



L'impact induit par les technologies mobiles sur le secteur bancaire algérien: Etude de cas

The impact of mobile technologies on Algerian banking sector: case study

Imene Nour El Houda MEBARKI *

Laboratoire LANTDPA, Université
d'Oran 2, Algérie

mebarki.imene@univ-oran2.dz

Naceur MEBARKI

Université d'Oran 2,
Algérie

mebarki.naceur@univ-oran2.dz

Received: 10/10/2025

Accepted: 08/11/2025

Published: 04/12/2025

Résumé :

Grâce aux fonctionnalités avancées, les technologies mobiles ont permis une intégration profonde des services numériques dans la vie quotidienne. Sur le plan théorique, les résultats montrent que ces technologies ont transformé les processus organisationnels, les compétences des employés et les relations avec les clients. Concernant le cas d'étude, les résultats montrent que ces technologies ont induit des changements organisationnels profonds dans le secteur bancaire. Les banques privées ont su tirer parti de ces technologies pour innover et rester compétitives, tandis que les banques publiques doivent accélérer leur transformation numérique pour ne pas être distancées. Des défis liés à la formation, à la sécurité et à la régulation restent importants, mais les opportunités offertes par l'innovation et la collaboration avec les fintechs sont prometteuses.

Mots Clés : Compétences, secteur bancaire, services basés sur Internet, technologies mobiles, transformation numérique.

Abstract:

Due to advanced features, mobile technologies have enabled the deep integration of digital services into everyday life. Theoretically, the results show that these technologies have transformed organizational processes, employee skills, and customer relationships. In the case of our study, the results show that these technologies have led to profound organizational changes in the banking sector. Private banks have been able to leverage these technologies to innovate and remain competitive, while public banks must accelerate their digital transformation to avoid being left behind. Challenges related to training, security, and regulation remain significant, but the opportunities offered by innovation and collaboration with fintechs are promising.

Key Words: Banking sector, internet services, mobile technologies, numeric transformation, skills.

JEL Classification : G21, O33, L86

* Auteur correspondant : MEBARKI Imene Nour El Houda, *mebarki.imene@univ-oran2.dz*.

**Introduction :**

Aujourd'hui, il est reconnu que l'internet et les appareils connectés sont à l'origine de l'accélération du développement de nombreux services à distance. Avec l'essor des différents dispositifs mobiles (Smartphones, des tablettes, écrans tactiles, des assistants vocaux et des systèmes de reconnaissance biométrique, comme la reconnaissance digitale et autres) l'accès à internet est devenu plus démocratisé et omniprésent. Grâce à leurs fonctionnalités, ces appareils et technologies ont permis une intégration profonde des services numériques dans la vie quotidienne. Prenant appui sur cette réalité, (Laukkanen, 2007), souligne que le secteur bancaire figure parmi les premiers à avoir adopté internet et les technologies mobiles (T.M) pour répondre aux besoins de sa clientèle et diffuser la pratique de la banque en ligne et ces services, transformant par la même les opérations des banques. Ainsi, la digitalisation du secteur bancaire est devenue un enjeu majeur et les T.M jouent le rôle d'accélérateur d'une transition vers plus de services en ligne et mobiles. En parallèle, l'appropriation de ces technologies, par les clients, à toutefois facilité et populariser leur utilisation, pour réaliser certaines transactions bancaires (Shaikh & Karjaluto, 2015). En conséquence, le comportement des clients s'oriente de plus en plus vers l'utilisation des canaux dits électroniques au détriment des canaux traditionnels (Suoranta & Mattila, 2004). Ce changement n'est pas sans incidents sur la redéfinition des attentes des clients et les modèles opérationnels des organisations¹. En d'autres termes, les banques doivent développer leurs capacités d'adaptation à ce nouvel environnement.

La principale insuffisance, des précédents travaux, c'est qu'ils ne traitent que des impacts ponctuels et potentiels des T.M. Or, la spécificité de ces technologies suggère qu'on s'intéresse aussi aux effets intermédiaires, induits par les télécommunications, les logiciels de sécurité et la formation des employés, sur l'amélioration de la qualité des services rendus aux clients, l'amélioration des processus, l'augmentation de la flexibilité des employés, d'une part, et au rôle et à l'éducation des utilisateurs comme un élément déterminant de succès de l'adoption de ces technologies dans le secteur bancaire d'autre part.

Le postulat essentiel de notre travail est d'explorer le lien entre les changements organisationnels induits par l'utilisation des T.M et leurs impacts réels sur les compétences des banquiers et les enjeux spécifiques pour le secteur bancaire algérien. Afin de réaliser notre étude nous avons mené une enquête qui nous a permis de recueillir des données qualitatives et quantitatives pour analyser en profondeur comment les T.M transforment le paysage bancaire en Algérie, tant au niveau des organisations que des compétences requises² tout en distinguant les banques publiques et privées et en mettant en lumière les défis et opportunités spécifiques au contexte algérien. Cette enquête permettrait, également, d'analyser la manière dont les banques ont intégré ces technologies et leurs effets sur l'accessibilité aux services bancaires, la sécurité des transactions, ainsi que la gestion des risques. C'est donc bien la réaction des banques à ce choc d'offre exogène et l'impact réel de ces technologies sur les structures organisationnelles de celles-ci et sur les compétences de leurs employés, qu'on cherche à évaluer, à partir de données de l'enquête. Au



final, cette étude s'inscrit dans une démarche exploratoire dans le sens défini par (Yin, 2003).

I. Cadre théorique

De nos jours, les T.M ont redéfini les attentes des clients et les modèles opérationnels des organisations. Cette redéfinition a des implications majeures, à la fois, sur les structures organisationnelles et les processus internes, mais aussi sur les compétences requises pour les employés. Pour comprendre les changements des structures organisationnels, nous présentons, respectivement, à travers l'examen des théories des organisations et des changements organisationnels induits par les T.M, l'impact sur le développement des compétences des employés, la transformation numérique, l'appropriation technologique et les enjeux spécifiques au secteur bancaire. A cet effet, les théories des organisations fournissent un cadre utile pour comprendre et gérer ces changements, en mettant l'accent sur l'adaptabilité, l'apprentissage et la collaboration.

1. Changements organisationnels induits par les T.M

Les théories de référence sont celles consacrées à l'étude de l'apprentissage et du développement organisationnels, mobilisées pour expliquer l'adaptation des organisations aux évolutions de l'environnement et des métiers (Bélanger, 1972 ; Argyris et Schön, 1978).

Stimulante et dynamisante, la rapidité de la transformation digitale serait adaptée à la rapidité de l'adoption des T.M par les banques (applications bancaires, paiements mobiles, services en ligne, etc...). En effet, l'utilisation de ces technologies peut jouer un rôle incitatif efficace dans l'amélioration de l'expérience client et optimiser leurs opérations. Toutefois, il est à signaler que cette transformation redéfinit leurs modèles opérationnels, leurs structures et les compétences de leurs employés, mais aussi leur relation aux clients, à travers des services plus personnalisés et le défi de l'inclusion numérique.

