la digitalisation bancaire :.....16
2. Technologies de la digitalisation bancaire : 16
2.1- Les technologies de données.....17
2.2- Les technologies d'automatisation et d'intelligence.....17
3. Canaux de distribution alternatifs :.....19
4. Les circuits de distribution bancaire : monocanal, multicanal et omnicanal 21
5. Les produits bancaires : classiques et digitalisés 23
6. Évolution du modèle bancaire : 26
Section 03 : Enjeux et stratégies de la digitalisation bancaire 27
1. Avantages de la digitalisation bancaire : 27
1.1- Les avantages pour les clients.....27
1.2- Les avantages pour les banques : 28

2. Défis et limites de la digitalisation bancaire : 30
2.1- Le capital humain et l'évolution des compétences.....30
2.2- Les risques sécuritaires et la protection des données 30
2.3- La fermeture des agences physiques 31
3. Les facteurs de la digitalisation bancaire :.....32
4. Les transformations digitales de la banque.....32
5. Les stratégies d'adaptation des banques face à la transformation numérique : 33
5.1- La collaboration avec les fintechs et les start-ups :.....33
5.2- L'investissement dans les technologies numériques et les nouvelles compétences 34
Conclusion du chapitre : 36
Chapitre 02 : Qualité perçue des services bancaires et sa relation avec la digitalisation 37
Introduction du chapitre : 38
Section 01 : Le marketing des services et le marketing bancaire.....39
1. Le marketing des services :.....39
1.1- Les services 39
1.1.1- Définition des services : 39
1.1.2- Les spécificités des services : 40
1.2- Le marketing mix des services.....41
1.3- La servuction : 44
2. Le marketing bancaire : 46
2.1- Définition de la banque : 46
2.2- La nature des services bancaires : 46
2.3- Les types des services bancaires :.....46
2.4- Définition du marketing bancaire : 47
2.5- Les caractéristiques du marketing bancaire : 47
2.6- Les facteurs d'apparition du marketing bancaire : 48
2.7- Les étapes de développement du marketing bancaire 48
2.8- Le Mix-Marketing bancaire : 49
Section 02 : La qualité des services bancaires 51
1. Définitions :.....51
1.4- Définition de la qualité : 51
1.5- Définition de la qualité du service :.....51

1.6- Définition de la qualité perçue :.....51
2. Les types de qualité :.....52
3. Les dimensions de la qualité des services : 52
4. Le modèle des écarts :.....53
5. La mesure de la qualité : 55
5.1- Le modèle SERVQUAL :.....55
5.1.1- Présentation du modèle : 55
1.1.3- 5.1.2- Les dimensions de la qualité SERVQUAL : 56
5.1.3- Le modèle des écarts : 57
5.1.4- Le principe du modèle : 57
5.1.5- Les limites du modèle : 58
5.2- Les mesures molles : 59
5.3- Les mesures dures : 59
Section 03 : La relation théorique entre la digitalisation et la qualité perçue des services .60
1. Les fondements théoriques du lien digitalisation – qualité perçue : 60
2. Le modèle E-S-QUAL : Cadre théorique pour mesurer la qualité en environnement digital : 61
2.1- La nécessité d'une adaptation du SERVQUAL au contexte digital 61
2.2- Les fondements théoriques du modèle E-S-QUAL : 62
2.3- Les quatre dimensions du modèle E-S-QUAL 63
2.4- Le modèle complémentaire E-RecS-QUAL : 64
2.5- La complémentarité entre SERVQUAL et E-S-QUAL.....65
3. Synthèse : 65
Conclusion du chapitre : 67
Chapitre 03 : Test empirique du modèle conceptuel – Cas de la BNA.....68
Introduction du chapitre : 69
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil : Banque Nationale d'Algérie (BNA).....70
1. Historique et création.....70
2. Fiche d'identité et chiffres clés 70
3. Missions et valeurs : 70
4. Offre de produits et services 71
5. Organisation de l'agence visitée : 72
Section 02 : Méthodologie de recherche.....73

