



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERRI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master

Option : Commerce et Finance

Thème

**La gestion du changement dans le processus
de digitalisation au sein des banques :
Approche comparative entre CPA et CIC**

Présenté par :

M^{lle} DJEBRA Salima

M^{lle} AHMED SAID Fadoua

Sous la direction de :

Dre. CHERROU Kahina

Devant les membres de jury

Président : Dre. BECHERKER Kahina, Maître de conférences B à l'UMMTO

Rapporteur : Dre. CHERROU Kahina, Maître de conférences A à l'UMMTO

Examinatrice : Dre. HAMMACHE Souria, Maître de conférences A à l'UMMTO

Promotion 2024/2025

Remerciements

Au terme de ce modeste travail nous tenons à remercier en premier lieu le bon dieu. Nous remercions nos très chers parents pour leurs soutiens et leurs encouragements pendant tout notre cursus académique.

Nous tenons aussi à remercier notre promotrice: madame Cherrou pour sa confiance, son suivi et son encadrement d'excellence tout au long de ce travail.

Un vif remerciement et notre expression de gratitude vont également à DJEBRA Lynda qui nous a aidées à recueillir les informations auprès de la banque CIC, tout le personnel du CIC et le CPA de Tizi-ouzou à leur tête le Directeur, Mr Chougi et Djema Boualem au sein de la direction générale. Nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.



Dédicaces

Je dédie ce travail :

*A celle qui a attendu avec patience les fruits de sa bonne éducation et de ses
dévouements*

A ma chère mère DJAMILA

A celui qui s'est changé la nuit en jour pour m'assurer les bonnes conditions

A mon cher père ALI

*A vous mes frères : MAHADJEN, NOURDINE, MOHAMED_LOUNES et mon
beau-frère SMAIL*

Et sœurs: LYNDA, SABRINA et ma belle-sœur Célia

A mes neveux AKSIM, SILAS et ADAM

Qui m'avez toujours soutenu et encouragé durant ces années d'études

DJEBRA Salima

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail pour

Mes chers parents, mon père Ahcene et ma mère Houria dont l'amour inconditionnel, le soutien constant et les encouragements sans faille ont été une source précieuse de motivation tout au long de ce chemin.

Mes chers frères Hamou et Abdellah.

Ma chère grand-mère, source inépuisable d'amour, de sagesse et de tendresse. Que ta lumière continue d'éclairer nos vies et que ton courage nous inspire chaque jour.

À ma famille, pour son soutien et sa présence à mes côtés.

À ma chère binôme Salima, pour sa disponibilité, son engagement, son soutien et sa patience tout au long de ce mémoire. Merci d'avoir été là.

Je dédie ce travail à toutes mes amies, pour leur présence à mes côtés.

Fadoua

Liste des abréviations

Liste des abréviations

A : Attitudes

ALCES : Algerian Customs Electronic System

ARTS : Algérien Réal Time Settlement

ATAWAD : Anytime anywhere any device

BAD : Banque Algérienne de Développement

BCIA : Banque Commerciale Industriel Algérie

BDL : Banque Développement Locale

BM : Banque Mondiale

BNP : Banque National de Paris

BRI : Banques des Règlements Internationaux

CIAS : Connecte Intelligente Agile Sociale

CIC : Crédit Industriel Commerciale

CPA : Crédit Populaire Algérien

CB : Comité de Bale

DSP2 : Deuxième Directive Services Paiements

FUP : Facilité d'utilisation perçus

FMI : Fond Mont International

GAB : Guichet automatique bancaire

IC : Intention Comportementales

ING : International Netherlands Groupe

Liste des abréviations

NPA : Nouveau Partie anticapitaliste

PESF : Programme d'Evaluation du Secteur Financier

PNB : Produit Net Bancaire

RGPD : Le règlement général sur la protection des données

TAM : Théorie d'acceptation de la technologie

TIC : Technologie de l'Information et de la Communication

UP : Utilité perçue

Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux

Tableau 1 : Répartition des revues et méta-analyse au sein des axes d'analyse.....	13
Tableau 2 : La connaissance est une des rares ressources stratégiques	19
Tableau 3 : Classification des facteurs de la décision d'adoption des technologies.....	23
Tableau 4 : Les principaux concepts méthodologiques en recherche qualitative	49
Tableau 5 : Les différentes techniques de recueils de données	50

Liste des tableaux et figures

Liste des figures

Figure 1 : Diffusion de l'innovation.....	09
Figure 2 : Thechnology Acceptance Model	12
Figure 3 : Synthèse de l'influence de toutes les variables externes appliquées au TAM 1	14
Figure 4 : La montée en gamme, résultat de notre volonté de servir nos meilleurs clients, nous coupe des clients moins exigeants	16
Figure 5 : Les principaux emprunts théoriques qu'a utilisés Williamson, pour bâtir l'économie des couts de transactions	21
Figure 6 : Le modèle conceptuel utilisé	24
Figure 7 : Une banque CIAS	44
Figure 8 : La communication digitale dans la commercialisation	45

Sommaire

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste d'abréviations

Liste des tableaux et figures

Sommaire

Introduction générale..... 2

Chapitre I: Fondements théoriques et conceptuel de la transformation digitale

Introduction 7

Section 1 : Cadre théorique relatif à la transformation digitale 7

Section 2 : Les sous variables de la transformation digitale 22

Section 3 : Définitions liés à la digitalisation..... 24

Conclusion..... 26

Chapitre II : Revue de littérature sur la transformation digitale

Introduction 28

Section 1 : Synthèse des principaux travaux antérieurs sur la transformation digitale 28

Section 2 : Evolution de la digitalisation en Algérie..... 32

Section 3 : Evolution de la digitalisation en France 41

Conclusion 46

Chapitre III: Analyse comparative de la transformation digitale entre le CPA et le CIC

Introduction 48

Section1 : Choix méthodologique et cadre d'analyse de l'étude 48

Section 2 : Analyse du guide d'entretien utilisé dans le cadre de notre étude 52

Section 3 : Comparaison entre le CPA et le CIC 69

Conclusion 71

Sommaire

Conclusion générale 72

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Introduction générale

Introduction générale

La digitalisation, c'est l'intégration des technologies numériques dans notre quotidien et dans le fonctionnement des entreprises.

Ça a commencé il y a longtemps, avec les premiers ordinateurs géants qui aidaient à faire des calculs. Puis, ces machines sont devenues plus petites et plus abordables, entrant dans nos maisons avec les ordinateurs personnels dans les années 80.

La vraie révolution est arrivée dans les années 90 avec l'Internet, qui nous a permis de communiquer et d'accéder à une quantité incroyable d'informations. Ensuite, les smartphones sont apparus.

Le secteur bancaire a eu un changement poussé par une digitalisation qu'est devenue une nécessité. Cette transformation est principalement motivée par l'évolution constante des attentes de certains clients, qui sont désormais à la fluidité des services numériques. Ils recherchent une accessibilité 24/7, des offres personnalisées et une expérience utilisateur simplifiée via le mobile et le web.

Cette exigence accrue a augmenté par l'arrivée de nouveaux concurrents les Fintechs et certaines Big Techs qui bousculent le marché avec des solutions 100% digitales, forçant les banques traditionnelles à s'adapter car la numérisation répond à un besoin d'efficacité opérationnelle.

Ensuite, la capacité à collecter et analyser des données comme le Big Data grâce à la digitalisation offre une opportunité de mieux comprendre les besoins des clients, de personnaliser les offres et de renforcer la prévention de la fraude.

La digitalisation favorise également l'émergence de nouveaux produits et services innovants, comme les prêts en ligne instantanés et aux paiements mobiles.

Cependant, cette transformation ne se fait pas sans défis majeurs, et c'est là que la gestion du changement devient un élément crucial. La résistance au changement des collaborateurs est l'un des principaux obstacles. La peur de l'inconnu, la crainte de perdre son emploi ou de ne pas pouvoir s'adapter aux nouvelles technologies. La cybersécurité et la protection des données deviennent des préoccupations centrales face à l'augmentation des transactions en ligne et aux risques de cyberattaques.

Introduction générale

Enfin, trouver le juste équilibre entre ce nouvel changement numérique et le contact humain pour des opérations complexes ou des conseils personnalisés restent un enjeu majeur dans la gestion des attentes clients.

Pour réussir cette transformation, les banques doivent adopter des stratégies de gestion du changement fort. Une communication transparente et continue avec les collaborateurs est essentielle pour les rassurer et obtenir leur adhésion. Des programmes de formation et de développement des compétences complets couvrant à la fois les aspects techniques sont indispensables. Il est crucial d'impliquer les collaborateurs dans le processus de changement, de les écouter et de recueillir leurs feedbacks. Parfois, les partenariats avec des Fintechs peuvent aussi accélérer cette transformation en apportant de nouvelles expertises.

A cette étape de notre mémoire on analyse comment les banques gèrent cette transition vers la digitalisation. Nous nous intéresserons spécifiquement aux défis et aux stratégies de gestion du changement mis en œuvre pour intégrer les innovations numériques. Cela étant, nous posons la problématique suivante :

Comment la gestion du changement influence-elle les activités bancaire, et en quoi diffère-elle entre le CPA et le CIC ?

Cette question va se décliner en questions secondaires suivantes :

_ Comment les banques réussissent-elles à intégrer leurs outils numériques ?

_ Quels sont les défis majeurs rencontrés par les banques dans leurs basculements vers la digitalisation ?

_ Comment la digitalisation bancaire impact-elle les clients ?

L'objectif de cette étude est d'éclairer la compréhension de procédures liées à la gestion du changement vers la digitalisation au sein des banques qu'est un défi majeur.

Choix de sujet

- Ce sujet a été choisi en raison de son importance pour notre étude et de sa pertinence
- En tant qu'étudiants, nous sommes des utilisateurs du numérique au quotidien. Ce sujet nous permet de comprendre comment les banques s'adaptent aux attentes des clients et aux nouveaux concurrents, les Fintechs.

Introduction générale

- Pour des raisons personnelles, ainsi que de fournir à l'esprit des informations supplémentaires liées au sujet, et de tirer profit notamment dans la vie professionnelle.

L'approche suivie

- Notre recherche s'appuiera sur une méthode qualitative, privilégiant la compréhension des phénomènes plutôt que la quantification. Nous avons notamment utilisé le guide d'entretien comme outil principal de collecte de données. Cette approche nous a permis de recueillir des témoignages directs et des perspectives internes auprès des acteurs impliqués dans les processus de digitalisation et de gestion du changement au sein de deux banques : le Crédit Populaire Algérien (CPA) une banque algérienne et le Crédit Industriel et Commercial (CIC) une banque française, enrichissant ainsi notre analyse de données concrètes et de retours d'expérience. En croisant ces informations, ce mémoire vise à étudier les facteurs clés de succès et les obstacles présents dans la gestion du changement liée à la digitalisation.

- Nous nous sommes également appuyés sur une approche comparative en étudiant les deux banques (CPA et CIC). Cette comparaison nous permettra d'analyser les différences dans leurs procédures et leurs pratiques de gestion du changement.

Structure de l'étude

Pour répondre à la problématique précédente nous avons divisé notre étude en trois chapitres :

Le premier intitulé « Fondements théoriques et conceptuel de la transformation digitale » qui a pour objectif d'étudier les bases théoriques et conceptuelles relatives à la transformation digitale, ces sous variables et un ensemble de définitions qui l'explique.

Le deuxième chapitre intitulé « Revue de la littérature sur la transformation digitale » nous analysons les recherches précédentes sur la transformation digitale et comparons son évolution dans deux pays différents (Algérie et la France).

Le dernier chapitre intitulé « Analyse empirique de la transformation digitale au sein de CPA et CIC » sera réservé au cas pratique ayant objet de comparer deux banques l'une d'elles est située dans l'Algérie (CPA) et l'autre dans la France (CIC)

Chapitre I

Fondements théoriques et conceptuel

de la transformation digitale

Chapitre I : Fondements théoriques et conceptuel de la transformation digitale

Introduction

Aujourd'hui, la transformation digitale est un défi important dans des nombreux secteurs, qui doivent suivre le rythme rapide des innovations afin de répondre aux nouvelles attentes des usagers. Pour mieux comprendre ce processus, ce premier chapitre vise à expliquer les notions clés, en présentant les théories principales, et en identifiant les facteurs clés à prendre en compte pour réussir la transformation digitale et en fin un ensemble de définitions qui aidera à mieux comprendre le terme de digitalisation.

Section 1 : Cadre théorique relatif à la transformation digitale

Plusieurs analyses théoriques s'intéressent à la transformation digitale, qui permet à comprendre les méthodes et les éléments essentiels pour réussir cette transition.

Cette section expose les théories qui encadrent la compréhension et l'analyse de la transformation digitale

1. Théorie de la diffusion de l'innovation

Cette théorie aborde le contexte de la recherche sur la diffusion, la définition du concept, les méthodes d'étude employées, ainsi que l'exemple marquant d'Internet en tant qu'innovation spectaculaire.

1.1. Contexte de la recherche sur la diffusion

L'étude de la diffusion des innovations sous sa forme actuelle trouve son origine dans les théories et observations de Gabriel Tarde, sociologue et juriste français (Rogers, 2003). Tarde est à l'origine de concepts clés de la diffusion tels que le leadership d'opinion, la courbe en S de la diffusion et le rôle du statut socio-économique dans la diffusion interpersonnelle, bien qu'il n'ait pas utilisé ces concepts sous ces noms. Ces idées théoriques ont été exposées par Tarde (1903) dans son ouvrage « Les lois de l'imitation » (Rogers et al., 2019, p. 420).

Les pistes intellectuelles suggérées par Tarde ont rapidement été reprises par les anthropologues, qui ont commencé à étudier le rôle des innovations technologiques dans le changement culturel. L'analyse de Clark Wissler (1923) sur la diffusion du cheval chez les Indiens des Plaines illustre bien ces études anthropologiques. Comme dans d'autres travaux anthropologiques, l'accent a été mis sur les conséquences de l'innovation. Par exemple, Wissler

Chapitre I : Fondements théoriques et conceptuel de la transformation digitale

(1923) a montré que l'introduction des chevaux dans leur culture avait conduit les Indiens des Plaines, qui vivaient en paix, à un état de guerre quasi permanent avec les tribus voisines (Rogers et al., 2019, p. 420).

Le paradigme de recherche fondamental pour la diffusion des innovations remonte à l'étude classique de Bryce Ryan et Neal C. Gross, réalisée en 1943, sur la diffusion des semences de maïs hybrides parmi les agriculteurs Iowa. Cette enquête s'appuyait sur des travaux anthropologiques antérieurs sur la diffusion, que Ryan avait étudiés pendant son doctorat à l'Université Harvard, avant de devenir professeur de sociologie rurale à l'Université d'État de l'Iowa, où Gross était étudiant en troisième cycle (Rogers et al., 2019, p. 420).

Au cours des années 1950, de nombreuses études sur la diffusion ont été menées, notamment par des sociologues ruraux dans des universités du Midwest américain bénéficiant de concessions foncières. Elles ont été directement influencées par l'enquête de Ryan et Gross. Dès que l'étude de la communication a commencé à être institutionnalisée, cette nouvelle génération de chercheurs s'est particulièrement intéressée à la diffusion des événements d'actualité, notamment grâce à une étude influente de Paul J. Deutschmann et Wayne A. Danielson (1960) (Rogers et al., 2019, p. 420).

1.2. Qu'est-ce que la diffusion ?

La diffusion est le processus par lequel une innovation est communiquée par certains canaux au fil du temps parmi les membres d'un système social (Rogers, 2003). Une innovation est une idée, une pratique ou un objet perçu comme nouveau par un individu ou une autre unité d'adoption. Le processus de diffusion implique généralement à la fois les médias de masse et les canaux de communication interpersonnelle. De nos jours, les technologies de l'information telles qu'Internet et les téléphones portables, qui combinent des aspects de médias de masse et de canaux interpersonnels, représentent de formidables outils de diffusion (Morris et Ogan, 1996) (Rogers et al., 2019, p. 418).

1.3. Méthodes de recherche pour l'étude de la diffusion

La plupart des chercheurs en diffusion ont suivi la voie méthodologique définie par Ryan et Gross dans l'étude sur le maïs hybride. L'individu est généralement l'unité d'analyse, bien que ces dernières années, plusieurs études aient été menées dans lesquelles l'organisation constitue l'unité d'analyse (Wildemuth, 1992 ; Zaltman, Duncan et Holbek, 1973). Les

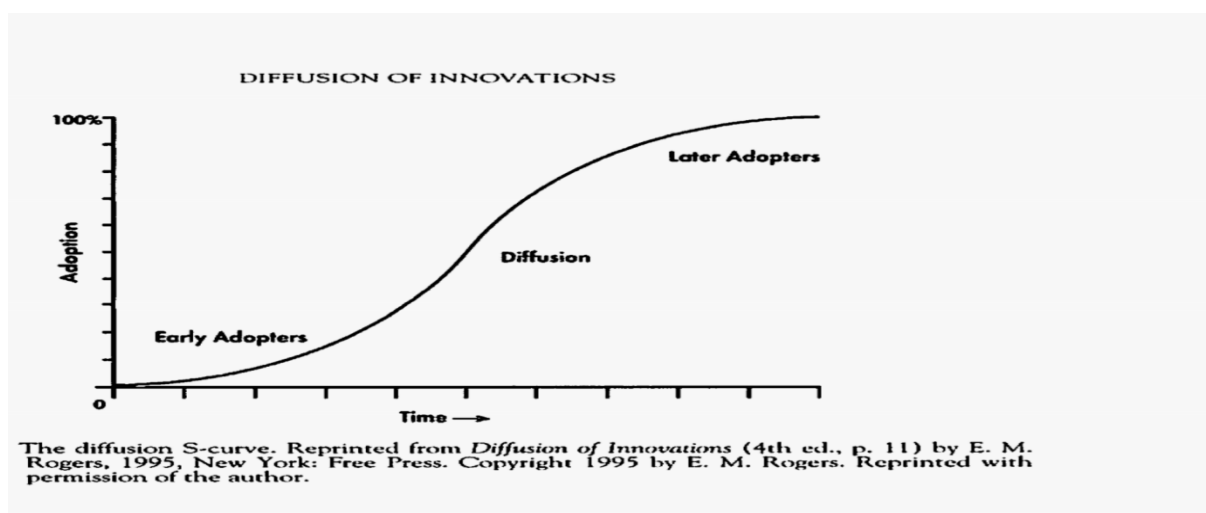
Chapitre I : Fondements théoriques et conceptuel de la transformation digitale

conséquences des innovations technologiques n'ont pas fait l'objet d'une attention scientifique suffisante (seuls les anthropologues ont étudié ces conséquences de manière significative)(Rogers et al., 2019, p. 426).