1.1. Transformation des modèles opérationnels

Les T.M ont permis aux banques de dématérialiser leurs services, réduisant ainsi la dépendance aux agences physiques. Cette transformation a conduit à une réorganisation des structures internes, avec une centralisation des services qui sont essentiels au bon fonctionnement de la banque (services back-office) et une décentralisation des interactions client via des plateformes mobiles (Ulrich-Diener & Spacek, 2021). Face à cette transformation, les banques ont dû repenser leurs chaînes de valeur pour intégrer des processus numériques plus fluides qui, à l'échéance, permet d'expliquer les changements organisationnels opérés. Dans ce sens, les analyses de (Davenport & Ronanki, 2018), ont montré que les T.M et l'intelligence artificielle (IA) transforment les processus organisationnels en automatisant les tâches répétitives telles que la gestion des comptes et les transactions, améliorant ainsi l'efficacité opérationnelle et réduisant les erreurs humaines tout en améliorant la prise de décision. La reconnaissance de cette transformation fut un pas décisif pour repenser les structures et les compétences des organisations qui doivent intégrer ces technologies. Dans ce cadre, la responsabilité



des managers se concrétise par leur participation active dans l'adoption d'une stratégie pour maximiser les bénéfices tout en gérant les risques liés à l'IA et aux outils mobiles. A cet effet, les T.M ne sont pas considérées simplement comme des outils passifs, mais des acteurs qui reconfigurent les structures organisationnelles et les pratiques de travail (Orlikowski, 2000). L'analyse de cette reconfiguration permet de comprendre comment ces technologies sont utilisées et comment elles transforment les organisations. Dans ce sens, l'analyse de leur impact sur les structures organisationnelles doit tenir compte de l'aspect non planifié des changements même au sein de ces technologies. Ainsi, les structures organisationnelles doivent, donc, adopter une approche anticipative pour pouvoir s'adapter à la rapidité des changements et en tirer parti. D'autre part, la rapidité de ces changements exige une plus grande agilité organisationnelle. A cet effet, les banques doivent désormais adopter des approches plus flexibles, pour faciliter le développement et le déploiement de nouvelles applications mobiles. Une telle agilité est essentielle pour répondre aux attentes des clients et rester compétitif sur le marché (Benthaus & Neufeld, 2015). L'analyse proposée par (Aoki, 1988), admet que ce modèle d'organisation serait bien adapté aux marchés en évolution rapide, mais non-brutale. Pour éviter, toutefois, les problèmes liés à la rapidité de l'évolution, qui est nécessairement, porteuse de coûts de transaction, les compétences des employés doivent s'adapter au rythme du prévu et de l'imprévu. Ce rythme appelle une compétence élargie ou le savoir n'est rien sans une bonne capacité d'analyse et de réaction, voire de prévision et d'anticipation (d'Arcimoles, 1995). Dans ce sens, les compétences numériques du personnel bancaire peuvent être considérées comme un levier de performance, de sécurisation des services et de qualité des relations clients.

1.2. Compétences requises et réduction des hiérarchies

Historiquement, les banques traditionnelles fondées sur des processus centralisés, avec l'avènement des T.M, elles sont confrontées à une concurrence accrue qui les obligent à réagir rapidement à ces bouleversements pour rester compétitives. C'est en fait, la digitalisation des processus qui les oblige à automatiser leurs opérations internes et à adopter de nouvelles technologies pour améliorer leur efficacité. Ainsi, de nouvelles connaissances et compétences pour le métier de banquier sont exigés, ce qui justifie la formation des employés aux nouvelles compétences technologiques, et la culture de l'innovation doit être promue et encouragée. Ce nouveau processus suppose la maîtrise, de la part des banquiers, des outils numériques, de l'analyse des données et la compréhension des enjeux de la cybersécurité. Dans ce type de modèle organisationnel, la politique de formation doit privilégier l'apprentissage sur le tas, considéré comme un vecteur central de développement des savoir-faire. Par ailleurs, la fixation des grades hiérarchiques revêt un rôle fondamental ; bien que les décisions managériales s'opèrent selon une logique relativement horizontale, ces grades constituent néanmoins un levier incitatif essentiel.

Dans un tel contexte, les banques doivent adopter des structures organisationnelles plus souples qui leur permettent de répondre rapidement aux besoins des clients et aux évolutions du marché et améliorer leurs offres. En s'appuyant sur l'expérience client, l'utilisation des applications mobiles et des outils numériques, celles-ci



peuvent offrir des services plus personnalisés à leurs clients. Face à cette situation, les banques sont alors incitées à intégrer les modifications induites par le changement de comportement des clients dans leurs processus et leurs activités. On peut estimer que ce changement a des incidences sur les modèles économiques traditionnels des banques et les incitent à adopter de nouveaux modèles qui explorent de nouvelles opportunités dans des domaines émergents comme les paiements mobiles, les plateformes de prêt peer-to-peer, etc...

Au total, les T.M favorisent une communication plus directe, mais aussi et surtout une collaboration transversale entre les départements. Ainsi, elles redéfinissent les modes d'interaction, les flux de travail et les relations de pouvoir au sein des organisations en les rendant plus flexibles. Dans le secteur bancaire, cela se traduit, d'une part, par une réduction des barrières internes qui limitent la collaboration et l'efficacité de l'organisation³ et d'autre part, favoriser une meilleure intégration entre les équipes et les services clients. Dans ce sens (Bueno, Sigahi, Rampasso, Filho, & Anholon, 2024) affirment que cette collaboration est cruciale pour offrir une expérience client cohérente sur les plateformes mobiles. C'est la raison pour laquelle, plusieurs auteurs affirment que, dans le secteur bancaire, le personnel aurait besoin de nouvelles compétences pour faire face aux problèmes technologiques et aux exigences des clients (Durkin & Howcroft, 2003); (Värlander & Julien, 2010). Ces problèmes sont pourtant fréquents, et ce sont justement eux qui sollicitent la compétence des équipes et plus particulièrement, le métier de chargé de clientèle, sa digitalisation ainsi que sa prospective. C'est le rythme du prévu et de l'imprévu, qui appelle de nouvelles compétences élargies ou le savoir n'est rien sans une bonne capacité d'analyse et de réaction, voire de prévision et d'anticipation (d'Arcimoles, 1995). Par ailleurs, réussir une telle transformation nécessite de surmonter des défis liés à la résistance interne au changement, à la réglementation et à la sécurité qui en découlent.

2. Digitalisation et ses effets

2.1. Omniprésence de réseaux et de la connectivité

L'une des caractéristiques fondamentales des T.M, c'est leur capacité à fournir une connectivité internet quasi-continue. Grâce aux réseaux 4G et 5G et aux technologies Wi-Fi, elles permettent aux utilisateurs d'accéder à des services en ligne où qu'ils se trouvent. Selon (Deng, Huang, & Peng, 2024) la disponibilité de la connectivité a permis une augmentation significative de l'utilisation des services de streaming, de commerce électronique et, d'une manière générale, des technologies numériques en particulier dans les zones rurales chinoises et dans les pays en développement. En effet, cette évolution a joué un rôle incitatif dans le changement du paysage de la consommation numérique et a influencé les habitudes quotidiennes des utilisateurs. Différentes implications peuvent en effet coexister derrière ce changement. Plus précisément, il convient de citer l'amélioration de l'accès aux services numériques et la réduction des inégalités géographiques. D'autre part, l'évolution profonde des interfaces utilisateurs des dispositifs mobiles les a rendus plus intuitives et adaptatives. Il est important de préciser que l'apparition des écrans tactiles, des assistants vocaux et des systèmes de reconnaissance biométrique, comme la



reconnaissance digitale, ont simplifié l'interaction entre les utilisateurs et les services en ligne. De plus, les interfaces des dispositifs mobiles ont réduit les barrières à l'entrée pour les populations moins familiarisées avec les technologies numériques, favorisant ainsi une adoption plus large. En conséquence, cette nouvelle réalité pose, aux banques en particulier, des défis majeurs en termes d'investissements nécessaires dans les infrastructures, la cybersécurité et la gestion des coûts. Ainsi, le changement de comportement des clients n'est pas sans incidents sur l'activité des banques qui sont tenues de gérer les changements qui en découlent .

2.2. Personnalisation des services et sécurité

Prenant appui sur la réalité selon laquelle, les T.M exploitent l'apprentissage automatique (machine learning) pour offrir des services personnalisés, on peut suggérer qu'en analysant les comportements des utilisateurs, les algorithmes proposent des contenus, des produits ou des services adaptés aux préférences des utilisateurs. Selon (Chandra, Verma, Lim, Kumar, & Donthu, 2022), la personnalisation des services a augmenté l'engagement des utilisateurs et a amélioré la satisfaction globale vis-à-vis des services basés sur internet. Dans le secteur bancaire, cette tendance pousse les banques à adopter des stratégies centrées sur l'utilisateur, en diversifiant leurs offres en fonction des préférences individuelles. D'une manière générale, l'approche personnalisée est en train de devenir un nouvel standard dans le paysage du marketing numérique dans tous les secteurs. Il est important de préciser que l'apparition d'une telle approche pose des défis majeurs de protection des données personnelles et de gestion des biais algorithmiques.