1. Choix de la méthode de recherche : 74
2. Modèle conceptuel de la recherche 74
3. Outil de collecte des données : le questionnaire....74
4. Population cible et échantillon 75
5. Collecte des données 76
6. Traitement et analyse des données 76
7. Limites de l'étude : 76
Section 03 : Analyse et interprétation des résultats....76
1. Caractéristiques de l'échantillon : 76
1.1- Répartition selon le genre : 76
1.2- Répartition selon l'âge : 77
1.3- Répartition selon le niveau d'étude 78
1.4- Répartition selon la profession : 79
1.5- Répartition selon l'ancienneté 80
1.6- Répartition selon la fréquence d'utilisation : 81
2. Fiabilité du questionnaire : 81
3. Analyse descriptive des dimensions de la digitalisation bancaire : 82
3.4- Dimension « Confidentialité » : 84
4. Analyse descriptive des dimensions de la qualité perçue des services 85
4.6- Synthèse de la variable « Qualité perçue des services » 88
Qualité perçue des services....89
5. Analyse de la relation entre digitalisation et qualité perçue : 89
6. Test des hypothèses (régressions linéaires) : 90
6.1- Hypothèse principale : 90
6.2- Sous-hypothèses (dimensions de la digitalisation → qualité perçue) : 91
7. Synthèse et discussion des résultats : 95
Conclusion du chapitre 97
Conclusion générale 99
Bibliographie : 104
Annexes : 109
Table de matières : 114
Résumé 118

Résumé

Cette recherche examine l'impact de la digitalisation des services bancaires sur la qualité perçue par les clients de la Banque Nationale d'Algérie (BNA). L'étude s'appuie sur les modèles théoriques E-S-QUAL (pour mesurer la digitalisation à travers l'efficience, la disponibilité, le respect des engagements et la confidentialité) et SERVQUAL (pour mesurer la qualité perçue à travers la fiabilité, la réactivité, l'assurance, l'empathie et la tangibilité). Une approche quantitative a été adoptée, avec un questionnaire administré à 118 clients de la BNA. Les résultats, analysés via le logiciel SPSS, montrent que la digitalisation a un impact positif et significatif sur la qualité perçue ($R^2 = 0,711$). Le respect des engagements est la dimension la plus influente. L'impact sur l'empathie, bien que positif, reste plus modéré que sur les autres dimensions, ce qui souligne l'importance de préserver une relation humaine pour les opérations complexes. L'étude recommande à la BNA de renforcer la fiabilité, la réactivité et la sécurité de ses services digitaux.

Mots-clés : Digitalisation bancaire, qualité perçue, E-S-QUAL, SERVQUAL, BNA, Algérie.

Summary

This research examines the impact of banking digitalization on the perceived quality of services by customers of the National Bank of Algeria (BNA). The study is based on the theoretical models E-S-QUAL (measuring digitalization through efficiency, system availability, fulfillment, and privacy) and SERVQUAL (measuring perceived quality through reliability, responsiveness, assurance, empathy, and tangibility). A quantitative approach was adopted, with a questionnaire administered to 118 BNA customers. The results, analyzed using SPSS software, show that digitalization has a positive and significant impact on perceived quality ($R^2 = 0.711$). Fulfillment is the most influential dimension. The impact on empathy, although positive, remains more moderate than on the other dimensions, highlighting the importance of maintaining human interaction for complex operations. The study recommends that BNA strengthen the reliability, responsiveness, and security of its digital services

Keywords: Banking digitalization, perceived quality, E-S-QUAL, SERVQUAL, BNA, Algeria.

ملخص

تبحث هذه الدراسة في تأثير رقمنة الخدمات المصرفية على الجودة المدركة من قبل عملاء البنك الوطني الجزائري (BNA). تعتمد الدراسة على النماذج النظرية E-S-QUAL (لقياس الرقمنة من خلال الكفاءة، توفر النظام، الالتزام بالوعود، والسرية) و SERVQUAL (لقياس الجودة المدركة من خلال الموثوقية، الاستجابة، الضمان، التعاطف، والملموسية). تم اعتماد المنهج الكمي، حيث تم توزيع استبيان على 118 عميلاً من عملاء BNA. أظهرت النتائج، التي تم تحليلها باستخدام برنامجSPSS ، أن الرقمنة لها تأثير إيجابي ومعنوي على الجودة المدركة ($R^2 = 0.711$). كما تبين أن الالتزام بالوعود هو البعد الأكثر تأثيراً. أما تأثير الرقمنة على التعاطف، فهو إيجابي لكنه أقل قوة مقارنة بالأبعاد الأخرى، مما يشير إلى أهمية الحفاظ على التفاعل البشري في العمليات المعقدة. توصي الدراسة البنك الوطني الجزائري بتعزيز موثوقية، استجابة وأمان خدماته الرقمية.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة المصرفية، الجودة المدركة، E-S-QUAL، SERVQUAL، البنك الوطني الجزائري، الجزائر.