Les méthodes alternatives de collecte de données ont été peu utilisées, même en complément de l'approche prédominante de collecte de données par sondage et des méthodes quantitatives d'analyse des données. Le style dominant des enquêtes sur la diffusion est donc l'analyse quantitative de données recueillies par des méthodes d'entretien auprès de grands échantillons. L'effet global de ces méthodes de recherche dominantes a été de mettre l'accent sur la compréhension du processus de diffusion comme le produit de décisions et d'actions individuelles. Les influences interpersonnelles sur les individus dans le processus de diffusion ont été sous-estimées en raison des méthodes de recherche utilisées. L'approche de l'étude de la diffusion formulée par Ryan et Gross est peut-être devenue trop stéréotypée(Rogers et al., 2019, p. 426).

Cependant, ces dernières années, plusieurs spécialistes de la communication ont étudié la masse critique et les seuils individuels dans le processus de diffusion, en particulier pour la diffusion et l'adoption d'innovations interactives telles que le courrier électronique ou le fax au sein d'une organisation ou d'un autre système (Kramer, 1993 ; Markus, 1987). À un certain stade du processus de diffusion de toute innovation(Rogers et al., 2019, p. 426).

Figure n° 01 : Diffusion de l'innovation



Source : Rogers, E. M., Singhal, A., & Quinlan, M. M. (2019). Diffusion of Innovations 1. In D. W. Stacks, M. B. Salwen, & K. C. Eichhorn (Éds.), *An Integrated Approach to Communication Theory and Research* (3^e éd., p. 415-434). Routledge. <https://doi.org/10.4324/97802037110753-35> p.427

Chapitre I : Fondements théoriques et conceptuel de la transformation digitale

Le taux d'adoption commence à augmenter soudainement et à un rythme démesuré. Cette accélération du taux d'adoption crée la courbe en S de la diffusion (Rogers et al., 2019, p. 427).

Cependant, pour les innovations qui sont essentiellement des moyens de communication interactive, comme les nouvelles technologies de communication que sont le fax et le courrier électronique, une masse critique apparaît lorsque le processus de diffusion devient auto-entretenu. Passé ce seuil, les individus d'un système perçoivent que « tout le monde » a adopté l'innovation interactive. À chaque adoption successive d'une innovation interactive, la nouvelle idée gagne en valeur, non seulement pour chaque futur adoptant, mais aussi pour chaque adoptant précédent (Rogers et al., 2019, p. 427).

1.4. Internet : une innovation spectaculaire

Internet s'est répandu plus rapidement que toute autre innovation technologique de l'histoire de l'humanité, supprimant la distance physique et spatiale entre les personnes qui échangent une idée nouvelle (Rogers, 2003) (Rogers et al., 2019, p. 428).

Les origines d'Internet remontent à la Guerre froide. Craignant une attaque nucléaire de l'Union soviétique, le Pentagone américain a conçu et mis en œuvre ARPANET, le prédécesseur d'Internet, sans siège central. Chaque ordinateur en réseau transmet un message à un autre ordinateur, en direction de sa destination (indiquée par son adresse), via une connexion filaire ou sans fil, sans itinéraire prédéterminé. Ainsi, un message électronique sur un serveur Internet, de Hanoï (Vietnam) à San Francisco, peut transiter par des millions d'itinéraires possibles (Singhal et Rogers, 2001) (Rogers et al., 2019, p. 428).

Ce réseau informatique, ARPANET, conçu à des fins de défense nationale, a évolué vers Internet à la fin des années 1980, lorsque le nombre d'utilisateurs aux États-Unis, puis dans d'autres pays, a commencé à exploser. Comparée à d'autres canaux de communication comme le courrier postal ou les appels téléphoniques longs distance, la communication via Internet est plus rapide, moins chère et plus fiable. L'adoption d'Internet, y compris du World Wide Web, a été très rapide dans les années 1990, en grande partie grâce à l'adoption antérieure des ordinateurs personnels permettant l'accès à Internet. De nombreux observateurs considèrent Internet comme l'une des technologies les plus révolutionnaires (au même titre que la machine à vapeur, le chemin de fer, l'électricité, etc.) qui a d'abord remis en question, puis fondamentalement transformé, la façon dont les gens apprennent, jouent, créent, communiquent et travaillent (Rogers et al., 2019, p. 428).

Chapitre I : Fondements théoriques et conceptuel de la transformation digitale

En septembre 2007, Internet comptait 1,24 milliard d'utilisateurs dans le monde, soit environ 19 % de la population mondiale. Les États-Unis et le Canada représentent environ 18 % de l'ensemble des utilisateurs, contre 62 % en 1998, alors qu'Internet continue de progresser rapidement dans les pays d'Asie, d'Afrique et d'Amérique latine. Cette adoption massive d'Internet dans les pays en développement est largement alimentée par la création de cybercafés, de télé centres et d'installations d'accès public ; autrement dit, pour utiliser Internet, il n'est plus nécessaire de posséder un ordinateur personnel (Rogers et al., 2019, p. 428).

Parmi des millions d'applications, Internet a inauguré l'ère du commerce électronique, qui comprend principalement le marketing et le commerce électroniques. Le marketing électronique est l'utilisation d'Internet pour commercialiser ses produits ou services ; le commerce électronique correspond aux transactions commerciales entre deux parties sur Internet. Près de 10 000 milliards de dollars de transactions commerciales ont été réalisées sur Internet en 2007 (Rogers et al., 2019, p. 428).

La croissance d'Internet a stimulé l'intérêt pour l'étude de la diffusion, en particulier celle des réseaux de communication. Contrairement à l'ère pré-Internet, où les réseaux de communication étaient éphémères et difficiles à capturer, Internet conserve une trace électronique des messages échangés. Ainsi, la prolifération d'Internet a également permis de mieux comprendre le fonctionnement des réseaux de communication dans la diffusion d'une innovation (Rogers et al., 2019, p. 428).

2. Théorie de l'acceptation de la technologie

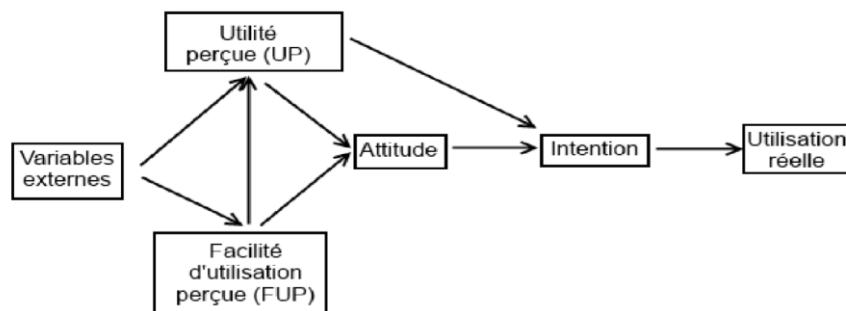
Le Modèle d'Acceptation des Technologies (TAM, Technology Acceptance Model) proposé par Davis en 1986 dans sa thèse de Doctorat puis dans deux articles (Davis, 1989 ; Davis, Bagozzi & Warshaw, 1989) est devenu le modèle dominant de l'acceptabilité et de l'adoption des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) (Hsiao & Yang, 2011). Ce modèle a pour but de prédire et d'expliquer l'adoption ou non d'une TIC par le biais de variables relevant des perceptions « utilité perçue (UP), ou facilité d'utilisation perçue (FUP) et des attitudes (A) » qui vont induire des intentions comportementales d'utilisation (IC) (Davis, 1986, voir Figure 1).

« L'UP est « le degré auquel une personne croit que l'utilisation d'un système particulier renforcerait sa performance ».

Chapitre I : Fondements théoriques et conceptuel de la transformation digitale

« La FUP est « le degré auquel l'utilisation d'une technologie sera dépourvue d'effort » (Atarodi et al., 2019, p. 04).

Figure 2 : Technology Acceptance Model



Source : Atarodi, S., Berardi, A. M., & Toniolo, A.-M. (2019). Le modèle d'acceptation des technologies depuis 1986 : 30 ans de développement. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25(3), 191-207. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2018.08.001> p.04

La majorité des travaux à ce sujet, fondés sur la cognition sociale, ont été effectués dans le cadre de ce modèle et de ses différentes versions : TAM 1 (Davis, 1989), TAM parcimonieux (Davis, Bagozzi & Warshaw, 1989), TAM 2 (Venkatesh et Davis, 2000) et TAM 3 (Venkatesh & Bala, 2008) (Atarodi et al., 2019, p. 04).

2.1. Méthode d'exploration et d'analyse de la littérature

Etant donnée la place occupée par ce modèle, les nombreux apports à ce thème de recherche par le biais d'études basées sur celui-ci, mais aussi les nombreuses questions méthodologiques et théoriques qu'il soulève au-delà du modèle lui-même, ils ont synthétisé douze revues de littérature et méta-analyses portant sur le TAM auxquels ils ont appliqué une analyse comparative et thématique selon quatre axes (voir Tableau 1). Les articles sélectionnés sont ceux analysant l'utilisation empirique du TAM sans se focaliser sur une population ou type de TIC en particulier. Les quatre angles que nous utilisons sont ceux sous lesquels ces revues et méta-analyses ont exploré le TAM contribuant par là même à le faire évoluer : son pouvoir

Chapitre I : Fondements théoriques et conceptuel de la transformation digitale

prédictif, celui de chacune de ses variables, l'intervention de modérateurs et variables externes et l'étude de l'évolution du modèle en fonction des TIC et des contextes sur lesquels a porté son application. Les trois premiers axes reprennent chacun plusieurs méta-analyses et revues, le quatrième ne reprend qu'une seule méta-analyse (Atarodi et al., 2019, p. 06).

Tableau 1 : Répartition des revues et méta-analyses au sein des axes d'analyse.

Auteurs	Année	Type	Nombre d'études incluses	Axe d'analyse*			
				1	2	3	4
Legris, Ingham et Colletterte	2003	Méta-analyse	22	X			
Lee, Kozar et Larsen	2003	Méta-analyse	101	X			
Ma et Liu	2004	Méta-analyse	26		X		
King et He	2006	Méta-analyse	88			X	
Sharp	2007	Revue	17		X		
Schepers et Wetzels	2007	Méta-analyse	63			X	
Yousafzai <i>et al.</i>	2007	Revue	145		X	X	
Yousafzai <i>et al.</i>	2007	Méta-analyse	95		X	X	
Chuttur	2009	Revue	38		X		
Turner, Kitchenham, Brereton <i>et al.</i>	2010	Revue	79	X			
Hsiao et Yang	2011	Analyse de co-citations	72			X	X
Wu, Zhao, Zhu <i>et al.</i>	2011	Méta-analyse	136			X	

Source : Atarodi, S., Berardi, A. M., & Toniolo, A.-M. (2019). Le modèle d'acceptation des technologies depuis 1986 : 30 ans de développement. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25(3), 191-207. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2018.08.001> p.07

Axe 1 : l'évaluation de la fiabilité et de la valeur prédictive du TAM.

Axe 2 : l'évaluation des corrélations internes et de la fiabilité de chacune de ses variables.

Axe 3 : l'identification de facteurs externes influençant les variables du TAM.

Axe 4 : la compréhension du développement des recherches employant le TAM (Atarodi et al., 2019, p. 07).

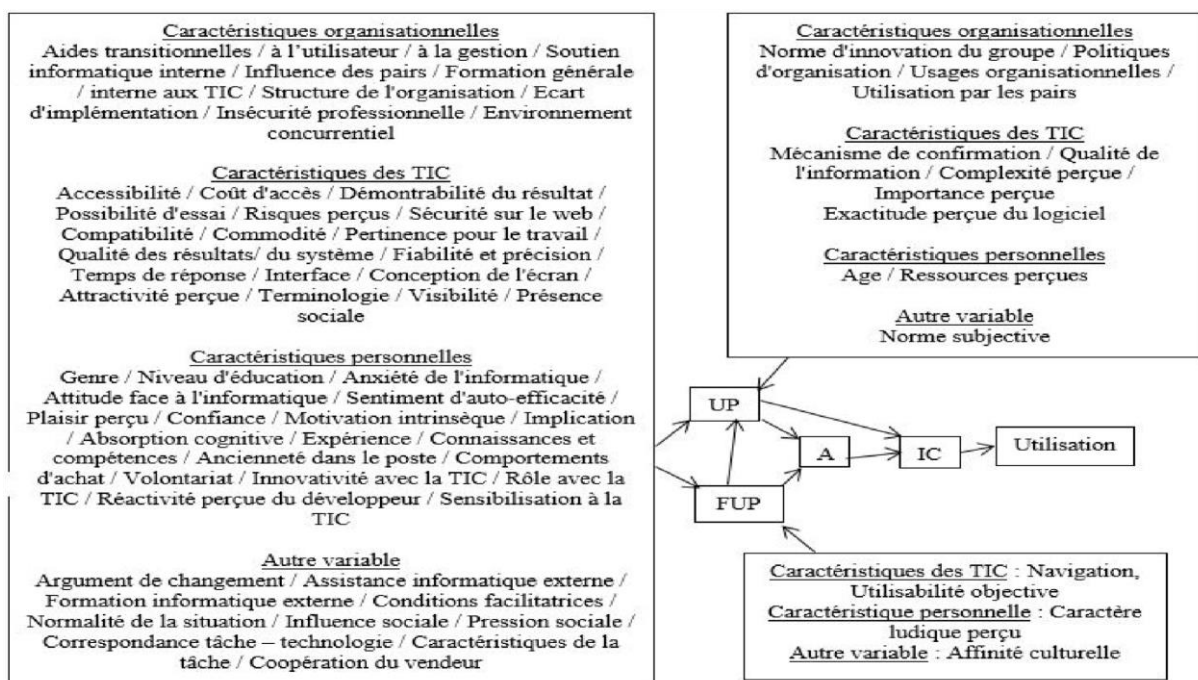
Chapitre I : Fondements théoriques et conceptuel de la transformation digitale

2.2. De quelles façons les variables et modérateurs externes influencent l'acceptabilité ?

Il peut y avoir un impact direct des variables externes telles que l'âge et l'expérience des TIC sur les attitudes et croyances, et donc sur le comportement d'utilisation, par-delà et avant l'impact indirect au travers de l'UP et de la FUP (Burton-Jones & Hubona, 2006). L'inclusion des effets des variables externes pourrait augmenter la variance d'utilisation expliquée de 250% (Burton-Jones & Hubona, 2006). Les résultats de Burton-Jones et Hubona (2006) montrent également que l'influence des variables externes sur les variables du TAM relatives aux croyances varie en fonction des TIC (Atarodi et al., 2019, p. 11).

2.3. Synthèse de l'influence de toutes les variables externes appliquées au TAM 1

Figure 3 : Synthèse de l'influence de toutes les variables externes appliquées au TAM 1



Source : Atarodi, S., Berardi, A. M., & Toniolo, A.-M. (2019). Le modèle d'acceptation des technologies depuis 1986 : 30 ans de développement. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25(3), 191-207. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2018.08.001> p.20

Chapitre I : Fondements théoriques et conceptuel de la transformation digitale

3. Théorie de la rupture

Le thème de l'innovation de rupture (disruptive innovation) n'est pas nouveau. Théorisé dans les années 1990, il gagne vite en popularité et répand largement son influence. Depuis, l'innovation de rupture a fait l'objet de très nombreux travaux et discussions. La notion repose sur un riche socle théorique. En sciences de gestion, plus qu'un mot-valise, l'innovation de rupture est un système complet de pensée grâce aux travaux de Clayton M. Christensen (AEGIS, s. d., p. 27).

3.1. Définition de l'innovation de rupture

Aussi appelée innovation disruptive, consiste à inventer une nouvelle catégorie de produits ou de services et à l'introduire sur un nouveau marché.

Elle est généralement portée par les start-up en raison de leur modèle d'affaires différent de celui des entreprises classiques. Cette approche basée sur la disruption ne résulte pas nécessairement d'une avancée technologique ou d'une recherche. Elle peut découler d'une technologie déjà existante. L'innovation de rupture entraîne dans la plupart des cas le bouleversement des habitudes de consommation (Usabilis, 2022).

3.2. Les types de rupture

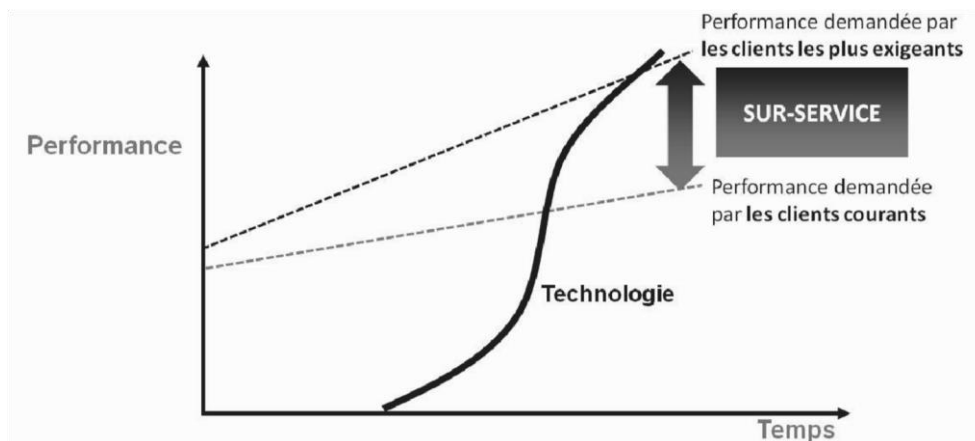
Il existe deux types de rupture : par le bas et l'attraction vers le haut :

Le modèle d'affaires d'une entreprise lui rend certaines opportunités inattractives. Cela explique également un phénomène appelé « Rupture par le bas ». Il fonctionne comme suit : une entreprise se doit de servir ses clients les plus exigeants. Une telle obligation est au cœur de « l'orientation client » prônée par les spécialistes du marketing. Ces clients exigeants sont sous-servis : ils réclament toujours plus de fonctionnalités, de services, de vitesse, de performance, etc. Littéralement, ils nous aspirent vers le haut (Silberzahn, 2016, p. 42).