Néanmoins, il est important de signaler que les actes quotidiens de l'accès aux services en ligne reposent généralement sur des mécanismes de sécurité et de confidentialité renforcés, les T.M y intègrent des protocoles de chiffrement, des systèmes d'authentification et des solutions de gestion des identités numériques. Dans ce sens, (Liang, Zhang, Shen , & Lin, 2014), soulignent que ces mesures sont cruciales pour gagner la confiance des utilisateurs, en particulier dans des domaines sensibles comme la banque en ligne. Il semble ainsi que la confiance des utilisateurs est renforcée et les risques de fraude sont réduits.

Au final, on peut estimer que les T.M ont transformé l'accès aux services basés sur internet en les rendant plus accessibles et plus sécurisés. Cependant, il faut signaler qu'il subsiste toutefois des défis à relever, notamment en termes de fracture numérique et d'impact environnemental lié à la production et au recyclage des dispositifs mobiles. Les recherches futures devraient explorer des solutions pour les rendre plus inclusives et durables. Néanmoins, il est important de signaler que ces technologies continuent d'évoluer, ouvrant la voie à de nouvelles opportunités tout en nécessitant une vigilance accrue quant à leurs implications sociétales et environnementales .



II. Mise en œuvre des T.M et indicateurs de la transition numérique en Algérie

Aujourd'hui, l'Algérie se trouve à un carrefour décisif dans sa transition vers une économie numérique, avec des services bancaires mobiles comme pilier essentiel de la transformation digitale. Dans cette dynamique, le secteur bancaire algérien s'oriente progressivement vers l'intégration des T.M pour améliorer l'accès aux services financiers, optimiser l'expérience client et moderniser les transactions bancaires. Cette transition est encouragée par l'augmentation du taux de pénétration des moyens de communication et la disponibilité de la connexion d'internet mobile. En termes d'utilisation des services numériques bancaires, plusieurs initiatives ont été mises en place, notamment à travers : le développement d'applications mobiles bancaires, des services de paiement mobile et la modernisation des infrastructures de paiement électronique ... etc.

1. Indicateurs de la transformation numérique en Algérie

Avec la transformation du monde des télécommunications en Algérie : installation des réseaux 3G, 4G et prochainement 5 G et des offres de forfaits internet attractives proposées par les différents opérateurs mobiles, l'accès à internet est devenu plus attrayant. Selon le rapport Digital 2024 publié par le cabinet international (Datareportal, 2024), le taux de pénétration d'internet, aussi bien fixe que mobile, en Algérie a atteint 72,9 %. Parallèlement, le nombre d'internautes a connu une croissance notable, atteignant 24,85 millions d'utilisateurs ce qui représente 54,1 % de la population totale. En même temps, la vitesse moyenne de la connexion internet fixe était estimée à 12,32 Mbps, tandis que celle des réseaux mobiles atteignait 21,36 Mbps. Le rapport précise, également, qu'au cours de la même période, 48,53 millions de connexions mobiles étaient actives dans l'ensemble du pays, représentant ainsi 107,2 % de la population totale. Ce taux élevé traduit le fait que de nombreuses personnes utilisent plus d'une connexion mobile. Parallèlement, seulement 15 % de la population algérienne utilisent régulièrement les services de paiement mobile (Kahlane, 2024). Cette réticence à utiliser ces moyens de paiements s'explique, essentiellement, par les risques en matière de cybersécurité. Ainsi, les fraudes, les attaques informatiques et les risques de violation des données personnelles sont des enjeux majeurs pour le secteur bancaire algérien. Cette évolution a eu des répercussions profondes sur la performance des banques, l'inclusion financière et l'optimisation des services.

2. Les T.M et l'inclusion financière

L'une des principales contributions, attendue, des T.M pour le secteur bancaire en Algérie est l'amélioration de l'inclusion financière. A cet effet, les applications bancaires mobiles et les services de paiement électronique permettent à une population plus large, y compris dans les zones rurales, d'accéder aux services financiers sans avoir à se déplacer physiquement en agence.

Selon les données du ministère des Finances, le nombre d'agences bancaires en Algérie a atteint 1 734 fin 2023 et 4 000 agences relevant d'Algérie Poste. Malgré cette couverture, des segments de la population restent exclus du système financier formel. A cet égard, les services bancaires mobiles jouent un rôle crucial pour les atteindre. Cependant, leur adoption reste dépendante de facteurs tels que la



confiance, la sécurité et la sensibilisation des utilisateurs (Malaquias & Hwang, 2016).

Des solutions comme Baridi Mob, les applications des banques locales, ainsi que le déploiement des cartes interbancaires facilitent les transactions numériques. Toutefois, l'inclusion financière reste conditionnée par plusieurs facteurs à savoir : l'éducation numérique, la confiance des consommateurs dans les solutions digitales et l'amélioration de la couverture du réseau internet dans les régions enclavées et éloignées. Dans ce contexte, plusieurs banques ont lancé des applications mobiles permettant aux clients d'effectuer diverses opérations, telles que : la consultation de solde et historique des transactions, les virements bancaires, le paiement de factures et la gestion des cartes bancaires .

A titre d'exemple, selon les données publiées par le Groupement d'intérêt économique de la monétique, entre janvier et mars 2024, les opérations de paiement mobile en Algérie ont dépassé 12,5 millions de transactions, contre 7,6 millions durant la même période en 2023, soit une progression de 71 %. En termes de valeur monétaire, les transactions de paiement mobile ont dépassé 9,3 milliards de dinars entre janvier et mars 2024 comparativement à environ 5,5 milliards de dinars en (GIE-Monétique, 2024). Cette évolution traduit l'enthousiasme croissant, mais prudent, pour ce mode de paiement et témoigne de l'adoption croissante des services bancaires mobiles par une tranche de la population en particulier les jeunes .

Quant aux banques, la digitalisation réduit la charge de travail des agences bancaires et minimise les coûts liés aux opérations papier, ce qui leur permet de se concentrer sur des services à plus forte valeur ajoutée, comme le conseil personnalisé et la gestion de relations clients.

En général, afin de lutter contre la faiblesse des taux de bancarisation, le secteur bancaire en Algérie dispose de plusieurs leviers tels que la promotion de l'ouverture de comptes bancaires de base et l'introduction de services bancaires mobiles dans les zones rurales. Ces leviers seraient des moyens efficaces d'intégrer davantage de citoyens dans le système bancaire numérique et favoriser ainsi l'inclusion financière d'une tranche importante de la population jusqu'ici exclut du système bancaire formel. En parallèle, les banques algériennes peuvent continuer à développer et à promouvoir leurs services numériques, y compris le mobile banking et les paiements sans contact, pour offrir des solutions plus accessibles et plus pratiques aux citoyens.

3. Défis et obstacles de l'adoption des services bancaires mobiles

Malgré une amélioration significative du réseau internet, l'accès aux services bancaires mobiles reste limité par des problèmes liés, surtout, à la connectivité. En effet, ces problèmes aggravent la fracture numérique entre les différentes régions du pays et constituent un facteur, supplémentaire, décourageant l'adoption des services bancaires mobiles. Cette fracture alimente les craintes des utilisateurs en renforçant leur scepticisme quant à la fiabilité et la sécurité des transactions en ligne, freinant ainsi le développement du mobile banking. Selon (Antonin, 2020), cette situation est alimentée par les craintes des utilisateurs concernant la protection de leurs données personnelles⁴, un facteur clé dans la réticence à adopter les services bancaires mobiles. Afin de surmonter cette difficulté, des campagnes de sensibilisation et



d'éducation financière doivent être menées pour sensibiliser les citoyens aux avantages des services bancaires mobiles et aux bonnes pratiques de cybersécurité. Parallèlement, un plan national d'éducation financière numérique doit être mis en place. Un plan coordonné par des campagnes ciblées combinant médias traditionnels et réseaux sociaux, avec un volet spécifique pour la population sceptique et les individus en marge des services financiers traditionnels. Parallèlement à cette sensibilisation, les institutions bancaires doivent investir dans des systèmes de sécurité avancés. De plus, une collaboration entre les autorités publiques, les opérateurs téléphoniques et les banques est nécessaire pour améliorer la couverture internet et la qualité des services mobiles, notamment en facilitant l'accès aux technologies 3G et 4G .