En effet, lorsque l'entreprise monte en gamme, la marge augmente automatiquement, toutes choses égales par ailleurs : une même structure de coût supporte des produits vendus plus cher. La montée en gamme est donc toujours attrayante (Silberzahn, 2016, p. 42).

Chapitre I : Fondements théoriques et conceptuel de la transformation digitale

Figure 4 : La montée en gamme, résultat de notre volonté de servir nos meilleurs clients, nous coupe des clients moins exigeants



Source : Silberzahn, P. (2016). La source du dilemme de l'innovateur ou la tragédie du modèle d'affaires. *Entreprendre & Innover*, 28(1), 38-47. <https://doi.org/10.3917/entin.028.0038> p.42

A l'inverse, lorsque l'entreprise descend en gamme, une même structure de coût supporte des produits moins chers, ce qui signifie une marge unitaire plus faible. Bien sûr le volume est censé compenser, mais celui-ci n'arrive pas immédiatement. La descente en gamme est donc toujours peu attrayante, du moins dans le court terme. Cette dissymétrie explique pourquoi les entreprises ont tendance à progressivement monter en gamme, par une sorte de mécanisme naturel d'attraction vers le haut (Silberzahn, 2016, p. 42).

Mais cette montée naturelle vers le haut pose plusieurs difficultés. La première difficulté est que, tandis qu'elle progresse vers une offre toujours plus performante, l'entreprise se coupe des clients courants, moins exigeants. Ceux-ci deviennent sur-servis (« overshoot », en anglais). Les nouvelles fonctions offertes sont sans intérêt pour eux (Silberzahn, 2016, p. 42).

En conclusion, on voit là encore que l'entrée de gamme n'est pas un segment attractif ou inattractif en soi, mais que cette attractivité dépend là encore du modèle d'affaires de l'entreprise soit « par le bas » (low-cost). La raison est que le modèle d'affaire, qui repose pour fonctionner sur les ressources, processus et valeurs (RPV) uniques mises en œuvre par l'entreprise, rend certaines ruptures inattrayantes (Silberzahn, 2016, p. 44).

Chapitre I : Fondements théoriques et conceptuel de la transformation digitale

3.3. L'innovation de rupture, un enjeu de compétitivité nationale :

L'innovation de rupture se différencie de l'innovation incrémentale en proposant un changement de ce qui constitue l'avantage concurrentiel des entreprises dans un marché donné. Dans le cas de l'innovation de rupture de bas de gamme, ce changement porte sur la chaîne de valeur, la structure de coûts, et par conséquent, sur le prix de vente des produits. Dans le cas de l'innovation de rupture de nouveaux marchés, il porte sur la définition de la performance et sur la création de nouveaux usages(Villon De Benveniste, 2013, p. 13).

En outre, la théorie de l'innovation de rupture permet de porter un éclairage sur les évolutions d'une industrie : les entreprises établies, aussitôt concurrencées par des entreprises proposant des innovations de rupture de bas de gamme, sont condamnées à la montée en gamme. Cette stratégie fonctionne à condition de trouver un segment de marché à la fois plus profitable et supérieur en volume au segment de marché qu'elles délaissent. Cette stratégie ne fonctionne plus lorsque ces conditions ne sont plus réunies. Ce qui est vrai pour les entreprises est également vrai pour les économies nationales. En effet, les économies développées, aussitôt concurrencées par des économies émergentes proposant des innovations de rupture de bas de gamme, sont condamnées à la montée en gamme. De nouveau, cette stratégie fonctionne si les économies nationales trouvent des segments de marché plus profitables et plus volumineux que le segment de marché qu'elles quittent au profit des économies émergentes. Elle ne fonctionne plus lorsque ces deux conditions ne sont plus réunies. Les économies nationales sont donc contraintes de recourir à l'innovation de rupture de nouveaux marchés si elles veulent maintenir leurs croissances, développer leurs compétitivités et créer de nouveaux emplois. La question devient, dès lors, de savoir comment créer les conditions pour que l'innovation de rupture de nouveaux marchés puisse se développer au sein des entreprises et au sein des économies développées(Villon De Benveniste, 2013, p. 13).

4. Théorie de la gestion des ressources

La théorie des ressources a connu un formidable développement dans le domaine du management stratégique depuis les premières propositions de Wernerfelt (1984), l'énoncé des principes fondamentaux par Barney (1991) et l'argumentation de Conner (1991) pour élever l'approche par les ressources au rang de théorie. En France, elle a été diffusée dans les années quatre-vingt-dix en particulier sous la forme de synthèses (Arrègle, 1996 ; Koenig, 1999), et beaucoup plus rarement sous la forme d'applications empiriques (Durand, 2000). La théorie des ressources a fait l'objet de critiques virulentes, comme en témoignent par exemple l'argument fondé sur le principe de tautologie développé par Porter (1991) ou la « conversation

Chapitre I : Fondements théoriques et conceptuel de la transformation digitale

» entre Priem et Butler (2001) et Barney (2001). Pourtant, un rapprochement est possible entre la théorie des ressources et les positionnements de certains de ses détracteurs (Saïas, Métais, 2001). De fait, la théorie des ressources est aujourd'hui l'une des théories les plus mobilisées dans le domaine du management stratégique (Métais, 2004 ; Foss et Ishikawa, 2007). En outre, elle a permis le développement de différentes approches qui visent à explorer des concepts fondamentaux comme la connaissance ou les compétences (Brulhart et al., 2010, p. 84).

4.1. Notion de ressources

Le terme « ressource » est équivoque et son histoire suggère que c'est ainsi depuis longtemps. Le mot, qui est dérivé du latin, désignait à l'origine la restauration d'un état, la réédification, l'élévation de soi. En français, le mot ressource désigne des moyens et des possibilités utiles (pratiques), des capacités mentales et physiques utiles ou simplement de l'aide (Robert, 1986). Dans l'allemand du XIXe siècle, « Ressource » désignait les associations de divertissement et de rétablissement de la classe moyenne (Pfeiffer, 1989; Wendt, 2010; cf. Graf, 1868). Depuis le milieu des années 70, le terme a gagné en popularité avec sa signification actuelle. La prise de conscience croissante des crises écologiques et tant la présence médiatique que l'activité politique qui y sont associées ont favorisé une adoption rapide du terme dans le langage courant, où le terme désigne avant tout les moyens ainsi que les matières premières et fait référence aux sources d'énergie non renouvelables (Knecht, s. d., p. 04).

4.2. L'application de la théorie des ressources en gestion des connaissances

La connaissance, comme ressource interne de l'organisation, est l'une des rares ressources organisationnelles intangibles susceptibles d'apporter un avantage concurrentiel (voir le tableau 1), car, si l'organisation développe les capacités distinctives de gestion des connaissances, cette ressource remplit toutes les quatre qualités d'une ressource capable d'apporter un avantage concurrentiel, comme le stipule Barney (1991) (Booto Ekionea et al., 2011, p. 257-258).

Chapitre I : Fondements théoriques et conceptuel de la transformation digitale

Tableau 2 : La connaissance est une des rares ressources stratégiques

Critères d'une ressource stratégique selon Barney (1991)	La connaissance est une ressource :
Être une ressource de valeur	De valeur parce qu'une fois les conditions de sa gestion mises en place, elle permet à l'entreprise de concevoir des stratégies qui amélioreront son efficience et son efficacité.
Être une ressource rare	Rare parce que les risques que les concurrents réussissent à la copier avec les mêmes ressources sont très faibles compte tenu de son caractère immatériel.
Être une ressource imparfaitement imitable	Imparfaitement imitable à cause de son caractère unique, de l'existence d'une ambiguïté causale (c) de la complexité sociale qui entoure sa création.
Être une ressource qui ne doit pas avoir de substituts stratégiques	Qui n'a pas de substituts stratégiques car il est difficile que les concurrents de l'entreprise à succès aient la possibilité de développer, à l'aide des ressources similaires ou différentes, les mêmes mécanismes, conditions et habiletés qui ont conduit au succès.

Source : Booto Ekionea, J.-P., Fillion, G., Bernard, P., & Plaisent, M. (2011). Les technologies de l'information, la gestion des connaissances et un avantage concurrentiel soutenu : Une analyse par la théorie des ressources. *Revue de l'Université de Moncton*, 41(1), 247-271. <https://doi.org/10.7202/1006096ar> p.257-258

4.3. Application de la théorie des ressources en technologies de l'information

En effet, Wikiberal contributors (2010) constatent que « les technologies de l'information jouent un rôle important dans la théorie du management par la connaissance car les systèmes d'information sont utilisés pour synthétiser, pour renforcer et pour accélérer la gestion des connaissances, à grande échelle, à l'intérieur de l'entreprise et entre les entreprises. Le dirigeant peut donc s'appuyer sur des systèmes d'information comme les technologies de communication (anciennes ou nouvelles) »(Booto Ekionea et al., 2011, p. 259).

Chapitre I : Fondements théoriques et conceptuel de la transformation digitale

5. Théorie des coûts de transaction

Oliver Williamson a consacré sa vie à la recherche théorique sur les coûts de transaction. Il est parti d'une analyse de deux formes extrêmes de modes de gouvernance, le marché et la firme, avant d'étudier les formes hybrides comme les alliances et les contrats. Il a ainsi pu établir des propositions normatives permettant aux agents économiques de choisir les modes de gouvernance qui serviront d'institutions pour leurs transactions aux moindres coûts (Ghertman, 2006, p. 191).

5.1. Définition de la théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction s'est construite en plusieurs temps. Elle repose, dans ses développements actuels, sur certaines hypothèses différentes de l'axiomatique néo-classique, principalement une hypothèse de rationalité différente (*La Théorie des couts de transaction*, s. d., p. 01).

La notion de coût de transaction est introduite pour la première fois par Ronald Coase en 1937. Elle ne suscitera aucun commentaire pendant de nombreuses années, avant de valoir à son auteur une gloire tardive (Prix Nobel). C'est grâce aux travaux de Williamson, que la notion de coût de transaction prend toute son ampleur. Grâce à ce concept, la théorie des coûts de transaction est en mesure de rendre compte de l'existence de la firme dans une économie de marché. En outre, elle permet de comprendre les formes de gouvernance des transactions. Ainsi, elle permet d'étudier les formes organisationnelles (*La Théorie des couts de transaction*, s. d., p. 01).

5.2. Comment définir les coûts de transaction ?

En 1969, Kenneth Arrow définissait les coûts de transaction comme les "coûts de fonctionnement du système économique" ("costs of running the economic system", Arrow, 1969, p. 48) (LAVASTRE, s. d., p. 11).

En 1987, Neimark et Tinker ont décrit les coûts de transaction comme incluant tous les coûts de "gouvernance", de régulation engendrés soit par un industriel bureaucrate, soit par un système de marché composé de producteurs indépendants coordonnés par un mécanisme de prix (LAVASTRE, s. d., p. 11).

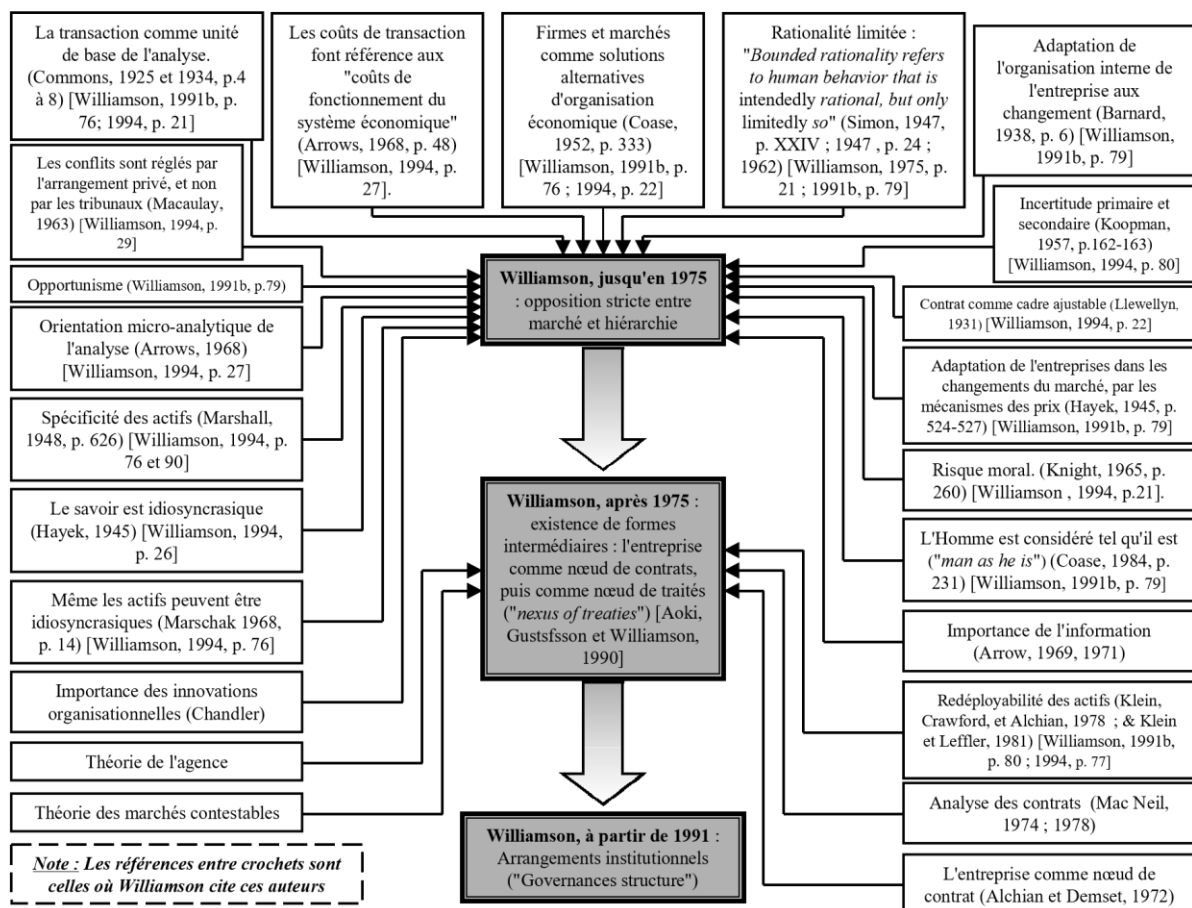
En 1985, Olivier Williamson écrit qu'il existe deux catégories de coûts de transaction ("Transaction cost economics of ex ante and ex post types are usefully distinguished", Williamson, 1985, p. 20) (LAVASTRE, s. d., p. 11)

Chapitre I : Fondements théoriques et conceptuel de la transformation digitale

5.3. Les emprunts théoriques de Williamson pour la construction des coûts de transaction

Il est possible de synthétiser ses emprunts par disciplines : Les emprunts à l'économie (Commons, 1934 ; Coase, 1937-1960 ; Hayek, 1945 ; Knight, 1965 ; Arrow, 1969-1971) ; les emprunts au droit (Llewellyn, 1931) ; les emprunts tirés de l'organisation (Barnard, 1938) ; les emprunts au droit et à l'évolution des arrangements privés (Macaulay, 1963)(LAVASTRE, s. d., p. 05).

Figure 5 : Synthèse des principaux emprunts théoriques qu'a utilisés Williamson, pour bâtir l'économie des coûts de transaction.



Source : LAVASTRE, O. (s. d.). *Les Coûts de Transaction et Olivier E. Williamson : Retour sur les fondements—Recherche Google*. Consulté 5 juin 2025, à l'adresse <https://www.google.com/search?q=Les+Co%C3%BBts+de+Transaction+et+Olivier+E.Williamson+%3A+Retour+sur+les+fondements> p.05

Chapitre I : Fondements théoriques et conceptuel de la transformation digitale

5.4. L'intérêt de la théorie des coûts de transaction

Une transaction a lieu lorsqu'un bien ou un service est transféré à travers une interface technologiquement séparable. Une étape d'activité se termine et une autre commence (*La Théorie des coûts de transaction*, s. d., p. 11).

L'objectif est de parvenir à trouver une structure de pilotage des transactions qui minimisent à la fois les coûts de transactions et les coûts de production de l'actif sous-jacent à la transaction : « Il faut donc évaluer si les économies de coûts de transactions sont réalisées aux dépens des économies d'échelle ou de gamme. Un cadre d'arbitrage est nécessaire pour examiner simultanément les implications en termes de coûts de production et de coûts de gouvernance des formes alternatives d'organisation (*La Théorie des coûts de transaction*, s. d., p. 15).

Section 02 : Les sous variables de la transformation digitale

Cette section met en place les principales sous-variables de transformation digitale, dont le rôle est important dans le bon déroulement de l'adoption des technologies numériques.

1. La transformation digitale : Le passage au numérique

La notion « transformation » signifie un ensemble d'actions à mener dans le cas où les organisations sont confrontées à une perturbation, ce qui va au-delà de la pensée fonctionnelle et aborde les opportunités mais aussi les risques liés au changement. Reis et al (2018) synthétisent tous ces aspects et proposent une définition où la transformation est l'utilisation de nouvelles technologies digitales qui permettent des améliorations majeures de l'activité de l'entreprise et influence tous les aspects de la vie des clients (*Les facteurs influençant l'adoption des outils digitaux : Une recherche empirique dans le contexte Marocain*, s. d., p. 02).

« La transformation digitale correspond aux changements que la technologie digitale provoque ou influence dans tous les aspects de la vie humaine » Stolterman et Fors (2004) (*Les Facteurs Influençant l'adoption Des Outils Digitaux*, s. d., p. 02).

2. Les facteurs d'adaptation des technologies

En effet, le nombre de travaux portant sur la question de l'adoption d'une technologie varie d'une organisation à l'autre est souvent qualifié étant que le résultat d'une variété de facteurs organisationnels, individuels, technologiques et environnementaux qui sont

Chapitre I : Fondements théoriques et conceptuel de la transformation digitale

directement ou indirectement corrélés à la décision d'adopter ou non une technologie (*Les Facteurs Influençant l'adoption Des Outils Digitaux*, s. d., p. 05).

Les facteurs qui seront abordés sont répartis en deux types : les déterminants internes, qui regroupent les facteurs organisationnels et individuels et les déterminants externes, font référence aux facteurs propres à la technologie, appelés facteurs technologiques, et les facteurs liés à l'environnement dans lequel opère l'organisation (*Les Facteurs Influençant l'adoption Des Outils Digitaux*, s. d., p. 05).

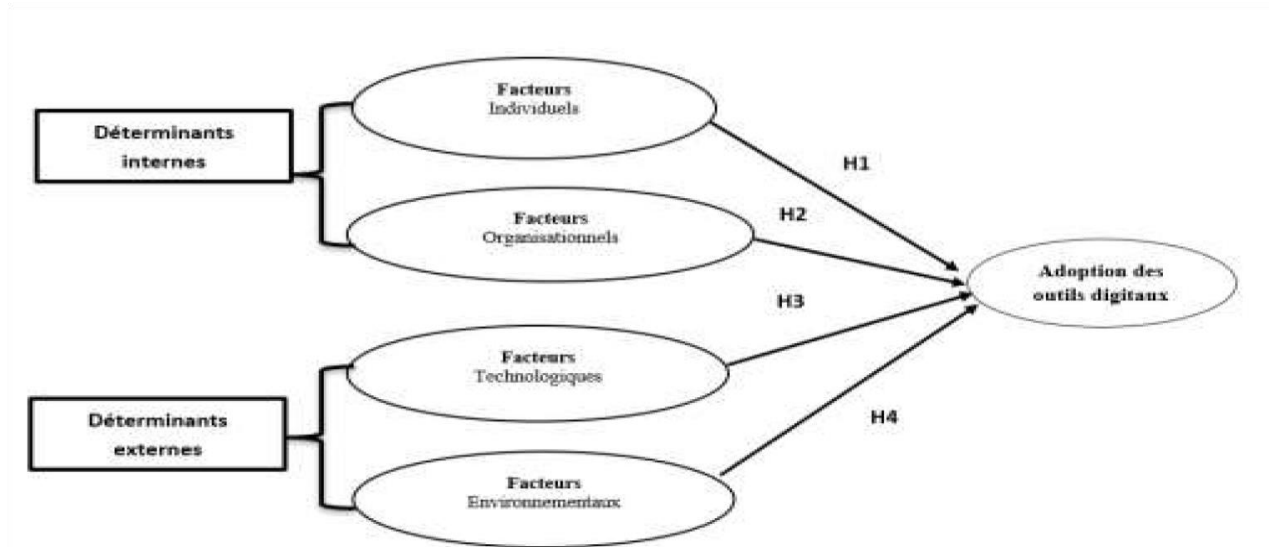
Tableau 3: Classification des facteurs de la décision d'adoption des technologies

Facteurs	Indicateurs	Auteurs
Individuels	<ul style="list-style-type: none"> ✦ La résistance au changement ▪ Sentiment d'efficacité perçue ✦ Adéquation tâche -technologie 	Agarwal et Karahanna (1998) (El Ghazouli, S., & El Khalkhali, I. (2019) Mathieson K, Peacock E, Wynne W.C (2001) Ajzen (1991)
Technologiques	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Coût des équipements technologiques. ✦ Capacité technologique ✦ Complexité ✦ La maturité de la technologie 	Rogers (1995) Nooteboom (1989) Oh et al. (2012) Ravichandran (2005)
Environnementaux	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Nombre de clients ✦ Nombre de fournisseurs ✦ Pression concurrentielle 	Raymond et al. (2002) Dixon et Nixon (2000)
Organisationnels	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Attitude des dirigeants ✦ Compétence des RH ✦ Infrastructure informatique 	Zhu et al. (2003) Seyal et Rahman (2003) Scannell et al. (2012)

Source : *Les facteurs influençant l'adoption des outils digitaux : Une recherche empirique dans le contexte Marocain.* (s. d.). ResearchGate. Consulté 5 juin 2025, à l'adresse https://www.researchgate.net/publication/362609581_Les_facteurs_influençant_l'adoption_de_s_outils_digitaux_Une_recherche_empirique_dans_le_contexte_Marocain_p.06

Chapitre I : Fondements théoriques et conceptuel de la transformation digitale

Figure 06 : Le modèle conceptuel utilisé



Source: *Les facteurs influençant l'adoption des outils numériques : Une recherche empirique dans le contexte Marocain.* (s. d.). ResearchGate. Consulté 5 juin 2025, à l'adresse <https://www.researchgate.net/publication/362609581> Les facteurs influençant l'adoption des outils numériques Une recherche empirique dans le contexte Marocain p.07

H1 : L'adoption des outils numériques est influencée par des facteurs d'ordre individuel.

H2 : L'adoption des outils numériques est influencée par des facteurs d'ordre organisationnel.

H3 : L'adoption des outils numériques est influencée par des facteurs d'ordre technologique.

H4 : L'adoption des outils numériques est influencée par des facteurs d'ordre environnementaux (Les Facteurs Influençant l'adoption Des Outils Numériques, s. d., p. 07).

Section 3 : Définitions liées à la digitalisation

Dans cette section nous allons voir les différentes définitions liées au concept de digitalisation.

En réponse à un environnement perturbé marqué par le recours massif aux technologies digitales, de nombreuses entreprises ont rejoint la transformation digitale au cours de la dernière décennie (Vial, 2019). Ce phénomène reflète une réorganisation très profonde et consciente de

Chapitre I : Fondements théoriques et conceptuel de la transformation digitale

leurs capacités, ressources pour profiter des avantages offerts par ces technologies (Hess et al., 2016 ; Sebastian et al., 2017 ; Svahn et al., 2017). Ce changement vise à saisir des opportunités révolutionnaires dans trois domaines principaux (Singh & Hess, 2017). En premier lieu, il vise à améliorer l'expérience client en créant des produits innovants et des services personnalisés et en établissant avec eux des relations digitales, transparentes et personnalisées (Reis et al., 2018). En second lieu, la transformation digitale offre des possibilités de rationaliser les processus opérationnels, augmentant ainsi l'agilité et la réactivité de l'entreprise (Parviainen et al., 2017).

Enfin, il permet la création de nouveaux modèles économiques pour augmenter les opportunités commerciales générées à l'aide des technologies digitales (Lepore et al., 2019). En tant que telles, les technologies digitales permettent la transformation digitales (Stolterman et Fors, 2004), qui comprend tous les systèmes, outils, appareils et ressources électroniques utilisés pour générer, stocker et traiter des données (Strachan et Aljabali, 2015)(*Les facteurs influençant l'adoption des outils digitaux : Une recherche empirique dans le contexte Marocain*, s. d., p. 02).

1. La transformation digitale : Principales définitions

« La transformation digitale est définie comme l'utilisation de la technologie pour améliorer radicalement les performances ou la portée des entreprises ». Westerman et al. (2014)(*Les Facteurs Influençant l'adoption Des Outils Digitaux*, s. d., p. 03).

« Utilisation de nouvelles technologies digitales, telles que les réseaux sociaux, les technologies mobiles, outils analytiques ou intégrés, afin de permettre des améliorations majeures des activités de l'entreprise telles que l'amélioration de l'expérience client, la rationalisation des opérations ou la création de nouveaux modèles d'affaire » (Fitzgerald et al., 2013)(*Les Facteurs Influençant l'adoption Des Outils Digitaux*, s. d., p. 03).

« En tant que telle, la transformation digitale va au-delà de la simple numérisation des ressources et génère de la valeur et des revenus à partir d'actifs » (McDonald & Rowsell-Jones, 2012)(*Les Facteurs Influençant l'adoption Des Outils Digitaux*, s. d., p. 03).

« La transformation digitale est vécue comme un processus global de transformation de l'entreprise qui la conduit à revoir ses modalités de collaboration avec les clients, ses processus de travail internes et parfois même son business model » (Dudézert, 2018)(*Les Facteurs Influençant l'adoption Des Outils Digitaux*, s. d., p. 03).

Chapitre I : Fondements théoriques et conceptuel de la transformation digitale

2. Le concept de numérisation

« La numérisation consiste en la transmutation des informations analogique vers des informations numériques »(Achari & Hattab, 2023, p. 129).

« La numérisation est l'action de numériser, c'est-à-dire de représenter des données analogiques (grandeurs physiques ayant des variations continues) ou des objets du monde réel par des nombres ou des données numériques (suites de chiffres ou de lettres)»(Belhocine et al., 2024, p. 38).

3. La digitalisation

Selon Gobble (2018, p56), la digitalisation se réfère à l'utilisation de la technologie digitale dans le but de créer la valeur. Gobble (2018, p56) souligne que son objectif principal est de s'adapter aux changements commerciaux et d'introduire de nouveaux modèles d'affaires. Contrairement à la numérisation, qui se concentre sur la conversion de l'information en format numérique, la digitalisation va plus loin en exploitant cette information pour transformer les opérations commerciales. Brennen et Kreiss (2016, p1-11) ajoutent que la digitalisation va au-delà du contexte commercial. Elle réorganise la façon dont les gens interagissent socialement, passant des communications analogiques comme le téléphone aux interactions digitales comme WhatsApp. La digitalisation se concentre sur l'automatisation des processus et des opérations, entraînant une réduction des coûts, une optimisation des résultats, et une amélioration de l'expérience client (Brennen et Kreiss, 2016, p1-11)(FERHI et al., s. d., p. 457-458).

Conclusion

Ce chapitre a clarifié les concepts fondamentaux de la digitalisation et de la transformation digitale qui sont complètement complémentaires et distinctes.

Commençant par digitalisation qui est la première étape, centrée sur l'intégration des outils numériques, pour aller plus loin à travers la transformation digitale qui vise l'organisation des entreprises et leurs façons de travailler.

Ces différentes théories ont permis d'identifier plusieurs sous- variables telles que : individuels, technologiques, environnementaux et organisationnels qui influencent la réussite des projets de digitalisation.

Ainsi, Cette étape théorique consiste la base pour l'analyse concrète de la gestion du changement numérique dans le secteur bancaire qui va être abordé dans la suite du travail.

Chapitre II

Revue de la littérature sur la transformation digitale

Introduction

Ce chapitre vise à étudier les données théoriques et pratiques de la transition numérique, en se basant d'abord sur les travaux déjà réalisés.

Ensuite, faire une analyse de l'évolution et de l'utilisation de la digitalisation dans deux pays : l'Algérie et la France dans le but d'identifier les éléments pouvant faciliter ou freiner la digitalisation dans le secteur bancaire.

Section 1 : Synthèse des principaux travaux antérieurs sur la transformation digitale

Dans cette partie, nous présenterons une synthèse des recherches réalisés sur la transformation digitale, en se basant sur deux études : l'une sur les comportements des consommateurs, l'autre consacrée au domaine bancaire

1. Analyse critique de la littérature relative aux études menées sur les clients des banques

Cette partie comportera une analyse critique des recherches menées sur le comportement des clients des banques face à la transformation digitale.

1.1. La digitalisation du secteur bancaire

En 2017, Marie Dorion et Camille Chaillie révèle que la digitalisation a entraîné une transformation significative des comportements des consommateurs français dans le secteur bancaire. Selon leurs données quantitatives et qualitatives, l'utilisation des services bancaires en ligne a triplé entre 2015 et 2018, tandis que la fréquentation des agences physiques a chuté de 52 points entre 2007 et 2018, passant de 69 % à 17 % des clients se rendant en agence au moins une fois par mois. Les auteurs soulignent que les consommateurs privilégient désormais la rapidité, l'autonomie et le rapport qualité-prix au détriment des relations personnalisées avec les conseillers.

L'étude de 2018 montre un bouleversement majeur dans les habitudes bancaires en France. Ils ont carrément triplé l'utilisation en ligne entre 2015 et 2018, délaissant les vieilles agences qui ont vu leur fréquentation chuter de moitié en une décennie. Ce qu'il ressort, c'est qu'aujourd'hui, ils veulent du rapide, de l'autonome et un bon prix, quitte à moins papoter avec le conseiller. C'est une sacrée évolution de la relation des clients avec leur banque, où la praticité du numérique prend le pas sur le contact humain.

1.2. La digitalisation du secteur bancaire : La perception par les clients

Selon l'étude de MOUNIR AARAS et A.NICOLOSI en 2020, a profondément transformé les habitudes des clients. Les résultats obtenus via un questionnaire quantitatif révèlent qu'une majorité significative des répondants privilégie désormais les outils digitaux aux agences physiques, ce qui a entraîné une réduction notable des déplacements en agence. De plus, l'étude met en évidence une préférence croissante des clients pour les services bancaires numériques.

Cette étude présente certaines limites. Elle se concentre principalement sur la description des initiatives et des perceptions sans approfondir l'analyse quantitative. De plus, elle manque d'une évaluation critique des risques associés à la digitalisation, notamment en termes de sécurité des données et d'inclusion financière, ce qui est crucial dans un contexte où la fracture numérique peut exclure certains segments de clientèle. Enfin, l'étude gagnerait à intégrer une comparaison plus large avec d'autres pays ou contextes pour mieux situer la spécificité tunisienne. Ces manques limitent la portée des conclusions et appellent à des recherches complémentaires pour mesurer l'efficacité des stratégies digitales et leur impact socio-économique à long terme.

2. Analyse critique de la littérature relative aux études menées sur les banques

Cette partie est consacrée à la présentation des principales études portant sur la transformation digitale dans le domaine bancaire.

2.1. L'évolution du modèle bancaire à l'ère du digital

En 2017 Fabrice Lamirault a mené une étude qualitative auprès de 9 experts du secteur Banque-Finance et de 4 spécialistes d'autres domaines. Son étude a révélé que le digital a engendré un nouveau modèle bancaire caractérisé par sa connectivité, son intelligence, son agilité et sa dimension sociale. L'étude souligne également que les banques ont pris conscience de la nécessité d'intégrer le digital au sein de leurs stratégies globales plutôt que de développer des stratégies digitales distinctes. Cette adaptation s'est traduite par l'offre de services via de nouveaux canaux tels que les e-agences et les applications bancaires, une réponse impérative pour survivre et rester compétitives face à l'évolution des comportements, l'arrivée de nouveaux concurrents, un accès accru à l'information et la perte de certains monopoles.

Bien que Le livre blanc de Fabrice Lamirault offre une analyse pertinente de l'évolution du modèle bancaire à l'ère digitale. Cependant, l'étude menée présente plusieurs limites. D'abord, datant de 2017, il nécessite une actualisation pour intégrer les avancées récentes telles

que la block Chain, l'intelligence artificielle avancée et l'open banking, qui ont profondément transformé le secteur. Ensuite, l'étude gagnerait à approfondir les risques liés à la digitalisation, notamment la cyber sécurité, la fraude électronique et la possible déshumanisation de la relation client, enjeux cruciaux pour les banques digitales. Par ailleurs, la dimension réglementaire, essentielle dans ce contexte, est insuffisamment explorée, notamment l'impact des régulations comme le RGPD ou la DSP2 sur les stratégies digitales des établissements financiers. De plus, l'analyse souffre d'un manque d'exemples concrets, d'études de cas illustrant des succès ou des échecs, ce qui limiterait la compréhension des facteurs clés de réussite dans la transformation digitale. Enfin, la dimension sociale et humaine, bien que mentionnée à travers le rôle transformé des agences et des conseillers, mériterait un traitement plus approfondi, notamment sur les conséquences pour les employés bancaires et la gestion du changement organisationnel induit par cette digitalisation.

2.2. La digitalisation des services bancaires comme source de rentabilité pour les banques marocaines

En 2020, Kenza Cherkaoui s'est basé sur une analyse quantitative d'indicateurs de rentabilité sur une décennie. Les résultats obtenus mettent en évidence une amélioration de la rentabilité des banques marocaines liée à l'adoption de la digitalisation. L'étude souligne également que les banques pionnières dans l'intégration des meilleures pratiques technologiques sur le marché bancaire sont plus aptes à attirer une clientèle plus large.

L'étude de Kenza Cherkaoui présente plusieurs limites importantes : elle généralise la digitalisation pour l'ensemble des banques marocaines sans distinguer les différences en termes de taille, de stratégie ou de niveau d'adoption technologique, ce qui peut occulter des dynamiques spécifiques. Par ailleurs, elle se concentre principalement sur des indicateurs financiers classiques, négligeant les impacts qualitatifs essentiels tels que la satisfaction client, la fidélisation ou la gestion des risques liés au cyber sécurité. De plus, les défis organisationnels, comme la gestion du changement et la formation des ressources humaines, ainsi que les menaces liées à la sécurité informatique, ne sont pas suffisamment abordés.

L'étude omet également d'analyser l'influence croissante des fintechs et des nouveaux entrants digitaux, qui modifient profondément la concurrence dans le secteur bancaire. Enfin, elle ne prend pas en compte les effets récents de la crise sanitaire Covid-19, qui a accéléré la digitalisation et transformé les comportements des clients, ce qui limite la pertinence de ses conclusions dans le contexte actuel.

2.3. Evaluation des facteurs de la transformation numérique dans le secteur bancaire

En 2024, Brilliant Shumba a évalué les facteurs de la transformation numérique dans le secteur bancaire sud-africain, à travers une étude quantitative menée auprès de 31 banques, révèle que cette transformation a entraîné une réduction des coûts et une augmentation du volume des transactions numériques. L'étude recommande d'investir davantage dans les technologies numériques et de former le personnel aux compétences numériques nécessaires.