Sur le plan réglementaire, le cadre juridique algérien doit continuer d'évoluer pour accompagner la transformation digitale. L'adoption de lois claires sur la protection des données, la lutte contre la cybercriminalité et la modernisation des moyens de paiement est cruciale pour garantir un environnement bancaire numérique sûr et fiable. Néanmoins, il est intéressant de signaler qu'en Algérie, la transformation numérique financière n'est pas totalement réglementée⁵ et le cadre fixé est freiné par l'absence de textes d'application détaillés. Cette situation place les acteurs dans une zone juridique grise où 48 % des professionnels du secteur citent le cadre réglementaire inadapté comme principal obstacle (Melakhessou, 2024).

Cependant, on signale que le secteur bancaire en Algérie a longtemps été dominé par un système traditionnel où les transactions se faisaient principalement en personne et où la gestion des comptes était principalement manuelle. Ce n'est qu'à partir des années 2000, que les autorités ont pris conscience de l'importance de la numérisation pour le développement économique, en particulier pour moderniser le système bancaire. A cet effet, l'introduction de l'internet banking et des guichets automatiques bancaires (GAB) a marqué un tournant important dans cette évolution. L'un des jalons majeurs de cette transition a été la mise en place, en 2004, du système interbancaire de télé compensation (SIT), qui a permis de faciliter le traitement des paiements interbancaires en temps réel. En parallèle, le développement du système de cartes bancaires (CIB) et de solutions de paiement électronique a contribué à renforcer l'efficacité du secteur bancaire. Dans le cadre de la poursuite de la modernisation du système bancaire algérien, s'inscrit le règlement n° 24-04 du 13 octobre 2024, qui définit les conditions spécifiques d'autorisation de constitution, d'agrément et d'exercice des activités des banques digitales en Algérie. Ainsi, ce cadre juridique précis est applicable aux établissements bancaires opérant exclusivement par des moyens digitaux, en s'appuyant sur les technologies financières de pointe. A cet effet, les banques digitales peuvent exercer une gamme d'opérations bancaires, notamment la réception de fonds du public, les opérations de crédit et la gestion des moyens de paiement. Elles doivent néanmoins respecter des règles prudentielles strictes, notamment en ce qui concerne les limites sur les dépôts d'un seul client et l'interdiction de financer des grandes entreprises, sauf dans le cadre de petites et moyennes entreprises.



Plus récemment, la Banque d'Algérie a introduit une réforme portant sur les prestataires de services de paiement, marquant une avancée vers la digitalisation du secteur financier national. Le règlement 25-02 du 14 avril 2025, établit un cadre réglementaire pour encadrer la création, l'agrément et le fonctionnement de ces acteurs du paiement électronique. Ces activités doivent impérativement s'appuyer sur une plateforme technique hébergée en Algérie, incluant des systèmes de secours localisés sur le territoire national, affirmant ainsi l'engagement de l'État en faveur de la souveraineté numérique. Dans le même contexte, la Banque d'Algérie impose également une transparence totale concernant les conditions d'utilisation et les grilles tarifaires des services proposés, tout en exigeant la souscription à une assurance ou la présentation d'une garantie bancaire pour couvrir d'éventuels manquements ou pertes subis par les utilisateurs. A travers cette nouvelle disposition, l'autorité monétaire vise à renforcer la confiance du public, à assurer la sécurité des transactions et à garantir la résilience des infrastructures numériques. Ainsi, renforcer la confiance du public dans l'écosystème numérique tout en garantissant la sécurité des transactions et la solidité des opérateurs du secteur. A cet effet, un capital social minimum de 160 millions de dinars algériens, entièrement libéré en numéraire, est requis pour garantir la solidité financière des opérateurs habilités à offrir des services aussi sensibles que ceux liés aux paiements numériques.

Quant à l'acquisition d'un système d'information intégré (SII) appelé Global banking, certaines banques publiques et privées disposent de ce système. Récemment, d'autres banques ont lancé les procédures pour s'équiper de ce système. Néanmoins, ces dernières ont initié divers projets internes, qui ont permis la centralisation de leurs systèmes d'information actuels. A cet effet, la mise en place d'un SII efficace est un enjeu stratégique pour moderniser les banques algériennes publiques et privées, améliorer la gestion des ressources financières et favoriser le développement socio-économique du pays.

III. Étude de cas

1. Objectifs et méthodologie de l'enquête

1.1. Les objectifs de l'enquête

Prenant en compte le fait que les T.M sont considérées comme un choc d'offre exogène pour les banques, nous avons décidé de mener une enquête sur leur mise en place et leurs conséquences sur l'organisation du travail, les compétences dans quelques banques algériennes et sur la qualité des services rendus aux clients. C'est donc bien la réaction de ces banques à ce choc d'offre et à l'impact réel sur les domaines précités, qu'on cherche à évaluer, à partir de données des banques qui ont fait l'objet de l'enquête. Toutefois, il est à signaler que la réaction des banques est mesurée par la perception de l'adoption des T.M par les banquiers et les managers eux-mêmes.

1.2. Champ de l'enquête

A l'effet de conduire notre enquête nous avons opté pour le plan et les choix suivants

✓ Unité statistique enquêtée et champ géographique : l'enquête couvre au final 13 banques différentes, 7 banques publiques et 6 banques privées opérant sur



l'ensemble du territoire de la wilaya d'Oran au 31/07/2025 et dont les adresses e-mail ont été communiquées par les répondants ou ceux disponibles sur les sites officiels ou les annuaires professionnels tels que pages jaunes ou guide Oran.

✓ Période de collecte : la collecte a été lancée début Avril et a duré jusqu'à fin Juillet, ce qui a permis aux personnes enquêtées d'avoir du temps et être précis dans leurs réponses;

✓ Mode de collecte : la collecte est effectuée par internet via Google Forms dont le lien est le suivant : (<https://forms.gle/fVzvr3TrkGGk9Hq5A>). Aucun rappel ni contentieux n'ont été mis en œuvre. A cet effet, nous avons envoyé, au départ, notre questionnaire à 30 agences bancaires opérantes sur le territoire de la wilaya, 6 ont été retournés pour différents motifs. On a essayé de les relancer à plusieurs reprises, hélas nos tentatives n'ont pas été concluantes. Le reste des questionnaires, c'est-à-dire 24, ont été réceptionnés par leurs destinataires ;

✓ Les réponses en ligne et l'exploitation des questionnaires ont été gérées à la fin de la période .

Il s'agit donc plus d'une étude de type exploratoire. L'objectif de cette démarche est triple : elle nous permet de dresser un portrait représentatif de la situation de l'adoption des T.M par les banques sous étude, d'obtenir des informations qualitatives auprès des personnes qui les utilisent et enfin, d'illustrer de manière, plus ou moins approfondie un facteur d'enjeu stratégique pour la modernisation du secteur bancaire algérien. Au final, cette enquête fournit des éléments plus qualitatifs sur les conditions de l'adoption des T.M, les rapports qui peuvent s'y observer entre les employés et leurs clients et/ou leurs supérieurs hiérarchiques ainsi que sur les perceptions, les avantages et les défis liées à la réticence de l'adoption des services bancaires mobiles.

En revanche, le choix de la wilaya d'Oran comme terrain d'enquête repose sur des considérations à la fois stratégiques et méthodologiques. En effet, Oran se distingue comme un centre financier et économique de premier plan en Algérie, rassemblant la majorité des institutions bancaires présentes sur le territoire national et leurs directions régionales. Cette concentration lui confère, légitimement, un poids représentatif significatif qui permet d'être appréhendée comme une unité statistique pertinente. Ainsi, les données recueillies par notre enquête sont susceptibles de refléter les dynamiques et pratiques observables dans le secteur bancaire algérien dans sa globalité .