En effet, bien que l'étude mette en avant les facteurs favorisant la transformation numérique, elle semble sous-estimer les obstacles concrets rencontrés par les banques, tels que la gestion des données non structurées, la complexité des systèmes d'information hérités, et les difficultés à aligner les processus internes avec les attentes numériques des clients. Ces limites sont cruciales car elles freinent souvent la pleine exploitation des technologies numériques et peuvent créer un décalage entre les promesses de la digitalisation et la réalité vécue par les institutions bancaires, notamment en termes d'expérience client et d'efficacité opérationnelle.

2.4. La digitalisation des services bancaires et risque de changement du rôle du conseiller bancaire en agence

En 2021, P. Boistel et D. Laroutis met en lumière une transformation significative du rôle des conseillers bancaires face à la digitalisation croissante du secteur. Leur analyse qualitative révèle que les conseillers sont contraints de s'adapter à un environnement où les clients privilégient de plus en plus les canaux numériques, ce qui entraîne une modification fondamentale de la relation client. De plus, l'étude soulève les risques potentiels que cette digitalisation peut engendrer sur la fonction même du conseiller bancaire en agence.

En effet, leur analyse semble minimiser l'importance du rôle du conseiller bancaire en agence, en mettant principalement l'accent sur la préférence des clients pour les outils digitaux et l'autonomie dans la gestion de leurs comptes. Or, cette approche néglige le fait qu'une partie significative de la clientèle, notamment les personnes âgées ou peu familières avec les technologies, reste attachée à la relation humaine et au conseil personnalisé, surtout pour des opérations complexes ou des décisions financières importantes. Par ailleurs, l'étude accorde peu d'attention aux enjeux de sécurité et à la confiance, qui demeurent des préoccupations majeures pour de nombreux clients face à la digitalisation.

Section 2 : Evolution de la digitalisation en Algérie

Dans cette section, on va analyser comment la digitalisation a évolué en Algérie, en mettant en avant les changements faits dans le secteur bancaire.

1. Principales caractéristiques du secteur bancaire avant la loi 90-10

Sur le plan fonctionnel, le système bancaire algérien a été jusqu'ici fortement encadré par les pouvoirs publics. Cet encadrement résultait de l'adoption d'une planification centralisée et impérative comme mode de régulation de l'économie nationale (Arroudj, 2016, p. 11).

1.1. Les véritables espaces décisionnels des banques publiques

Elles étaient réduites. Les domaines d'encadrement les plus importants pour les banques publiques se situent:

1. Dans la gestion du commerce extérieur et des paiements à l'extérieur.
2. Dans l'affectation des ressources
3. La fixation des conditions de banque (tarifs applicables aux opérations de banques).
4. Dans l'importation des capitaux (endettement extérieur) (Arroudj, 2016, p. 11).

D'un point de vue général, on peut considérer que pendant une très longue période, la logique de fonctionnement du secteur bancaire consistait à financer les entreprises publiques sous réserves du respect d'un certain nombre de procédures imposées par les pouvoirs publics. Les banques étaient de faibles collecteurs d'épargne mais de gros distributeurs de crédits. En outre, la quasi-totalité des décisions en matière d'octroi de crédit était prise à l'extérieur de la banque (Arroudj, 2016, p. 11).

Certains constats relatifs à cette période peuvent être faits :

1. La faiblesse des crédits octroyés au secteur privé par rapport au secteur étatique,
2. Les taux d'intérêt et les commissions bancaires sont fixés par le Ministère des Finances,
3. Le financement du cycle d'exploitation des entreprises publiques se fait d'une manière automatique sans que les banques n'apprécient le risque de non remboursement,
4. Le financement de l'investissement public est conditionné par l'attribution d'une décision d'individualisation prise par l'organe de planification et d'un plan de financement émanant de la Banque Algérienne de Développement (BAD).
5. Le risque d'insolvabilité est garanti par l'Etat (Arroudj, 2016, p. 11).
6. Forte création monétaire qui remplace la collecte et la transformation de l'épargne par les banques publiques (Arroudj, 2016, p. 12).

1.2. Dispositif législatif, réglementaire et institutionnel

Ce dernier se caractérisait par neuf éléments essentiels :

1. Une réglementation bancaire générale de portée limitée, aussi bien en ce qui concerne le niveau juridique des textes que la consistance des dispositions techniques,
2. Une réglementation « prudentielle » timide sur le double plan de son contenu et des organes de supervision,
3. Un fort cloisonnement des activités bancaires doublé d'une spécialisation sectorielle des banques
4. Une concentration de l'activité au sein d'un nombre restreint de banques,
5. Une fixation administrative des taux d'intérêt et des taux de change, ne prenant en compte que partiellement les conditions de marché
6. Une prépondérance des entreprises publiques dans les portefeuilles des banques au détriment des opérateurs privés, des ménages et des particuliers
7. Une gamme de produits et de services bancaires extrêmement limitée.
8. Une organisation centralisée « tentaculaire » des banques incapables, de ce fait de prendre en charge les besoins de la clientèle
9. Une insuffisante maîtrise des méthodes et des techniques modernes de gestion et de traitement de l'information(Arroudj, 2016, p. 12).

Néanmoins, il est important de souligner que ces carences d'ordre structurel, managérial ou commercial, ne signifient pas une faiblesse de crédibilité ou de la signature des banques publiques. Elles reflètent seulement le « gap » ou le décalage qui existait dans les pratiques bancaires en Algérie et dans les conditions d'exercice de ces activités au sein des pays à économie de marché(Arroudj, 2016, p. 12).

2) La libéralisation du système bancaire algérien : Principales caractéristiques

La libéralisation du secteur bancaire algérien est intervenue avec la promulgation de la loi bancaire 90-10 du 14 Avril 1990 relative à la monnaie et au crédit. Cette loi bancaire constitue un nouveau dispositif législatif de soutien aux réformes économiques engagées en 1988 par les autorités publiques(Arroudj, 2016, p. 12).

2.1. Les engagements contractés par notre pays relatifs aux réformes financières

S'articulent autour des axes suivants :

- La réforme du secteur bancaire,
- La réforme du secteur des assurances,

- La promotion et le développement du marché des capitaux,
- La réforme fiscale et douanière(Arroudj, 2016, p. 13).

En effet, dans la perspective de moderniser le mode de fonctionnement de l'économie et par la même d'améliorer sa compétitivité, la modernisation du secteur bancaire figure parmi les réformes prioritaires.

2.2. Les engagements contractés par notre pays relatifs à la réforme bancaire

S'articulent autour des axes suivants :

1. L'ouverture du secteur bancaire à la concurrence nationale et étrangère : Cette condition nécessite ce qui suit :

_Un renforcement des conditions d'exercice de l'activité bancaire,

_L'introduction d'une concurrence égale entre les établissements bancaires.

2. L'amélioration du contrôle et de la supervision de l'activité bancaire : Cette condition nécessite ce qui suit :

_Une mise à niveau par rapport aux normes Internationales

_Une mise en place de nouvelles dispositions comptables et de contrôle interne

3. L'amélioration du cadre opérationnel de l'activité bancaire: Cette condition nécessite ce qui suit:

_La promotion de la bancarisation,

_Le développement des produits et services bancaires.

4. La restructuration bancaire: Cette condition nécessite un ce qui suit

_Une réorganisation structurelle,

_Une privatisation progressive des banques publiques,

5. Le développement des instruments de la politique monétaire

Cette condition nécessite ce qui suit:

_La promotion et le développement des produits bancaires, monétaires et financiers.

_ La promotion et le développement du marché interbancaire notamment le marché monétaire,

_La promotion et le développement du marché financier.

6. La modernisation de la gouvernance bancaire:

Cette condition nécessite ce qui suit : l'efficacité du manager, l'obligation de rendre des comptes, La transparence des informations, La réceptivité, La prospectiviste(Arroudj, 2016, p. 13).

3-La modernisation du système bancaire: Principale orientation

La réforme bancaire est caractérisée par un ensemble de dispositions prévues par la loi bancaire relative à l'activité bancaire et au contrôle des banques et établissements financiers(Arroudj, 2016, p. 14) .

Cette loi bancaire s'inspire des sources ou des règles édictées par les organismes de références tels que le Comité de Bâle (CB), la Banque des règlements internationaux (BRI), le Fonds Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale (BM) dans la perspective de s'adapter aux standards internationaux et par la même dans la conviction de mettre en place un secteur bancaire dynamique qui réponde aux exigences des opérateurs économiques(Arroudj, 2016, p. 14).

Cet objectif visant à développer l'efficacité du système bancaire algérien s'est manifesté par la promulgation de plusieurs textes destinés à accompagner le projet de modernisation du dispositif législatif, réglementaire et institutionnel relatif à l'activité bancaire(Arroudj, 2016, p. 14).

A travers cet arsenal réglementaire, l'objectif recherché est la mise en place d'un système bancaire solide, Ce nouvel ancrage légal s'est imposé pour plusieurs raisons :

1. D'abord, l'augmentation du prix du pétrole qui a généré des réserves de changes gigantesques, a laissé les pouvoirs publics (notamment la Présidence) avoir la main sur les finances publiques du pays,
2. Ensuite, les scandales financiers retentissants qui ont marqué la place bancaire algérienne (affaire El Khalifa Bank et la BCIA), ont conduit les pouvoirs publics à durcir les conditions d'exercice de la profession bancaire et notamment renforcer le contrôle et la supervision bancaire",
3. Et finalement, la crise financière de 2007-08 qui a secoué l'économie mondiale, a conduit les pouvoirs publics à renforcer davantage d'avantage l'intégrité et la solidité des banques en renforçant le rôle de la Banque centrale (notamment en matière de stabilité des prix pour préserver l'équilibre macro-économique) et en augmentant le capital des banques et des établissements financiers(Arroudj, 2016, p. 14).

Depuis la libéralisation du secteur en 1990, un arsenal de règlements et d'instructions a été mis en place dans le cadre de la modernisation du secteur bancaire aussi bien sur le plan réglementaire que sur le plan technique(Arroudj, 2016, p. 14).

3.1. La modernisation des systèmes de paiements

La période de 2002 à 2006 a été caractérisée par la mise en d'importantes opérations de modernisation de l'infrastructure du système bancaire et financier dans l'accomplissement de la réforme des systèmes de paiements". Dans ce sens, de nombreux progrès ont été enregistrés en matière de modernisation des systèmes de paiement avec notamment la mise en place d'un système de compensation en temps réel (Algérien Réal Time Settlement ou ARTS), de la normalisation des chèques et de la télé-compensation des chèques(Arroudj, 2016, p. 14).

Ces réalisations sont l'élément clef pour la modernisation des opérations et des services bancaires de base. Ils sont également un élément clés pour l'amélioration durable de l'intermédiation bancaire, ancrée sur la stabilité financière(Arroudj, 2016, p. 14).

3.2. La modernisation du cadre relatif à la gouvernance des banques publiques

Sous l'impulsion du ministère délégué chargé de la réforme financière et en coopération avec les organismes internationaux dans le cadre du programme dit Programme d'Evaluation du Secteur Financier (PESF) », le cadre réglementaire relatif à l'activité bancaire a connu une nette amélioration(Arroudj, 2016, p. 14).

Cette évolution s'inscrit dans le cadre de la mise à niveau par rapport aux standards internationaux mis en vigueur qui répond aussi principes fondamentaux universels applicables en matière d'autorisation et d'agrément de banque et d'établissements financiers d'installation de succursales bancaires et par la même au contrôle et à la financiers, d'installation de succursales bancaires et par la même au contrôle et à la supervision de l'activité bancaire, Il s'agit donc d'un alignement par rapport aux normes édictées par le Comité de Bâle qui élargit le contrôle des banques en phase d'agrément, en mettant l'accent sur la qualité de l'actionnariat, ses capacités financières, son professionnalisme ainsi que la qualité du management(Arroudj, 2016, p. 14).

Dans cette logique, plusieurs actions ont été enregistrées :

1. L'augmentation du capital social des banques et des établissements financiers,
2. La mise en place du contrôle interne,
3. La mise en place du système de garantie des dépôts bancaires.
4. L'application de l'accord Bâle II,
5. La mise en place du reporting bancaire(Arroudj, 2016, p. 15).

L'ensemble de ces actions s'inscrivent dans le cadre du respect des 25 principes édictés par le Comité de Bale(Arroudj, 2016, p. 15).

4. Les actions de modernisation du secteur bancaire algérien : Enjeux et perspectives

La problématique de modernisation du secteur bancaire algérien pourrait passer par le biais de deux voies généralement empruntées par les pays émergents:

4.1. La restructuration du système bancaire et financier

La première voie ou solution porte sur une restructuration d'ensemble du système bancaire et financier avant la privatisation d'une ou de plusieurs entités. C'est-à-dire sur une mise à niveau de la réglementation bancaire algérienne(Arroudj, 2016, p. 16).

Cette solution nécessite au minimum une période de deux ans et le recours une assistance internationale. Le coût d'une telle solution pourrait être supporté par les bailleurs de fonds internationaux, comme ce fut le cas dans de nombreux pays de l'Est, à travers des projets de jumelage entre banques locales et banques étrangères(Arroudj, 2016, p. 16).

Ces projets avaient permis aux banques locales de moderniser leur mode de fonctionnement et d'apurer leurs portefeuilles(Arroudj, 2016, p. 16).

4.2. La privatisation des établissements financiers

La seconde voie ou solution consiste en une privatisation rapide des établissements financiers, qui avait été envisagée, par exemple, avec la BDL des 1996. Surtout si elle offre la possibilité d'un désengagement accélère de l'Etat, elle transfère la charge de la restructuration aux nouveaux actionnaires privés. Mais, ceci implique généralement une rationalisation rigoureuse des effectifs, des méthodes de fonctionnement ou de gestion(Arroudj, 2016, p. 16).

De plus, ces efforts de restructuration ne porteront que sur une seule entité, ils risquent de ne pas faire partie d'une réforme d'ensemble qui serait nécessaire a tout le secteur bancaire de notre pays(Arroudj, 2016, p. 16).

Encore plus, faire supporter la charge de la restructuration sur investisseurs risque de faire diminuer la valorisation espérée d'une telle privatisation(Arroudj, 2016, p. 17).

En fait, les deux options présentées ne sont en rien exclusives bien au contraire, notre pays a besoin d'un système bancaire et financier à la hauteur de ses ambitions(Arroudj, 2016, p. 17).

Ainsi, la modernisation du secteur bancaire algérien doit-elle se faire par l'élimination rapide et brutale du secteur public, ou alors doit-on le préparer, le valoriser et en céder, dans les meilleures conditions, une partie et donner aux banques publiques qui subsisteront ou

continueront à vivre, les armes pour faire face à une concurrence inévitable?(Arroudj, 2016, p. 17).

4.3. Programme d'évaluation du secteur financier (PESF)

En 2003, le secteur financier algérien a fait l'objet d'une évaluation conjointe par le Fonds Monétaire International et la Banque Mondiale dans le cadre d'un programme dit Programme d'Evaluation du Secteur Financier (PESF) ». Ce programme d'évaluation vise d'une part, à renforcer la surveillance du système financier des pays membres et d'autre part, permettre aux autorités monétaires nationales d'identifier les points forts et les points vulnérables pouvant entraîner des conséquences d'ordre macroéconomiques de nature à retarder le développement de notre système financier et donc de peser sur la croissance de notre économie nationale(Arroudj, 2016, p. 17).

Cette évaluation a débouché sur les recommandations suivantes pour un horizon à moyen et à long termes:

1. Renforcer les procédures d'agrément,
2. Améliorer le cadre opérationnel de l'activité bancaire,
3. Moduler les cycles de liquidité et de crédit d'origine pétrolière,
4. Entreprendre des reformes de longue durée
5. Privatiser progressivement les banques publiques(Arroudj, 2016, p. 17).

4.3.1. Les résultats de l'application de PESF

Toujours dans le cadre de la coopération technique entre les autorités monétaire du pays, le Fonds Monétaire International et la Banque Mondiale relative au dossier de la réforme bancaire, une mission s'est tenue en 2005 ayant pour objectif d'évaluer l'état d'avancement de la réforme bancaire. Cette mission s'inscrit dans le cadre du Programme d'Evaluation du Secteur Financier. Le rapport établi au terme de cette mission fait état d'une appréciation positive du programme stratégique arrêté par le ministre délégué chargé de la Réforme financière en pleine phase d'ouverture et de diversification caractérisé par sept éléments-clés :

1. Une réglementation bancaire et prudentielle rénovée, complètement harmonisée avec les pratiques universelles, modernes et stabilisées, malgré, comme on le verra plus loin, l'important bouleversement ayant affecté durant la période de transition, l'édifice réglementaire régissant l'activité économique(Arroudj, 2016, p. 17).
2. Une indépendance garantie par la loi, de l'autorité monétaire et de l'intégralité de ses attributs par rapport au Pouvoir exécutif,

3. Ce qui confère aux principales variables financières et monétaires une vérité économique, un certain degré d'orthodoxie et une prise directe avec les conditions réelles de marché,
4. L'amorce d'un vigoureux processus de modernisation des grandes banques couvrant à la fois publiques
 - _La recapitalisation, pour des montants consistants,
 - _L'assainissement des portefeuilles/engagements.
 - _La densification des investissements de valorisation du potentiel existant, notamment le dans les domaines de l'informatique et des compétences humaines,
 - _Le développement organisationnel des fonctions de management, d'expansion commerciale, de maîtrise des risques et d'audit interne.
5. Le lancement, au niveau interbancaire, de divers chantiers portant notamment sur
 - _La mise en place d'un réseau de transmission de données,
 - _Le développement de la gamme des produits et des services bancaires
 - _La normalisation de certains instruments de gestion et d'intervention sur les marchés/clientèle.
 - _Le lancement de la monétique.
6. L'amorce d'une couverture élargie des besoins de la clientèle des ménages et des Particuliers avec le développement du crédit immobilier aux ménages et des crédits à la consommation.
7. Le développement, au sein des banques, des activités de marché et gestion de portefeuille en relation avec l'ouverture de la Bourse d'Alger et le démarrage du marché financier,
8. L'enrichissement de l'espace bancaire national par l'entrée en fonctionnement de nouvelles banques privées et d'institutions financières spécialisées(Arroudj, 2016, p. 18).

4.3.2. Les typologies des opérations bancaires

A la fin de l'année 2012, le système bancaire algérien compte vingt-neuf (29) banques et établissement financiers ayant tous leur siège social à Alger(Arroudj, 2016, p. 18).