1.3. Méthode et procédure

Les entités interrogées étaient, soit des managers, des banquiers ou des responsables des ressources humaines des agences bancaires en question (une réponse pouvant exprimer l'avis collégial d'une banque ou d'une agence bancaire). Des réponses complètes ont été reçues de 13 banques sur un échantillon initial de 24, ce qui représente un taux de réponse de 54,16 %. En revanche, il est intéressant de signaler, dès le départ, que nous sommes conscient du fait que notre échantillon n'a pas la prétention d'être représentatif de l'ensemble des banques. De plus, il ne prétend à aucun pouvoir de représentativité, pas plus qu'il ne vise à évaluer le sens que les répondants donnent à une expérience personnelle à un moment particulier. C'est en



toute conscience que nous avons opté pour une approche exploratrice (et non d'une représentativité ou d'une exhaustivité) d'expériences personnelles, afin de mieux apprécier le sens que ces répondants donnent à leurs perceptions et aux situations auxquels ils sont confrontés.

2 Résultats et enseignements de l'enquête

Afin de simplifier l'analyse, nous avons dès le départ regroupé les questions de l'enquête et ensuite les données issues des réponses, selon les éléments-clés de diagnostic et de perception suivants : a) T.M et changement organisationnel ; b) impact sur les compétences des banquiers ; c) les enjeux spécifiques au secteur bancaire ; d) perspectives futures. Au final, ce sont des facteurs récurrents qui semblent conditionner le développement des usages des techniques mobiles et leur appropriation par les banquiers et les utilisateurs.

Il est intéressant de signaler que nous sommes conscients du fait que les taux de réponses soient variables d'une banque à l'autre et donc notre échantillon n'a pas la prétention d'être représentatif de l'ensemble des banques. Les outils mobiles en œuvre dans les banques de cette enquête sont, relativement, de type dit ouverts (les applications mobiles, messagerie, paiements mobiles, services en ligne, les algorithmes d'analyse des comportements des utilisateurs, gestion des opérations, analyse des données, communication interne, relations clients, ...) ce qui explique notamment la place accordée aux notions « d'usage et d'impact réel » dans cette étude.

En prenant appui sur ces éléments, les analyses des divers résultats de notre enquête seront hiérarchisées selon la perception des participants, ainsi que par une catégorisation qui nous paraît intéressante, pratique et réellement représentative du champ de l'analyse .

Concernant la question sur le poste occupé, la répartition entre banquiers (25%), managers (75%) et l'absence des représentants des ressources humaines et des responsables technologiques révèle une représentation des profils décisionnels. Il est à signaler, que le questionnaire a été envoyé à différentes banques sans distinction préalable de poste et le fait que les profils décisionnels soient disproportionnellement représentés dans l'échantillon ne découle pas d'un choix méthodologique, mais des réponses effectivement obtenues. A cet égard, l'implication significative de cette catégorie professionnelle peut être attribuée à leur position dans l'établissement et l'exécution des directives stratégiques associées à l'innovation technologique. Ainsi, ces profils se sentent naturellement plus touchés par ces problématiques et plus sensibles aux défis de la numérisation et illustre l'importance attribuée à l'adoption des T.M comme instrument d'amélioration de la compétitivité et de modernisation du système bancaire algérien.

Quant au type de banque, 53,84% des participants proviennent de banques publiques, contre 46,15 % de banques privées. Cette prédominance du secteur public pourrait influencer la perception de l'innovation et moduler son développement, souvent plus lent que dans le secteur privé.

Quant à l'état de l'adoption des T.M et changement organisationnel, elles s'inscrivent dans le sens des principes fondamentaux de la théorie de la contingence,



pour laquelle la structure et le fonctionnement d'une organisation dépendent de facteurs externes (environnement, technologie et marché) et internes (taille, culture et stratégie). Dans le sens des travaux de (Besson & Rowe, 2012) et (Henfridsson & Bygstad, 2013), la transformation numérique est considérée comme un processus d'alignement stratégique et technologique, modifiant les structures internes et les modèles de fonctionnement des organisations. Dans le secteur bancaire, cela se traduit par un passage à des services dématérialisés, un besoin accru en agilité et un repositionnement de la chaîne de valeur. A cet effet, les T.M représentent un facteur technologique externe qui a poussé les banques algériennes à adapter leur structure et leurs processus.

Pour ce qui est du niveau d'intégration technologique, 65,7 % estiment que les T.M sont intégrées de manière modérée et 34,3 % déclarent une intégration élevée. Aucune banque ne se déclare à un stade faible, ce qui suggère une certaine maturité technologique dans le secteur bancaire algérien (voir graphique 01 en annexes).

En revanche, pour les domaines impactés (plusieurs réponses possibles), les participants signalent à 100% la gestion des opérations, suivie des relations clients à 60, %, tandis que 50 % mentionnent un impact sur la communication interne et aucun sur la formation (voir graphique 02 en annexes). Examinons plus attentivement ces résultats : ne seraient-ils pas le signe d'une priorité accordée aux processus métiers et à la relation client plutôt qu'à la communication et la transformation interne ? Dans ce cas, les résultats ne sont pas toujours à la hauteur des attentes des banquiers ni de celles de leurs employeurs. Cela peut expliquer les principaux défis organisationnels, liés à l'adoption des T.M, cités par les participants, notamment le manque de formation (69 %), problèmes de sécurité des données (66 %) et la résistance au changement (31,3 %) (voir graphique 03 en annexes). Ces résultats confirment que le facteur humain (formation et résistance) demeure central dans la réussite de l'innovation et l'adoption des T.M et que l'impact structurel semble encore limité ou mal perçu par les participants, indiquant une orientation opérationnelle et commerciale dans l'utilisation des T.M. Dans le sens de (Jeffrey & Leonardi, 2012), les T.M reconfigurent les interactions sociales et les structures organisationnelles en modifiant la manière dont les employés communiquent et collaborent. A cet effet, les organisations doivent comprendre comment les T.M influencent les pratiques de travail et les relations professionnelles.

Pour ce qui est des changements observés (plusieurs réponses possibles), la réorganisation des équipes et l'automatisation des tâches répétitives ont été cités en premiers lieu, chacune 50 %, suivie par une autonomisation des employés et modification des processus décisionnels (25% chacune). Cela indique une évolution progressive vers des structures plus flexibles, mais peu d'effet sur l'autonomisation. Dans ce sens, les T.M facilitent et améliorent la communication entre les équipes, même à distance, en particulier dans un contexte où le télétravail devient de plus en plus courant. Ainsi, l'impact sur la collaboration et la coordination entre les départements seront bien renforcés .

Concernant les stratégies d'accompagnement, les participants déclarent majoritairement qu'ils utilisent des séminaires/ateliers ponctuels (71 %), suivis par



une révision des organigrammes et des procédures (29 %), surtout dans les banques privées et aucune banque ne propose de formation continue, ce qui peut accentuer les problèmes mentionnés précédemment et suggère une absence de consensus ou des effets encore marginaux sur la structure organisationnelle. Ainsi, les banques privées semblent plus proactives dans la réorganisation structurelle, tandis que les banques publiques privilégient les formations ponctuelles. Quant à la modification des structures hiérarchiques, les réponses ont été mitigées, oui, non et je ne sais pas 1/3 chacune. A notre sens, ces résultats sont liés au fait que 53,84 % des banques de notre échantillon sont des banques publiques, dont lesquelles la rigidité bureaucratique peut freiner l'innovation, d'où les réponses non et je ne sais pas, tandis que dans les banques privées la flexibilité et la gestion proactive du changement favorisent la réussite, ce qui explique 1/3 des réponses oui.