Sous l'angle de la typologie des opérations bancaires, les banques collectent les ressources auprès du public, distribuent des crédits à la clientèle directement ou par le biais de l'achat de titres d'entreprises, mettent à la disposition de la clientèle les moyens de paiement et assurent la gestion de ces dernières. Elles effectuent aussi différentes opérations bancaires connexes. Les établissements financiers, quant à eux, effectuent toutes les opérations de banque à l'exception de la collecte de ressources auprès du public et la gestion des moyens de paiement. En termes de structure de secteur bancaire, les banques publiques prédominent par l'importance de leurs réseaux d'agences réparties sur tout le territoire national(Arroudj, 2016, p. 19).

4.4. Les limites de secteur bancaire

Par ailleurs, le niveau de bancarisation, en termes de nombre de comptes ouverts par les banques à la clientèle des déposants et par les chèques postaux, se situe en 2012 à environ 2.6 comptes par personne en âge de travail contre 2.5 en 2010(Arroudj, 2016, p. 19).

Mais, néanmoins les limites ou les carences que rencontre le secteur bancaire algérien demeurent, toujours un fardeau pour l'accélération des réformes économiques en général. Ces limites peuvent être résumées comme suit:

1. Le système bancaire algérien est caractérisée par un poids ou une dominance entièrement publique alors que dans les pays développés, le poids ou la dominance est soit en faveur du secteur privé ou soit à égalité,
2. Malgré la disponibilité des ressources financières dans notre économie, le système bancaire ne transforme que 50%,
3. A comparer avec les taux de croissances réalisées par notre économie ces dernières années qui avoisinent les 5%, le niveau de financement du secteur bancaire ne participe qu'à la hauteur de 34% du PIB.
4. Manque de nouveaux instruments financiers et la fragilité du système de paiement,
5. Renforcer l'audit et le contrôle bancaire par des contrôles périodiques
6. Dynamiser les marchés financiers en termes de produit et de décloisonnement
7. Un faible de taux bancarisation qui enregistre une moyenne d'une agence pour 30 000 habitants, alors que dans les pays développés, une agence pour 5.000 habitants avec des outils de gestion modernes(Arroudj, 2016, p. 19).

5. La modernisation du cadre réglementaire et technique

L'ordonnance bancaire 10-04 modifiant et complétant l'ordonnance bancaire 03-11 vient également complétée le travail important qui a été accompli dans le domaine de la modernisation du cadre réglementaire et technique. Dans ce sens, l'ordonnance 10-104 à introduit de nouveaux durcissements concernant la législation réglementant l'activité des banques étrangères installées en Algérie(Arroudj, 2016, p. 19).

En effet, la nouvelle ordonnance bancaire 10-04 stipule que « l'Etat détient une action spécifique dans le capital des banques et établissements financiers à capitaux privés en Vertu, de laquelle, il est représenté, sans droit de vote, au sein des organismes sociaux » En parallèle, l'ordonnance bancaire 10-04 oblige aussi les intérêts algériens à détenir la majorité du capital (51%) dans les banques et établissements financiers lancés par les investisseurs étrangers << les participations étrangères dans les banques et établissements financiers de droit algérien ne

sont autorisées que dans le cadre d'un partenariat dont l'actionnariat national résident représente 51% au moins du capital Par actionnariat, il peut être entendu l'addition de plusieurs partenaires Ainsi, les banques et établissements financiers à capitaux privés, nationaux ou étrangers doivent obtenir l'autorisation de l'Etat pour céder des actions à des tiers(Arroudj, 2016, p. 20).

Aussi, il est à souligner, que les cessions d'actions doivent être conclues sur le territoire national et l'Etat dispose d'un droit de préemption sur ces actions(Arroudj, 2016, p. 20).

Section 3 : Evolution de la digitalisation en France

Dans cette section, nous allons voir comment la digitalisation a évolué en France, en mettant en avant les principales avancées dans le secteur bancaire.

1. Les banques et la révolution digitale

La révolution digitale des 15 dernières années a eu un impact fort sur les banques et leur métier. Autrefois incontournable, l'édifice bancaire tout entier s'est retrouvé ébranlé. Les banques devaient réagir et évoluer, sous peine de disparaître au profit de nouveaux acteurs plus en phase avec leur époque(Lamirault, s. d., p. 07).

Les banques sont, depuis l'antiquité, des actrices essentielles de l'économie. Un de leurs rôles principaux consiste à collecter de l'épargne pour la distribuer ensuite sous forme de crédits. Elles permettent également les échanges monétaires et les paiements. Elles profitaient jusqu'alors d'une

position monopolistique sur des opérations génératrices de fortes commissions : crédits aux entreprises et aux particuliers, paiements et flux divers... Mais l'arrivée du digital va brusquement tout remettre en question(Lamirault, s. d., p. 07).

2. L'avènement du web et du smartphone

Dès 2000, il assiste à la démocratisation de l'internet. Les banques s'ouvrent alors peu à peu au web (accès aux comptes en ligne essentiellement). Une nouvelle concurrence d'acteurs 100% en ligne (pure players) se met en place, à l'opposé du modèle d'agences traditionnel « click and mortar ». Puis en 2007, intervient un autre événement majeur avec la sortie du premier iPhone. C'est la naissance du Digital, au sens premier du terme. Apparaissent tout naturellement de nouveaux comportements, avec notamment la banalisation du multiécrans. Les internautes sont alors connectés ATAWAD (anytime, anywhere, any device)(Lamirault, s. d., p. 08).

3. De l'électronique au digital

L'adjectif digital signifie « qui se rapporte aux doigts ». Il vient du latin digitus, « doigt » (Académie Française). Au début, c'était le terme « électronique » qui était fréquemment utilisé pour désigner les nouveaux services liés à internet. On parlait alors de e-business pour electronic business (e-agence, e-travel...). A partir de 2007 et le lancement du 1er iPhone, notre quotidien devient « digital ». Le web franchit alors une nouvelle étape, avec l'arrivée notamment des applications mobiles(Lamirault, s. d., p. 09).

4. De nouvelles menaces pour les banques

Ces menaces peuvent être comme suit :

4.1. L'évolution des comportements

Ultra connectées, de plus en plus de personnes utilisent les services de canaux à distance mis à disposition par les banques pour effectuer certaines des opérations de base (consultation des comptes, virements, paiements...). Dans cette nouvelle relation, le conseiller perd de son importance face à son client. L'émergence d'une nouvelle concurrence Le digital a facilité l'émergence de nouveaux acteurs (ING Direct, Fortuneo...) qui sont venus disputer les établissements financiers traditionnels. Cette concurrence s'est accélérée avec la multiplication des appareils nomades. Leurs points forts : des tarifs attractifs et des plages horaires élargies 6/7 jours, parfois jusqu'à 22h00(Lamirault, s. d., p. 09).

4.2. Un meilleur accès à l'information

Selon un sondage publié par le cabinet Deloitte, 32% des français considèrent en savoir davantage que leur conseiller en matière de gestion de budget. Internet a permis aux consommateurs d'accroître leur connaissance des produits financiers et de pouvoir comparer plus facilement les offres entre concurrents. Il est essentiel pour les conseillers d'être formés pour monter en compétence(Lamirault, s. d., p. 09).

4.3. La perte de certains monopoles

Dernière menace en date pour les établissements financiers traditionnels : l'émergence des Fintech. Ces start-up spécialisées dans les technologies financières sont très actives dans les crédits à la consommation, les moyens de paiement, les assurances ou encore les prêts aux PME(Lamirault, s. d., p. 09).

5. L'émergence des fintech

Le terme Fintech vient de la contraction entre Financial et Technology. Ces entreprises se concentrent généralement sur des offres de produits et services bancaires à faible réglementation et à fortes marges. Le cabinet KPMG publie annuellement le "Fintech 100", classement des leaders mondiaux du secteur. Trois français sont présents dans ce palmarès : Lendix, Leetchi et Fluo. Et les banques ne sont pas les seules à devoir affronter cette concurrence. Les Insurtech viennent, à leur tour, concurrencer les assureurs(Lamirault, s. d., p. 09).

6. L'impact sur le secteur bancaire

Il s'agit de la baisse du trafic dans les agences et la baisse des commissions

6.1. Baisse du trafic dans les agences

Toutes ces nouvelles menaces ont eu comme premier effet la baisse significative et brutale du trafic en agence, qui serait d'environ 30% sur les deux dernières années. 20% des 38.000 agences bancaires en France ne seraient plus rentables (soit 1 agence sur 5 environ). Signe des temps, en 2015, seuls 17% des clients se rendaient à leur agence chaque mois (contre 60% il y a encore cinq ans). Conséquence, 1.200 agences ont fermé depuis 2008, et 1.140 agences supplémentaires devraient baisser le rideau d'ici fin 2017. Trois établissements ont ainsi annoncé récemment vouloir fermer entre 200 et 400 agences de leur réseau dans les prochaines années(Lamirault, s. d., p. 10).

6.2. Baisse des commissions

Cette baisse de fréquentation en agence a entraîné de facto une baisse importante des commissions, qui constituent le PNB des banques (Produit Net Bancaire, équivalent du chiffre d'affaires). Et comme pour toute entreprise, l'équation est simple :

Baisse du chiffre d'affaires = baisse des investissements et des embauches.

Un véritable cercle vicieux que les banques doivent enrayer de toute urgence(Lamirault, s. d., p. 10).

7. La naissance de l'agence «phygitale»

Fin 2014, le Crédit Agricole d'Ile-de-France a lancé ses agences ACTIVE. Redéfinir ses points de vente à travers une transformation physique des agences – installation de bornes d'accueil ou encore la substitution de bureaux attitrés pour les conseillers par un accueil au

centre de l'agence. Transformation digitale aussi puisque les agences ACTIVE tendent vers le 100 % numérique, c'est-à-dire le « zéro papier »(Lamirault, s. d., p. 13).

7.1. Une banque C.I.A.S

En intégrant pleinement le digital, les banques sont devenues « C.I.A.S. »(Lamirault, s. d., p. 14).

Figure 7 : Une banque C.I.A.S



Source : Lamirault, F. (s. d.). *L'évolution du modèle bancaire à l'ère du digital*. 79. https://www.google.com/search?q=L%E2%80%99EVOLUTION+DU+MODELE+BANCAIRE+A+L%E2%80%99ERE+DU+DIGITAL&sc_esv p. 14

7.2. Transformation numérique réussite

Toutes ces évolutions ont véritablement transformé le modèle bancaire. Et au final, les établissements financiers ont plutôt bien négocié le virage du digital (Lamirault, s. d., p. 15).

- **Trois banques parmi les marques au plus fort rayonnement digital**

Trois établissements financiers sont présents dans le Top 10 de l'indice annuel du rayonnement numérique des marques publié par la Factory NPA : Crédit Agricole, BNP Paribas, La Banque Postale. Une belle performance qui positionne le secteur parmi les leaders en termes de rayonnement digital. Selon une autre étude publiée par le cabinet Columbus Consulting, la banque la plus interactive serait un pure player : ING Direct. Mais sur les autres marches du podium, on retrouve deux enseignes traditionnelles : La Banque Postale et BNP Paribas. Les banques classiques réussissent ainsi à damer le pion aux pure players sur leur propre terrain (Lamirault, s. d., p. 15).

- **La communication digitale dans la commercialisation**

Les banques disposent de moyens conséquents et ont décidé d'investir massivement pour faire connaître leurs nouveaux services, les imposer face à une concurrence « agressive », rajeunir leur image et montrer qu'elles sont à la pointe des évolutions technologiques. Le but : donner l'image d'une banque moderne, qui s'adapte à son environnement et qui accompagne ses clients en leur offrant « le meilleur de l'humain et du digital » dans un environnement convivial et sécurisé. La communication digitale a aidé les banques à opérer ces mutations, en permettant des actions sur le web et les médias sociaux afin d'atteindre le grand public (Lamirault, s. d., p. 15).

- **Figure 8 : La communication digitale dans la commercialisation**



Source : Lamirault, F. (s. d.). *L'évolution du modèle bancaire à l'ère du digital*. 79. https://www.google.com/search?q=L%E2%80%99EVOLUTION+DU+MODELE+BANCAIRE+A+L%E2%80%99ERE+DU+DIGITAL&sca_esv p.15

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté les idées essentielles autour de la digitalisation dans le secteur bancaire, en nous appuyant sur les travaux existants. Cela nous a permis de mieux comprendre ce que signifie la digitalisation, ses avantages pour les banques, mais aussi les difficultés qu'elle peut poser. Nous avons ensuite analysé la situation entre l'Algérie, où les avancées restent limitées, et la France, où les banques sont plus en avance. Ce qui servira de point de départ pour formuler nos questions de recherche et orienter l'analyse à venir.

Chapitre III

Analyse comparative de la transformation digitale entre le CPA et le CIC

Introduction

Dans ce chapitre, nous étudions comment le CPA et le CIC vivent la transformation digitale, en utilisant une méthode qualitative et comparative. Pour cela, nous avons réalisé des entretiens avec des employés des deux banques, à l'aide d'un guide, afin de recueillir leurs avis et expériences. Ensuite, nous comparerons les résultats obtenus

Section 1 : Choix méthodologique et cadre d'analyse de l'étude

Dans cette partie, nous décrivons la méthode utilisée pour notre étude, qui repose sur une approche qualitative et comparative. Nous présentons également le guide d'entretien qui nous a aidés à recueillir les témoignages des employés des deux banques

1. La méthode qualitative

Dans ce point nous allons expliquer la méthode qualitative, son intérêt et sa démarche

1.1. Définition de la recherche qualitative

La recherche qualitative est parfois définie en référence ou en opposition à la recherche quantitative. En réalité, il n'y a pas opposition mais complémentarité entre les deux, car elles n'étudient pas les mêmes champs de la connaissance (tableau 4). La recherche qualitative ne cherche pas à quantifier ou à mesurer, elle consiste le plus souvent à recueillir des données verbales permettant une démarche interprétative. C'est un terme générique qui regroupe des perspectives diverses en termes de bases théoriques, méthodes, techniques de recueil et analyse des données (*Introduction à La Recherche Qualitative*, s. d., p. 143).

1.2. L' intérêt de la recherche qualitative

Son utilisation est dictée par la question de recherche. Cependant, il est toujours possible de rédiger une question de recherche de manière à ce que la seule approche méthodologique adaptée soit qualitative. Cette méthode permet aussi d'explorer les émotions, les sentiments, ainsi que les comportements et les expériences personnelles. Elle peut contribuer à une meilleure compréhension du fonctionnement des sujets et des interactions entre eux (*Introduction à la recherche qualitative*, s. d., p. 143).

1.3. Démarche utilisée en recherche qualitative

La démarche peut être décrite comme une démarche pas à pas et rigoureuse (figure 5). Comme dans n'importe quel type de recherche, le travail préalable est de faire le point sur le sujet étudié par une revue de la littérature. L'étape suivante est primordiale et consiste à définir

Chapitre III : Analyse empirique de la transformation digitale au sein de CPA et CIC

la question de recherche de façon la plus précise et claire possible. La population à étudier est largement échantillonnée afin d'explorer la plus grande diversité possible du thème étudié. C'est cette diversité qui est la source de la richesse des données. La méthode qualitative la plus pertinente est ensuite choisie selon la nature de la question de recherche. Cette deuxième étape porte sur le choix méthodologique théorique (tableau 04). La troisième étape consiste à choisir la technique de recueil de données (tableau 05). S'il s'agit de données verbales, un enregistrement est souhaitable, après accord des interviewés. Les enregistrements sont ensuite intégralement retranscrits afin d'être analysés. Bien qu'il existe d'autres techniques, le choix se tourne le plus souvent vers des entretiens individuels ou des entretiens de groupes, autrement appelés focus groups. Des guides d'entretiens plus ou moins structurés selon la technique choisie sont élaborés au préalable. Les entretiens individuels sont plus chronophages mais permettent d'aborder des sujets plus délicats (*Introduction à la recherche qualitative*, s. d., p. 143_144).

Tableau 4 : Les principaux concepts méthodologiques en recherche qualitative

Phénoménologie	Compréhension de l'essence de l'expérience des gens et des phénomènes.
Étude de cas	Investigation de phénomènes contemporains dans leur contexte de vie.
Ethnographie	Immersion du chercheur dans la vie des sujets étudiés et place du phénomène étudié dans le contexte social et culturel.
Biographie	Chronologie d'expériences de vie.
« Grounded theory » ou théorie ancrée	Méthode spécifique développée par Glaser et Strauss (1967) dont le propos est de construire la théorie à partir des données recueillies. Parfois utilisée de façon plus générique pour désigner la construction théorique faite à partir de l'analyse des données qualitatives. Structurés Guide d'entretien structuré.

Source : *Introduction à la recherche qualitative*. (s. d.).

https://www.researchgate.net/publication/285158641_Introduction_a_la_recherche_qualitativ

e p.144

Chapitre III : Analyse empirique de la transformation digitale au sein de CPA et CIC

Tableau 05 : Les différentes techniques de recueils de données

Structurés	Guide d'entretien structuré
Semi-Structurés	Questions à réponses ouvertes.
Approfondis	1 ou 2 points étudiés de façon très détaillée. Les questions sont initiées à partir de ce que dit l'interviewé.
De groupe (<i>focus groups</i>)	8 à 10 personnes rassemblées autour d'un sujet avec un animateur et un observateur

Source : *Introduction à la recherche qualitative*. (s. d.).

https://www.researchgate.net/publication/285158641_Introduction_a_la_recherche_qualitative p.145

La recherche qualitative est particulièrement adaptée à certains types de questions de recherche en soins primaires. Souvent opposée à la recherche quantitative, elle en est complémentaire, avec une richesse qui lui est spécifique, et elle peut lui être combinée de multiples façons. Comme toute recherche, elle doit être l'aboutissement d'une démarche scientifique rigoureuse. Pour y parvenir, les critères de validité interne et externe peuvent lui être appliqués avec des modalités spécifiques (*Introduction à la recherche qualitative*, s. d., p. 145).