Quelles nouvelles compétences les banquiers doivent-ils acquérir pour s'adapter aux T.M? (Plusieurs réponses possibles)

L'enquête nous a aussi révélé que les nouvelles compétences recherchées par les deux d'entités correspondent à des recrutements de profils spécialisés : analyse des données (100 %), maîtrise des outils numériques et capacités de conseiller à distance (60 %) et connaissances en cybersécurité (40 %) (voir graphique 04 en annexes). Ce sont des profils qui nécessitent le recrutement de profils spécialisés (68 %), puis les formations internes (32 %), qui sont les deux moyens d'accompagnement les plus cités par les participants. Ces résultats confirment une évolution vers un métier de banquier plus technique et polyvalent. Ainsi, on observe peu d'investissement de la part des banques en mentorat ou dispositifs internes, ce qui peut limiter une montée en compétences durable. Cependant, en termes de charge de travail, 64 % des participants estiment qu'elle a augmenté contre 36 % qui considèrent qu'elle a diminué. Cela nous permet de supposer que les T.M semblent ajouter des exigences, probablement dues à un manque de formation plus tôt qu'à une mauvaise intégration, ce qui pourrait engendrer du stress ou de la résistance au changement. Ou tout simplement, il s'agit d'un reflet d'une appropriation limitée de technologies numériques et que cette appropriation ne dépend pas seulement de l'accès à la technologie, mais aussi de la formation, des compétences, de la culture organisationnelle et du niveau d'acceptabilité sociale.

Pour ce qui est des enjeux pour le secteur bancaire et dans l'esprit de (Nicoletti, 2017), les T.M et les fintechs redéfinissent les modèles d'affaires traditionnels des banques en mettant l'accent sur la personnalisation et l'accessibilité des services. Ainsi, les banques doivent adopter des stratégies numériques intégrées pour répondre aux attentes des clients et rivaliser entre elles.

Les principales caractéristiques des fintechs et des T.M, c'est qu'elles offrent des solutions innovantes pour le secteur bancaire et réduisent les coûts (Arner, Barberis, & Buckley, 2015). C'est pourquoi les banques traditionnelles doivent s'adapter rapidement pour éviter d'être distancées par les fintechs. À cet égard, les principaux enjeux les plus cités par les répondants sont les attentes élevées des clients (70,4 %), puis les réglementations, les fintechs, la modernisation et la cybercriminalité, avec environ 30 % chacun (voir graphique 05 en annexes). Quant à l'influence des T.M



sur la relation entre les banques et leurs clients (plusieurs réponses possibles), les répondants citent en premier lieu la réduction des interactions en face à face (100 %) suivie de la personnalisation des services (75 %) puis l'amélioration de l'expérience client et l'augmentation des attentes en matière de réactivité avec (25%) chacune. À cette multiplicité des enjeux s'ajoute une forte pression externe exercée à la fois par les clients, les concurrents et les régulateurs. Bien que l'utilisation des T.M modifie radicalement le lien banque-client vers plus de numérique, mais potentiellement moins d'humain, elle a permis aux banques d'attirer une nouvelle clientèle. En effet, 65 % des répondants l'affirment de manière significative et 35 % de manière légère. Cela confirme un effet positif sur l'élargissement de la base clients grâce à la digitalisation, en particulier auprès des jeunes et valide l'utilité stratégique des T.M. Pour ce qui est des risques identifiés par les répondants, les cyberattaques (100 %) sont évoquées en premier, suivies par la complexité pour certains clients (70 %) (voir graphique 06 en annexes). Ainsi, les risques technologiques sont clairement perçus, notamment ceux concernant la sécurité et l'accessibilité pour certains clients. À cet effet, le défi est de répondre à la demande sans sacrifier la sécurité ni l'accessibilité. Selon (Abor, 2005), les innovations technologiques dans le secteur bancaire peuvent transformer profondément les services financiers, mais leur adoption dépend fortement des perceptions des clients, de la confiance dans les systèmes et de la capacité des banques à relever les défis organisationnels. Ainsi, les banques privées, plus agiles et orientées vers l'innovation, ont mieux répondu à ces changements que les banques publiques, plus rigides et dont le mode de fonctionnement est quelque peu en retard pour répondre aux processus novateurs. Cela illustre l'idée que l'efficacité organisationnelle repose sur l'adaptation à l'environnement.

Quant aux perspectives futures, selon (Brynjolfsson & McAfee, 2015), les technologies numériques, y compris mobiles, redéfinissent les compétences nécessaires dans tous les secteurs, en automatisant les tâches routinières et en augmentant la demande pour des compétences cognitives et sociales. (Autor, 2015), quant à lui souligne le fait que les T.M modifient la nature du travail, en éliminant certains emplois tout en en créant de nouveaux. En termes de ressources humaines, cela se traduit par la capacité des responsables des ressources humaines à anticiper les besoins futurs en compétences nécessaires à l'adoption des T.M.

A la question sur les évolutions majeures anticipées dans le secteur bancaire algérien au cours des 5 prochaines années, 60 % des répondants anticipent l'arrivée de l'IA et le développement des services mobiles, ce qui peut être considéré comme un reflet d'un paysage en pleine mutation, quoique les mesures stratégiques proposées soient limitées, aucune ne concerne la formation ou la collaboration avec des fintechs, alors que ces deux aspects sont jugés critiques dans d'autres réponses (voir graphique 07 en annexes). Toutefois, il est à signaler que presque tous les répondants sont conscients que l'adoption d'une stratégie client centrée sur le numérique est prioritaire (80 %). Pour 30 % d'entre eux une telle stratégie doit s'appuyer sur une modernisation de l'infrastructure technologique, mais l'investissement en formation reste absent de leurs priorités. Ainsi, on peut dire que la vision d'avenir est bien perçue, mais les responsables peinent à la traduire en stratégie concrète, notamment



en matière de montée en compétences des effectifs et de collaboration avec les fintechs.

D'autre part, on signale qu'il semble que les banques algériennes, en particulier les banques publiques, rencontrent des difficultés dans l'intégration des T.M. Ces difficultés incluent la résistance au changement, le manque de formation adaptée et les coûts élevés d'implémentation. Les banques privées, en revanche, ont été plus agiles dans l'adoption de ces technologies, investissant dans des services mobiles innovants pour répondre aux attentes des clients .

Conclusion

L'analyse de l'impact des T.M sur la performance des banques souligne que l'intégration de ces technologies a significativement amélioré leurs performances et la différenciation entre elles. De plus, elle pointe que leur utilisation a transformé les opérations bancaires traditionnelles, entraînant une adaptation notable du comportement de la clientèle à ces nouvelles technologies. Ainsi, le recours à ces technologies s'est imposé comme un levier essentiel pour accroître la compétitivité, la productivité et la fidélisation de la clientèle. Ce résultat est notamment validé par (Barney, 1991) et (Prahalad & Hamel, 1990) qui stipule que le développement des compétences liées aux TIC devient un avantage concurrentiel clé et les compétences numériques du personnel bancaire sont un levier de performance, de sécurisation des services et de qualité de la relation client.

Théoriquement, si le niveau de formation initiale de la main d'œuvre plafonne, il faut s'attendre à ce que l'évolution de l'adoption des T.M dans le secteur bancaire s'accompagne d'une augmentation du ratio de compétences plus techniques et polyvalent sur les compétences traditionnelles. Dans un contexte à évolution technologique rapide, cette modification de ratios des emplois aurait des conséquences en termes organisationnels et de relations d'emploi. Néanmoins, il faut souligner qu'à ce problème, s'ajoutent de sérieuses difficultés. Parmi lesquelles figurent, la résistance au changement, le manque de formation adaptée et les coûts élevés d'implémentation.

Les résultats de l'étude du cas des banques de la Wilaya d'Oran, montre que celles-ci sont en phase de transformation numérique, avec une priorité donnée aux processus opérationnels et à la relation client, mais moins intégrée aux structures internes (formation, hiérarchie, communication). Ainsi, le principal frein à la réussite de l'appropriation des T.M, reste le manque de formation et la gestion des compétences, ce qui pourrait à terme freiner l'impact positif de la digitalisation. Toutefois, selon (Beaudry & Pinsonneault, 2005) et (De Vaujany, 2006), l'appropriation technologique permet de comprendre comment les individus et les organisations s'approprient les technologies numériques. Cependant, cette appropriation ne dépend pas seulement de l'accès à la technologie, mais aussi de la formation, des compétences, de la culture organisationnelle et du niveau d'acceptabilité sociale.

Parallèlement, la cybersécurité et l'inclusion numérique émergent comme des enjeux sociotechniques majeurs. Par contre, les perspectives futures reposent sur



l'intelligence artificielle et une approche centrée client, mais l'alignement stratégique et humain demeure partiel.