2. Le guide d'entretien

Le guide d'entretien va permettre d'aborder plus facilement une série de thèmes préalablement définis. Il s'agira dans ce point, d'expliquer les éléments du guide d'entretien d'une manière générale, par la suite, d'expliquer l'objectif de chaque question développée dans notre guide d'entretien (MOSCHETTO, 2000, p. 41).

2.1. Présentation du guide d'entretien

Il ne s'agit pas à proprement parler d'un questionnaire mais davantage d'un canevas fixant des points de repère au chercheur. En règle générale, le guide d'entretien s'organise autour de deux ou trois grands thèmes, eux-mêmes décomposés en sous-thèmes, déterminés par rapport aux hypothèses posées en amont, et qui seront ainsi abordés durant l'échange. Ce guide doit être conçu de manière suffisamment souple pour être complété par d'autres questions en

Chapitre III : Analyse empirique de la transformation digitale au sein de CPA et CIC

cours d'entretien afin de laisser au chercheur un certain degré d'ouverture et de liberté(MOSCHETTO, 2000, p. 41).

2.2. Les types de questions figurant dans le guide d'entretien

Trois grands types de questions sont à envisager dans la construction de l'entretien semi-directif. Les questions principales, qui visent à introduire un sujet ou une thématique, structurent littéralement l'entretien et en sont les points de repère. Elles sont généralement renforcées par des questions d'approfondissement et d'implication, qui contribuent à une meilleure compréhension des faits exposés ainsi qu'à élaborer avec précision une idée ou un concept. Enfin, les questions d'investigation permettent de compléter, renforcer ou clarifier une réponse(MOSCHETTO, 2000, p. 41).

Nombre de questions, notamment les questions d'approfondissement, d'implication et d'investigation, peuvent émerger au fur et à mesure de l'entretien, à la faveur des échanges. Le chercheur doit ainsi veiller à une certaine flexibilité, pour lui-même mais aussi pour son interlocuteur, y compris dans le champ des questions principales, si précisément ce dernier aborde de lui-même les thèmes prévus. De même est-il possible d'abandonner certaines questions lorsque l'interviewé les rejette catégoriquement ou se montre circonspect sur certains des thèmes évoqués(MOSCHETTO, 2000, p. 41).

3. La méthode comparative

Les méthodes comparatives ont été présentées dans le cadre de la méthode expérimentale. Elles sont en effet d'abord des moyens de faire varier certaines des conditions dans lesquelles une fonction psychologique est étudiée ; en termes plus techniques, elles sont des moyens de manipuler certaines variables indépendantes. Si l'expérimentateur souhaite faire varier le sexe des sujets ou leur origine sociale, il ne pourra le faire autrement qu'en comparant des observations pratiquées sur des groupes différant sous l'angle de ces facteurs (et, si possible, de ces facteurs seulement).

Ainsi, les méthodes comparatives apparaissent comme une catégorie de techniques qui seraient toujours intégrées dans le cadre d'une méthode expérimentale entendue au sens strict. Les méthodes comparatives font intervenir en général des variations beaucoup plus globales, beaucoup plus molaires, que celles qui sont suscitées en laboratoire(Reuchlin, 2009, p. 77).

Chapitre III : Analyse empirique de la transformation digitale au sein de CPA et CIC

Section 2 : Analyse du guide d'entretien utilisé dans le cadre de notre étude

L'objectif de notre guide d'entretien étant d'apporter des éléments de réponse à notre problématique, portant sur « Quelles sont les stratégies déployées par les banques afin de satisfaire leurs clientèle en matière de digitalisation ? ».

On a mené des entretiens avec des participants issus de deux agences bancaires différentes (CPA et CIC). Dans la CPA, on a interrogé le directeur adjoint qui avait 12 ans d'ancienneté, une chargée d'étude de service de commerce extérieure avec 1 an et demi d'expérience, ainsi une chargée de clientèle de service d'animation commerciale qui avait 6 mois d'expérience.

Dans la CIC, nos interlocuteurs étaient un chargé d'affaire professionnel qui affichait 7 ans d'ancienneté, une conseillère bancaire ayant 4 ans d'expérience ainsi une chargée de clientèle qui avait 10 ans d'expérience.

1. Résultats de guide d'entretien du CPA

A cette question relative aux **nouveaux outils ou systèmes digitaux qu'ils utilisent au quotidien**, nous avons collecté les réponses suivantes :

« Sans commentaires » directeur Adjoint.

« ALCES douane » chargée d'étude.

« _e-Banking (banque en ligne) → CPA mobile, Wimpay CPA, CPAY+, GAB » chargée de clientèle

Commentaire

Les réponses sur l'utilisation des outils numériques au quotidien varient beaucoup : utilisent un logiciel spécialisé, et certains sont très à l'aise avec plusieurs applications bancaires en ligne. Cela montre que l'adoption des technologies est très différente d'une personne à l'autre dans l'entreprise.

Dans la continuité de cet axe, nous avons ensuite interrogé les participants sur **les transformations majeures avez-vous constatées dans vos tâches quotidiennes avec l'évolution de la digitalisation ?** Voici les réponses que nous avons recueillies :

Chapitre III : Analyse empirique de la transformation digitale au sein de CPA et CIC

« Gain de temps et plus de sécurité et plus de sécurité et traçabilité » directeur adjoint.

« Avec le nouveau système douanier ALCES on peut vérifier plus rapidement et suivre les apurements des dossiers du commerce externe, assurer une meilleure traçabilité des opérations ». Chargé d'études

« Nouvelles compétences requises : cela inclut la compréhension des systèmes, la gestion des risques. Impact sur la relation client : moins du contact direct, les clients aussi attendent des services rapides, accessibles et sécurisé. Assistance et éducation digitale des clients et suivi des réclamations » Chargée de la clientèle.

Commentaire

La digitalisation a modifié les tâches quotidiennes, offrant des gains de temps et une sécurité accrue grâce à une meilleure traçabilité des opérations. Cependant, elle exige aussi de nouvelles compétences, comme la compréhension des systèmes informatiques et la gestion des risques. La relation client évolue également, devenant moins directe, car les clients privilégient désormais les services numériques rapides et sécurisés.

Dans la continuité de cet axe, nous avons ensuite interrogé les participants sur **les nouveaux outils ou systèmes digitaux qu'ils utilisent au quotidien**, voici les réponses que nous avons recueillies :

« Sans commentaires » directeur Adjoint.

« ALCES douane » chargée d'étude.

« _e-Banking (banque en ligne) → CPA mobile, Wimpay CPA, CPAY+, GAB » chargée de clientèle

Poursuivant cet axe, nous avons également demandé aux participants **s'ils ont bénéficié de formations ou d'un accompagnement pour maîtriser et adopter ces nouveaux outils digitaux**, les réponses obtenues sont les suivantes :

« Oui » directeur adjoint, chargée d'étude, chargée de clientèle.

Chapitre III : Analyse empirique de la transformation digitale au sein de CPA et CIC

Commentaire

Les réponses montrent que les outils numériques sont bien intégrés dans les tâches quotidiennes, allant des systèmes douaniers comme ALCES aux solutions de e-Banking (CPA mobile, Wimpay CPA, CPAY+, GAB). Le fait que tous les participants aient bénéficié de formations pour ces outils est crucial, car cela garantit leur bonne utilisation et facilite l'adaptation aux changements digitaux.

En ce qui concerne l'impact de la digitalisation sur la relation client et l'efficacité du service : **Quels impacts la digitalisation a-t-elle eu sur la relation avec la clientèle et l'efficacité du service ?** Nous avons rassemblé les réponses suivantes :

« Fluidité, rapidité, sécurité » directeur adjoint.

« Gain de temps pour certaines opérations » chargée d'étude

« Avec cette digitalisation j'interviens de plus en plus pour former et assister les clients dans la prise en mains des outils digitaux : activation de l'application mobile, gestion des mots de passe, paiement des factures en ligne, mais aussi je suis amenée à gérer des réclamations sur des problèmes de connexion, de récupération de mots de passe » chargée de clientèle.

Commentaire

La digitalisation a rendu le service client plus rapide et fluide, offrant des gains de temps et une meilleure sécurité. Elle a aussi transformé le rôle des employés, qui doivent désormais assister et former les clients à l'utilisation des outils numériques.

Ensuite, nous avons interrogé les participants sur **leur avis concernant l'accessibilité et la rapidité des opérations bancaires : est-ce que cela s'est amélioré selon eux (oui, non) ? Et pourquoi ?** Ci-dessous, les réponses collectées

« Oui » directeur adjoint, chargée d'étude et la chargée de clientèle.

Et pourquoi ?

« Accès centralisé aux douanes, évite les pertes ou doublons de document » Chargée d'étude.

Chapitre III : Analyse empirique de la transformation digitale au sein de CPA et CIC

« Oui clairement, on observe des améliorations notables à plusieurs niveaux : les clients peuvent effectuer des opérations sans se déplacer en agences et l'accès 24/24 à certains services (Mobile CPA), le détail du traitement des virements a été réduit et même la gestion des demandes »
Chargée de clientèle.

Commentaire

Tous les participants confirment une amélioration de l'accessibilité et de la rapidité des opérations bancaires grâce à la digitalisation. Ceci est dû à un accès centralisé (comme pour les douanes) et à la possibilité pour les clients d'effectuer des opérations à distance et 24h/24 via mobile, réduisant ainsi les déplacements et le temps de traitement des transactions.

En poursuivant, nous avons demandé aux participants **leur avis sur l'entrée en bourse de la banque CPA, alors qu'elle n'est pas encore complètement digitalisée**. Les éléments de réponse recueillis sont les suivants :

« Ce n'est pas l'agence « 194 » qui est introduite en bourse mais plutôt la banque » directeur adjoint.

« Réputation d'un réseau bien implanté, Capacité d'adaptation progressive malgré les défis numériques » chargée d'étude.

« A mon sens, l'entrée en bourse du CPA ne dépend pas uniquement du son niveau de la digitalisation mais plutôt de plusieurs autres critères financiers et stratégiques que le CPA a su maîtriser » chargée de clientèle.

Commentaire

Ce n'est pas l'agence CPA n°194 qui a entré en bourse mais c'est la banque CPA. Les participants pensent que l'entrée en bourse de la CPA est liée à la solidité de la banque dans son ensemble, à sa bonne réputation et son réseau, ainsi qu'à sa capacité d'adaptation et à d'autres critères financiers et stratégiques bien maîtrisés.

Concernant **les points forts ou les solutions qui ont aidé la banque à réussir cette étape importante malgré une digitalisation incomplète**, nous avons recueilli les réponses suivantes :

Chapitre III : Analyse empirique de la transformation digitale au sein de CPA et CIC

« L'ancienneté de la banque et ses performances » directeur adjoint

« L'engagement des employés de la banque » chargée d'étude

« Le CPA est l'une des banques publiques les plus anciennes et les plus solides : son bilan financier, sa rentabilité et sa large part de marché en fait un acteur de référence dans le secteur bancaire, et elle a même engagé plusieurs projets digitaux » chargée de clientèle

Commentaire

Les participants estiment que le succès de la CPA en bourse, malgré une digitalisation partielle, s'explique par son ancienneté et sa solidité financière (rentabilité, part de marché), l'engagement de ses employés, et le fait qu'elle a déjà lancé des projets digitaux.

Axe 3 : Contraintes rencontrées par rapport aux procédures et à la gestion

Face à cette question concernant **les difficultés rencontrées dans l'application des procédures internes, notamment avec les nouveaux outils digitaux**, nous avons recueilli les réponses suivantes :

« Il n'y a aucune difficulté, tout est étudié » directeur adjoint

« Instabilité de la plateforme ALCES au début, des bugs techniques parfois » Chargée d'étude.

« Formation continue nécessaire, réfractaires à la digitalisation (surtout les plus âgés), difficultés techniques et bugs, réticence au changement, instabilité des systèmes notamment les plateformes » chargée de la clientèle.

Commentaire

Certains ne rencontrent aucune difficulté, tandis que d'autres signalent des instabilités techniques, des bugs, un besoin constant de formation, et une certaine résistance au changement au sein des équipes.

Chapitre III : Analyse empirique de la transformation digitale au sein de CPA et CIC

Par rapport à cette question traitant les **obstacles rencontrés en matière de conformité, de sécurité ou de gestion des risques dans le contexte digital**, voici les réponses obtenues :

« Non » directeur adjoint, chargée d'étude.

« Oui » chargée de clientèle.

Si oui, lesquels ?

« Protection des données personnelles des clients, adaptation aux normes et la réglementation, l'exigence de la traçabilité des opérations et de reporting précis » chargée de clientèle.

Commentaire

Certains ne constatent aucune difficulté, d'autres soulignent des défis majeurs comme la protection des données personnelles, l'adaptation aux réglementations et l'exigence de traçabilité et de reporting précis.

En ce qui concerne **l'adaptation des procédures aux nouveaux modes de travail digitalisés**, nous avons demandé si elles sont bien adaptées. Si ce n'est pas le cas, nous avons aussi voulu savoir quelles sont les principales limites, les réponses recueillies sont les suivantes :

« Oui elles sont adaptées » directeur adjoint.

« Non, procédure encore pas actualiser, un fonctionnement plus papier » chargée d'étude

« Procédures internes encore centrés sur les méthodes traditionnelles : processus de validation nouvelle dans certains services, manque d'intégration des outils digitaux au sein des processus interne » chargée de clientèle.

Commentaire

La direction juge qu'elles sont bien adaptées, d'autres estiment qu'elles sont basées sur le papier, et que les outils digitaux ne sont pas encore bien intégrés dans les façons de travailler habituelles.

Chapitre III : Analyse empirique de la transformation digitale au sein de CPA et CIC

A cette étape, nous avons demandé **comment sont gérés les incidents ou les non-conformités**, Voici les réponses apportées :

« Je supervise et contrôle tous les services, consulte régulièrement le registre de doléances et j'apporte des solutions » directeur adjoint

« Signalement au supérieur hiérarchique » chargée d'étude.

« Signalement immédiat des incidents au service et aux directions concernés, identification des causes et mise en place d'actions correctives » chargée de client.

Commentaire

Pour gérer les problèmes: certains supervisent tout pour trouver des solutions, tandis que d'autres signalent les incidents à leur chef ou agissent vite pour comprendre ce qui s'est passé et le corriger.

Pour traiter ce point, nous avons interrogé les participants sur **les suggestions qui visent à améliorer les procédures ou à en faciliter l'application au quotidien**, nous avons recueilli les réponses ci-dessous :

« L'amélioration des procédures est gérée au niveau central » directeur adjoint

« Mettre à jour les procédures internes en fonction des outils utilisés » chargée d'étude

« Automatisation des tâches répétitives : la signature des clients par exemples, dématérialisation des documents : signature électronique, accès simplifier à l'information (base de données naturalisés), formation régulières » chargée de clientèle.

Commentaire

La direction voit une gestion centralisée, mais les autres proposent de mettre à jour les procédures selon les outils, d'automatiser les tâches, de dématérialiser les documents, de simplifier l'accès à l'information et d'offrir des formations régulières.

En réponse à la question sur **les raisons de conserver le support papier malgré la progression du numérique**, nous avons obtenus les réponses suivantes :

Chapitre III : Analyse empirique de la transformation digitale au sein de CPA et CIC

« Pour des raisons de contrôle et de contrôle et d'archivage » directeur adjoint.

« Certain réglementations qui exigent des copies physiques signées des dossiers, les habitudes de travail, défaillances techniques » chargée d'étude

« Sécurité juridique est conformité : documents légaux et contrats : nécessitent une signature pour garantir l'authentification et leur validité juridique, accessibilité est inclusion numériques : Pour les moins familiarisé avec la technologie, traçabilité et vérification » Chargée de clientèle.

Commentaire

Malgré l'avancée du numérique, le support papier est conservé pour des raisons de contrôle, d'archivage, d'exigences réglementaires, à cause des habitudes de travail, et en raison des défaillances techniques du digital. Il assure aussi une sécurité juridique.

Autres contraintes, obstacles ?

« Non » directeur adjoint.

Pas de réponse : chargée d'étude.

« Infrastructures est moyens techniques limités, résistance aux changements chez le personnel, cout élevé de la digitalisation complète » Chargée de clientèle.

Commentaire

Certains n'en voient aucune, mais d'autres signalent des infrastructures techniques limitées, une résistance au changement du personnel et le coût élevé d'une digitalisation complète.

Axe 4 : Perspectives et attentes pour les banques algériennes

Voici les réponses concernant la question qui porte sur **les priorités pour l'évolution du secteur bancaire en Algérie** :

« L'inclusion financière » directeur adjoint.

Chapitre III : Analyse empirique de la transformation digitale au sein de CPA et CIC

« La digitalisation du secteur bancaire, améliorer la qualité de service client, actualisation des procédures internes » chargée d'étude.

« Renforcer l'inclusion financière, favoriser le développement de l'économie numériques et des fintech, accélérer la transformation digitale » chargé de clientèle.

Commentaire

Les répondants soulignent l'importance de l'inclusion financière, d'améliorer la qualité du service client, et de soutenir le développement de l'économie numérique et des fintechs pour accélérer la transformation digitale.

Interrogés sur **l'avenir du secteur bancaire en Algérie**, les participants ont partagé leurs attentes concernant la digitalisation pour faire évoluer leur banque et le secteur bancaire, voici les réponses obtenues :

« La performance » directeur adjoint.

« La digitalisation permet de réduire les délais de traitement, permet une meilleure traçabilité des opérations, renforce la conformité réglementaire, facilite aux clients l'accès au service bancaire » Chargée d'étude.

« Amélioration de la qualité du service : Réduction fils d'attente est le temps du traitement, sécurisation et traçabilité des opérations, large gamme de produits digitaux plus intéressants » Chargée de clientèle.

Commentaire

La digitalisation est le moteur de la performance. Elle doit permettre de réduire les délais, d'améliorer la traçabilité et la conformité, et surtout de faciliter l'accès aux services pour les clients, en offrant une gamme de produits digitaux plus vaste et plus sécurisée.