Nous pouvons conclure donc, que pour notre cas, des défis tels que la prédominance de la culture monétaire traditionnelle, le manque de culture bancaire et la méfiance des clients envers les T.M sont autant de facteurs qui limitent leur adoption. Il est donc essentiel d'éduquer les clients sur les avantages des services bancaires numériques et de renforcer la confiance pour favoriser leur utilisation. Toutefois, on note que pour promouvoir l'adoption de ces technologies, les banques devraient mettre en avant leurs avantages et leur facilité d'utilisation, tout en veillant à renforcer la sécurité et la confiance des clients.

Références Bibliographiques:

- Abor, J. Y. (2005). Technological Innovations and Banking in Ghana: An Evaluation of Customers' Perceptions. *African Development Review*, 13(1). doi:10.4314/afep.v13i1.23668
- Antonin, N. (2020). Les dangers des applications bancaires sur smartphone. (A. N. Gestion, Éd.) Paris: Association Nationale des Docteurs en Sciences Économiques et en Sciences de Gestion. doi:https://www.andese.org/contributions/chroniques-de-nadia-antonin/481-les-dangers-des-applications-bancaires-sur-smartphone.html
- Aoki, M. (1988). *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*.
- Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2015). The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm? *University of Hong Kong Faculty of Law Research Paper*(47). doi:10.2139/ssrn.2676553
- Autor, D. H. (2015). Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), pp. 3–30. doi:10.1257/jep.29.3.3
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, pp. 99-120. doi:10.1177/014920639101700108
- Beaudry, A., & Pinsonneault, A. (2005). Understanding User Responses to Information Technology: A Coping Model of User Adaptation. *Management Information Systems Research Center*, 29(3), pp. 493-524. doi:10.2307/25148693
- Benthous, J., & Neufeld, F. (2015). Responding to Customer Demand: Investigating Customer Agility of Financial Institutions. *AMCIS 2015 Proceedings*, 23. Récupéré sur <https://aisel.aisnet.org/amcis2015/BizAnalytics/GeneralPresentations/23>
- Besson, P., & Rowe, F. (2012). Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle. *Systèmes d'information et management*, 16(1). doi:10.3917/sim.111.0003
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2015). *Le Deuxième Âge de la machine: Travail et prospérité à l'heure de la révolution technologique*. Odile Jacob. doi:9782738165411
- Bueno, L. A., Sigahi, T., Rampasso, I. S., Filho, W., & Anholon, R. (2024). Impacts of digitization on operational efficiency in the banking sector: Thematic analysis and research agenda proposal. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(1). doi:10.1016/j.jjime.2024.100230
- Chandra, S., Verma, S., Lim, W. M., Kumar, S., & Donthu, N. (2022). Personalization in personalized marketing: Trends and ways forward. *Psychology and Marketing*, 39(8), pp. 1529–1562. doi:10.1002/mar.21670



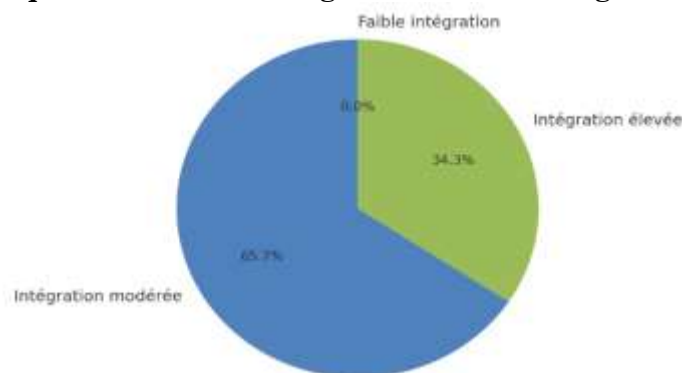
- d'Arcimoles, C. H. (1995). *Daignostic Financier et gestion des Ressources humaines: nécessité et pertinence du bilan social*. Paris: Economica.
- Datareportal. (2024). Digital 2024: Algeria. *Digital 2024: Algeria*. Consulté le 03 15, 2025, sur datareportal: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-algeria>
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(01), pp. 108-116. Récupéré sur <https://www.the-digital-insurer.com/wp-content/uploads/2018/01/1150-ArtificialIntelligence-for-the-Real-World.pdf>
- De Vaujany, F. X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion: vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Revue management & avenir*, 3(9), pp. 109-126. Récupéré sur <https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2006-3-page-109?lang=fr>
- Deng, X., Huang, M., & Peng, R. (2024). The impact of digital economy on rural revitalization: Evidence from Guangdong, China. *Heliyon*, 10(7). doi:10.1016/j.heliyon.2024.e28216
- Durkin, M., & Howcroft, B. (2003). Relationship marketing in the banking sector: The impact of new technologies. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(1), pp. 61-71. doi:10.1108/02634500310458162
- GIE-Monétique. (2024). doi:<https://giemonetique.dz/>
- Henfridsson, O., & Bygstad, B. (2013). The Generative Mechanisms of Digital Infrastructure Evolution. *MIS*, 37(3), pp. 907-931. doi:10.25300/MISQ/2013/37.3.11
- Jeffrey, T., & Leonardi, P. M. (2012). Social Media Use in Organizations: Exploring the Affordances of Visibility, Editability, Persistence, and Association. *Communication Yearbook*, pp. 143-189. doi:10.2139/ssrn.2129853
- Kahlane, A. (2024). Paiements électroniques et inclusion financière: défis et perspectives en Algérie. (A. B. Intelligence, Éd.) Consulté le 03 17, 2024, sur <https://www.africa-bi.com/fr/article/analyses/paiements-electroniques-et-inclusion-financiere-defis-et-perspectives-en-algerie>
- Laukkanen, T. (2007). Internet vs mobile banking: comparing customer value perceptions. *Business Process Management Journal*, 13(6), pp. 788-797. doi:10.1108/14637150710834550
- Liang, X., Zhang, K., Shen, X., & Lin, X. (2014). Security and privacy in mobile social networks: Challenges and solutions. *IEEE Wireless Communications*, 21(1). doi:10.1109/MWC.2014.6757895
- Malaquias, R. F., & Hwang, Y. (2016). An Empirical Study on Trust in Mobile Banking: A Developing Country Perspective. *Computers in Human Behavior*, 54, pp. 453-461. doi:10.1016/j.chb.2015.08.039
- Melakhessou, R. (2024, Juin). Les obstacles à l'adoption des technologies financières dans le secteur bancaire algérien: Analyse et perspectives. *EL-Manhel Economique*, 7(1), pp. 1167-1182. Récupéré sur <https://asjp.cerist.dz/en/article/247710>
- Nicoletti, B. (2017). *The Future of FinTech: Integrating Finance and Technology in Financial Services*. Palgrave Macmillan Cham. doi:10.1007/978-3-319-51415-4
- Orlikowski, W. J. (2000). Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations. *Organization Science*, 11(4), pp. 404-428. doi:10.1287/orsc.11.4.404.14600
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, pp. 79-91.



- Shaikh, A. A., & Karjaluo, H. (2015). Mobile banking adoption: A literature review. *Telematics and Informatics*, 32(01), pp. 129-142. doi:10.1016/j.tele.2014.05.003
- Suoranta, M., & Mattila, M. (2004). Mobile banking and consumer behaviour: New insights into the diffusion pattern. *Journal of Financial Services Marketing*, 8(4), pp. 354-366. doi:10.1057/palgrave.fsm.4770132
- Ulrich-Diener, F., & Spacek, M. (2021). Digital Transformation in Banking: A Managerial Perspective on Barriers to Change. *Sustainability*, 13. doi:10.3390/su13042032
- Värlander, S., & Julien, A. (2010). The Effect of the Internet on Front-line Employee Skills: Exploring Banking in Sweden and France. *Service Industries Journal*, 30(8), pp. 1245-1261. doi:10.1080/02642060802350979
- Yin, R. K. (2003). Case Study Research: Design and Methods. *Applied Social Research Methods*. Récupéré sur https://iwansuharyanto.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/04/robert_k-yin_case_study_research_design_and_mebookfi-org.pdf

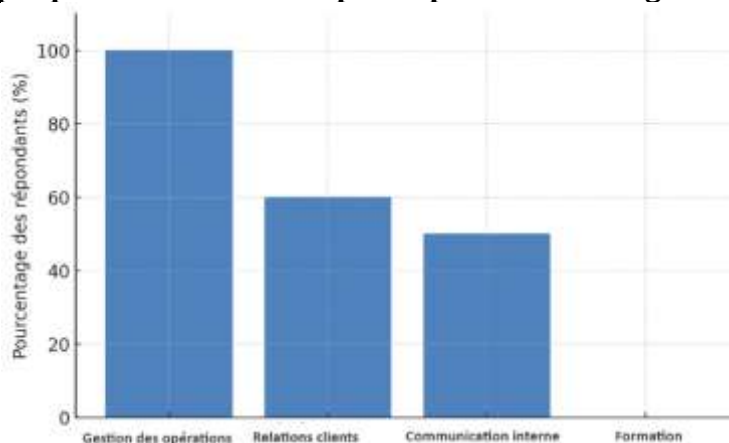
Annexes :

Graphique 01 : Niveau d'intégration des technologies mobiles



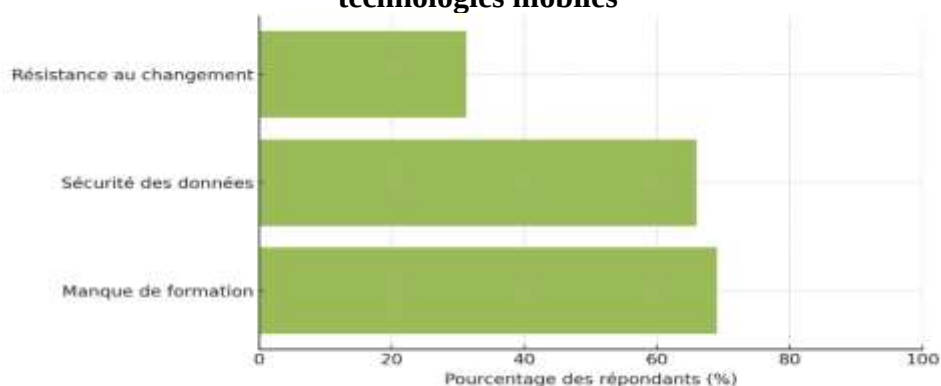
Source : Conçu par les auteurs à partir des résultats de l'enquête

Graphique 02 : Domaines impactés par les technologies mobiles



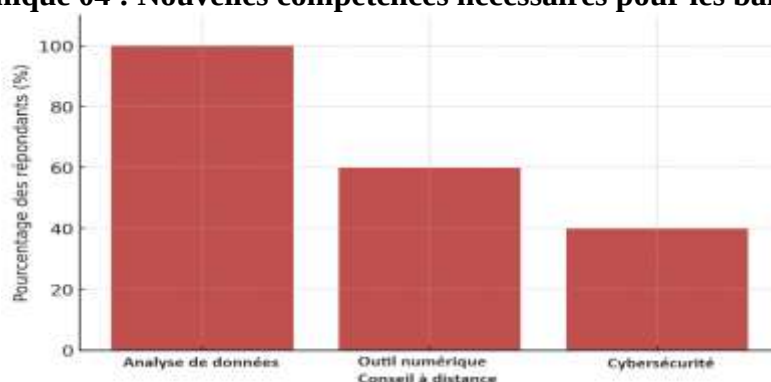
Source : Conçu par les auteurs à partir des résultats de l'enquête

Graphique 03 : Principaux défis organisationnels liés à l'adoption des technologies mobiles



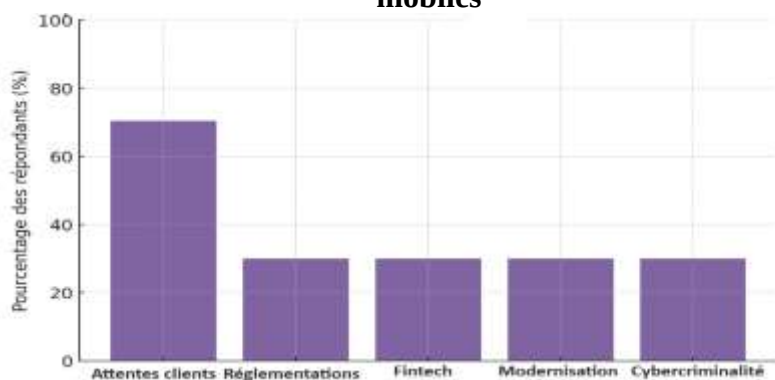
Source : Conçu par les auteurs à partir des résultats de l'enquête

Graphique 04 : Nouvelles compétences nécessaires pour les banquiers

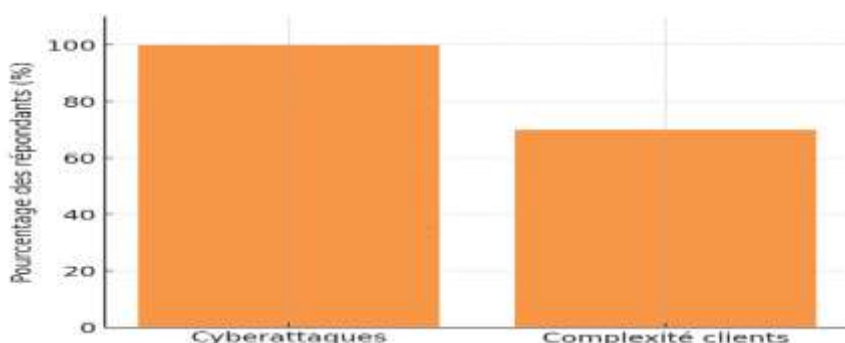


Source : Conçu par les auteurs à partir des résultats de l'enquête

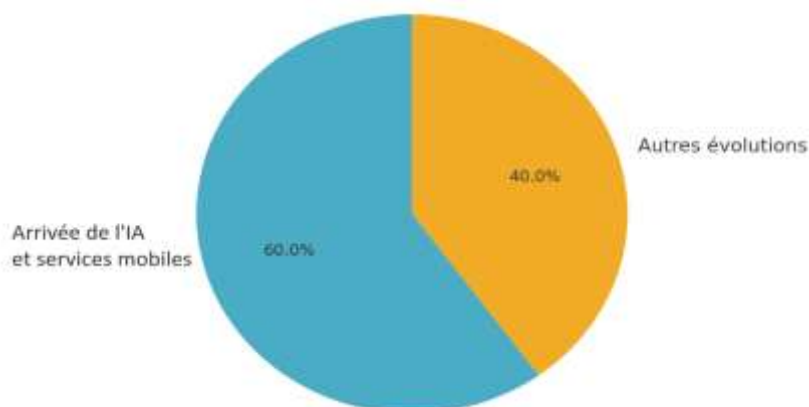
Graphique 05 : principaux enjeux du secteur bancaire face aux technologies mobiles



Source : Conçu par les auteurs à partir des résultats de l'enquête

**Graphique 06 : Risques perçus par les répondants**

Source : Conçu par les auteurs à partir des résultats de l'enquête

Graphique 07 : Perspectives futures du secteur bancaires (5 prochaines années)

Source : Conçu par les auteurs à partir des résultats de l'enquête

Renvois :

¹ Dans ce sens, Schuchmann et Seufert (2015) souligne que les banques sont fortement touchées par la transformation numérique.

² Des compétences qui se développent et se consolident lorsque les individus et les groupes acceptent de remettre en question leurs objectifs et leurs modes de fonctionnement, mettant ainsi en lumière l'importance cruciale du facteur humain.

³ En effet, briser ces barrières internes nécessite une volonté stratégique, une culture d'entreprise axée sur la collaboration et des outils pour faciliter la communication et l'alignement des objectifs.

⁴ Selon la même étude, 73 % des non-utilisateurs de services bancaires mobiles citent les risques de fraude comme principal frein.

⁵ La loi n° 18-05 de 2018 sur le commerce électronique et la loi monétaire n° 23-09 de 2023 constituent les appuis juridiques de cette transformation.