Pour conclure, les participants ont donné leurs avis sur **l'évolution de leur métier dans le contexte de la transformation digitale** :

Chapitre III : Analyse empirique de la transformation digitale au sein de CPA et CIC

« La transformation digitale n'influe pas sur l'évolution du métier mais elle aide la banque sur sa performance » directeur adjoint.

« Moins du temps passé à rechercher des documents et à saisir des données, échanges plus fluides avec la douane, les clients, les banques à l'international via des portails sécurisés » chargée d'étude.

« Mon rôle va évoluer de simple exécutant d'opérations courantes vers un accompagnateur digital du client, plus de conseil et du relationnel, moins de tâches répétitives » chargée de clientèle.

Commentaire

Pour certains, le digital sert à améliorer la banque en général, sans changer leur travail directement. Pour d'autres : moins de tâches répétitives, des échanges plus simples et sûrs avec les partenaires. Le rôle peut même évoluer vers de l'accompagnement client, avec plus de conseil et de relationnel.

2. Résultats de guide d'entretien du CIC

A cette question relative aux **nouveaux outils ou systèmes digitaux qu'ils utilisent au quotidien**, nous avons collecté les réponses suivantes :

« Signatures à distance via accès personnel aux comptes, tablettes tactiles et ordinateurs par signature dans le bureau, RDV à distance notamment en Visio » Chargé d'Affaire Professionnelle

« Applications mobiles bancaires : ex: WERO en ajoutant le numéro de téléphone du destinataire, plateformes de signature électronique (envoi d'un code par SMS), systèmes d'authentification renforcée avec un identifiant pour chaque client et mot de passe renforcé (chiffres, empreinte digitale ou reconnaissance faciale) qui est relié au numéro de téléphone du client » Conseillère bancaire

« Tablettes portables » Chargée de clientèle

Chapitre III : Analyse empirique de la transformation digitale au sein de CPA et CIC

Commentaire

Les banquiers utilisent de plus en plus le numérique. Ils signent à distance, travaillent sur des tablettes et font des réunions en visio. Les applications mobiles sont courantes, avec des paiements simples et des authentifications fortes (empreinte, visage).

Dans la continuité de cet axe, nous avons ensuite interrogé les participants sur **les transformations majeures avez-vous constatées dans vos tâches quotidiennes avec l'évolution de la digitalisation ?** Voici les réponses que nous avons recueillies :

« La signature électronique des documents, devis réalisés en ligne par nos clients, gain de temps pour les clients avec les rdv Visio » Chargé d'Affaire Professionnelle

« La digitalisation a entraîné une automatisation des tâches répétitives, la communication avec les clients se font désormais à distance à l'aide des identifiants et mots de passes sécurisés ce qui réduit les visites en agence » Conseillère bancaire

« La banque en ligne a modifié les opérations bancaires des clients qui sont en autonomie totale (virements, ouverture de compte, demande de crédit...) » Chargée de clientèle

Commentaire

La digitalisation a changé les tâches quotidiennes en banque. Maintenant, on voit des signatures électroniques et des rendez-vous en visio, ce qui fait gagner du temps aux clients. Des tâches répétitives sont automatisées, et les clients peuvent faire plus de choses seuls en ligne (virements, demandes de crédit).

Poursuivant cet axe, nous avons également demandé aux participants **s'ils ont bénéficié de formations ou d'un accompagnement pour maîtriser et adopter ces nouveaux outils digitaux**, les réponses obtenues sont les suivantes :

« NON » Chargé d'Affaire Professionnelle

« Oui » Conseillère bancaire, Chargée de clientèle

Commentaire

L'accès aux formations sur les nouveaux outils digitaux varie : certains n'ont pas été formés, alors que d'autres ont eu la chance d'être accompagnés.

Chapitre III : Analyse empirique de la transformation digitale au sein de CPA et CIC

En ce qui concerne l'impact de la digitalisation sur la relation client et l'efficacité du service : **Quels impacts la digitalisation a-t-elle eu sur la relation avec la clientèle et l'efficacité du service ?** Nous avons rassemblé les réponses suivantes :

« Nous gagnons beaucoup de temps sur le traitement des contrats post-signature, moins d'erreurs dans la complétude des contrats signés à distance, plus de clients vus grâce aux rdv à distance » Chargé d'Affaire Professionnelle

« La digitalisation a amélioré la réactivité et la rapidité des services, offrant une expérience client plus fluide. Mais, certains clients regrettent la diminution des échanges humains surtout pour les personnes âgées » Conseillère bancaire

« Accès direct à un conseiller avec le chat, les clients fréquemment de mains en mains la banque » Chargé de clientèle

Commentaire

La digitalisation a permis le traitement des dossiers plus vite avec moins d'erreurs, et de parler aux clients à distance. Les services sont plus rapides et fluides. Par contre, certains clients, surtout les plus âgés, regrettent de moins voir leur conseiller. L'accès par chat est plus facile.

Ensuite, nous avons interrogé les participants sur **leur avis concernant l'accessibilité et la rapidité des opérations bancaires : est-ce que cela s'est amélioré selon eux (Oui, Non) ? Et pourquoi ?** Ci-dessous, les réponses collectées :

« Oui » Chargé d'Affaire Professionnelle, Conseillère bancaire, Chargée de clientèle
Et pourquoi ?

« Plus d'autonomie par les clients » Chargé d'Affaire Professionnelle

« Les opérations courantes sont désormais réalisables 24/7 via les applications mobiles, ce qui réduit les délais et les déplacements : virements à tout moment, paiement des factures à distance, achat en ligne, récupération des attestations d'assurance, signature des crédits....même des signatures depuis l'étranger » Conseillère bancaire

« Accès 24/24 7/7, accès à de nombreux services sans se déplacer » Chargée de clientèle

Chapitre III : Analyse empirique de la transformation digitale au sein de CPA et CIC

Commentaire

L'accessibilité et la rapidité des opérations bancaires se sont grandement améliorées. Cela est dû à une autonomie accrue des clients qui peuvent désormais réaliser la plupart de leurs opérations (virements, paiements, demandes diverses) 24h/24 et 7j/7 via les applications mobiles, sans avoir à se déplacer.

Concernant **les points forts ou les solutions qui ont aidé la banque à réussir cette étape importante malgré une digitalisation incomplète**, nous avons recueilli les réponses suivantes :

« Une équipe de développeurs informatiques dédiées à cette transition numérique » Chargé d’Affaire Professionnelle

« La communication interne et la formation continue ont été essentielles pour accompagner le changement » Conseillère bancaire

« Investissements dans la modernisation des systèmes informatiques, formation des banquiers à la culture digitale » Chargé de clientèle

Commentaire

La réussite de la digitalisation bancaire en Algérie, même incomplète, s'explique par plusieurs points forts : une équipe informatique dédiée, une forte communication interne et des formations continues pour accompagner le changement, ainsi que des investissements dans la modernisation des systèmes, et la formation d'une culture digitale chez les banquiers.

Axe 3 : Contraintes rencontrées par rapport aux procédures et à la gestion

Face à cette question concernant **les difficultés rencontrées dans l’application des procédures internes, notamment avec les nouveaux outils digitaux**, nous avons recueilli les réponses suivantes :

« Parfois plusieurs étapes de signatures avec un ordre à respecter, RDV Visio : matériel à prendre en mains et des clients à accompagner » Chargé d’Affaire Professionnelle

« La complexité de certains outils » Conseillère bancaire

Chapitre III : Analyse empirique de la transformation digitale au sein de CPA et CIC

« Certains collaborateurs sont réticents à ce changement, ils n'acceptent pas de nouvelles méthodes d'accueil et refusent de s'adapter » Chargée de clientèle

Commentaire

Il y a des problèmes techniques comme la complexité de certains outils. Mais il y a aussi des défis humains, notamment la résistance au changement de certains employés qui ne veulent pas adopter les nouvelles façons de travailler.

Par rapport à cette question traitant les **obstacles rencontrés en matière de conformité, de sécurité ou de gestion des risques dans le contexte digital**, voici les réponses obtenues :

« NON » Chargé d'Affaire Professionnelle

« Oui » Conseillère bancaire, Chargée de clientèle

Si oui, lesquels ?

« La gestion des données sensibles et la protection contre les cyberattaques sont des préoccupations majeures » Conseillère bancaire.

« Dossiers forcément à jour » Chargée de clientèle

Commentaire

Un des participants n'en voit aucun obstacle, d'autres soulignent des enjeux majeurs : la gestion des données sensibles, la protection contre les cyberattaques et la nécessité de maintenir les dossiers à jour.

En ce qui concerne **l'adaptation des procédures aux nouveaux modes de travail digitalisés**, nous avons demandé si elles sont bien adaptées. Si ce n'est pas le cas, nous avons aussi voulu savoir **quelles sont les principales limites**, les réponses recueillies sont les suivantes :

« Oui plutôt adaptées avec des développements à venir » Chargé d'Affaire Professionnelle

« Partiellement. Certaines procédures nécessitent le déplacement en agence. Pour certains clients, ils préfèrent passer à l'agence pour récupérer les chèques de banque pour effectuer leur paiement en sécurité au lieu d'effectuer des virements » Conseillère bancaire

Chapitre III : Analyse empirique de la transformation digitale au sein de CPA et CIC

« Non, les procédures de réglementation ne sont pas simplifiées bien au contraire » Chargée de clientèle

Commentaire

Certains trouvent les procédures sont vont s'améliorer. D'autres disent que ce n'est pas encore parfait : il faut toujours aller en agence pour certaines, et les règles sont devenues plus compliquées au lieu d'être plus simples

A cette étape, nous avons demandé **comment sont gérés les incidents ou les non-conformités**, Voici les réponses apportées :

« Gestion décentralisée au siège » Chargé d'Affaire Professionnelle

« Les incidents sont généralement signalés via une plateforme dédiée, et une analyse d'une équipe spécialisée » Conseillère bancaire

« Rappel automatique au client » Chargée de clientèle

Commentaire

Certains problèmes sont gérés de manière décentralisée au siège, tandis que d'autres sont signalés via une plateforme numérique dédiée et analysés par une équipe spécialisée. Des rappels automatiques sont aussi envoyés aux clients pour le suivi.

Pour traiter ce point, nous avons interrogé les participants sur **les suggestions qui visent à améliorer les procédures ou à en faciliter l'application au quotidien**, nous avons recueilli les réponses ci-dessous :

« Faire des mises à jour régulièrement en fonction des évolutions technologiques. Analyser des avis et retours d'expérience des utilisateurs » Conseillère bancaire

« Simplification de la mise en conformité, réduire les documents demandés » Chargée de clientèle

Commentaire

Pour améliorer les procédures bancaires, les suggestions sont de les mettre à jour souvent avec les nouvelles technologies et de tenir compte des retours des utilisateurs. Il est aussi proposé de simplifier les règles (conformité) et de demander moins de documents.

Chapitre III : Analyse empirique de la transformation digitale au sein de CPA et CIC

En réponse à la question sur **les raisons de conserver le support papier malgré la progression du numérique**, nous avons obtenus les réponses obtenues :

« Plutôt en phase avec la numérisation, papier exceptionnellement pour prise de note sur documents » Chargé d’Affaire Professionnelle

« Pour des raisons légales, certains documents et signatures doivent encore être conservés en format papier » Conseillère bancaire

« Preuve physique en cas de contrôle » Chargée de clientèle

Commentaire

Malgré l'avancée du numérique, le papier reste nécessaire pour des raisons légales (signatures, preuves) et pour les contrôles. Seul un participant le gardant juste pour des notes.

Autres contraintes, obstacles ?

« Les employés ont peur et sont réticents à adopter des nouveaux outils numériques, craignant une perte de repères ou une surcharge de travail » Conseillère bancaire

« Personnes âgées » Chargée de clientèle

Commentaire

Les principaux obstacles humains à la digitalisation sont la peur et la réticence des employés face aux nouveaux outils, ainsi que les difficultés rencontrées par les personnes âgées à s'adapter à la technologie.

Axe 4 : Perspectives et attentes pour les banques françaises

Voici les réponses concernant la question qui porte sur **les priorités pour l'évolution du secteur bancaire en France** :

« Passer au 100% électronique sur les signatures de contrat, donné d’avantage d’autonomie aux clients » Chargé d’Affaire Professionnelle

« Renforcer la cyber sécurité : Leurs méthodes d’arnaques sont si trompeuses qu’ils arrivent à imiter le numéro du service financier pour demander aux clients de valider des opérations,

Chapitre III : Analyse empirique de la transformation digitale au sein de CPA et CIC

améliorer l'expérience client : en s'appuyant sur leurs avis, investir dans l'innovation technologique » Conseillère bancaire

« Renforcer tous les systèmes pour éviter les fraudes et les piratages » Chargée de clientèle

Commentaire

Les banquiers français veulent que la banque soit 100% numérique pour que les clients puissent faire plus de choses seuls et facilement. Ils insistent aussi sur la sécurité en ligne et sur l'amélioration de l'expérience client grâce aux nouvelles technologies.

Interrogés sur **l'avenir du secteur bancaire en France**, les participants ont partagé leurs attentes concernant la digitalisation pour faire évoluer leur banque et le secteur bancaire, voici les réponses obtenues :

« J'attends une digitalisation intelligente qui facilite le quotidien du conseiller sans le remplacer » Chargé d'Affaire Professionnelle

« Une digitalisation qui réunit la technologie et la relation humaine pour garantir la confiance des clients » Conseillère bancaire

« La digitalisation doit améliorer les relations avec les clients en améliorant constamment le système » Chargée de clientèle

Commentaire

Le secteur bancaire veut une digitalisation qui aide les conseillers, pas qui les remplace. L'objectif est d'utiliser la technologie pour améliorer l'expérience client, en renforçant la confiance et la relation humaine.

Pour conclure, les participants ont donné leurs avis sur **l'évolution de leur métier dans le contexte de la transformation digitale** :

« Le métier de chargé d'Affaires Professionnels existera encore longtemps du fait de la typologie de clientèle gérée » Chargé d'Affaire Professionnelle

« Le métier de conseiller bancaire évolue avec la digitalisation, qui se base sur le conseil personnalisé et l'accompagnement stratégique des clients, tout en utilisant les outils numériques pour renforcer la relation de confiance » Conseillère bancaire

Chapitre III : Analyse empirique de la transformation digitale au sein de CPA et CIC

« Le banquier doit lui-même maîtriser tous les outils digitaux de son entreprise, il doit se centrer sur la satisfaction du client et les aider à travers tous les outils à sa disposition (téléphone /mail /application) » Chargée de clientèle

Commentaire

Les banquiers français croient que le numérique va transformer leurs métiers, sans les faire disparaître. Ils se concentreront sur le conseil personnalisé, utilisant les outils digitaux pour renforcer la confiance et mieux accompagner les clients à travers tous les canaux.

Section 3 : Comparaison entre CIC et CPA

Ce tableau synthétise les points clés de notre comparaison entre le CIC et la CPA, en mettant en évidence leurs approches respectives face à la transformation digitale, aux défis rencontrés et à leurs visions d'avenir :

Axe de Comparaison	Caractéristique	CPA (Crédit Populaire d'Algérie)	CIC (Crédit Industriel et Commercial)
Digitalisation et services clients (Deuxième axe)	Avancement de la digitalisation	En cours de mise à jour, efforts sur la sécurité et la traçabilité.	Très avancée, grande autonomie pour les clients.
	Gamme d'outils digitaux	Les outils commencent à se développer, progrès notables mais encore en phase d'implantation.	Large et avancée, forte intégration dans le quotidien des banques et clients.
	Impact sur les services	Services plus rapides et sécurisés, nécessite un accompagnement client important pour l'utilisation des outils.	Facilite le traitement des dossiers, permet les rendez-vous à distance, mais certains regrettent la réduction du contact humain.
	Accessibilité et flexibilité	Opérations bancaires plus accessibles et rapides, offre plus de	Opérations bancaires plus accessibles et rapides, offre plus de

Chapitre III : Analyse empirique de la transformation digitale au sein de CPA et CIC

	Atouts et facteurs de réussite	liberté et de flexibilité. Solidité historique et implication des équipes.	liberté et de flexibilité. Ressources techniques spécialisées, bonne communication, formation régulière.
Défis et gestion des risques (Troisième axe)	Difficultés rencontrées	Problèmes de bugs et besoin de formation.	Complexité des procédures et adaptation aux outils numériques.
	Protection des données et conformité	Accent sur la traçabilité et le respect des normes.	Priorité majeure à la sécurité informatique et la prévention des cyberattaques.
	Adaptation des procédures au digital	Procédures souvent traditionnelles, peu adaptées au digital, manque d'intégration des outils numériques.	Procédures globalement mieux adaptées, mais certaines restent complexes et nécessitent des déplacements en agence.
	Gestion des incidents.	Centrée sur un suivi direct et une réaction rapide au niveau local.	S'appuie sur des outils numériques et des équipes spécialisées pour une analyse et un traitement organisés.
	Stratégie d'amélioration	Gestion centralisée, automatisation et formation.	Adaptation continue, simplification administrative et écoute des utilisateurs.
	Conservation du papier	Liée à des contraintes techniques, réglementaires et culturelles.	Répond principalement à des obligations légales et à des résistances humaines au changement.

Chapitre III : Analyse empirique de la transformation digitale au sein de CPA et CIC

Vision future et évolution des métiers (Quatrième axe)	Orientations stratégiques	Mise sur l'inclusion financière et la digitalisation pour moderniser le secteur bancaire.	Se concentre sur la sécurité, l'autonomie des clients et l'innovation pour renforcer et améliorer les services.
	Attentes de la digitalisation	Améliorer la rapidité, la sécurité et la facilité d'accès aux services, offrir une plus grande variété de produits digitaux.	Aider les conseillers sans les remplacer, combiner technologie et relation humaine.
	Évolution des métiers	La digitalisation facilite le travail sans changer beaucoup les rôles.	Fait évoluer les métiers vers plus de conseil et l'usage des nouvelles technologies.

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons étudié et analysé comment la transformation digitale se passe dans la CPA et CIC en utilisant une approche qualitative et comparative. On a parlé aux gens importants pour savoir ce qu'ils en pensent, et on a comparé les deux banques. On a vu ce qui marche bien et ce qui est difficile pour chacune. Tout ça à partir des guides d'entretiens.

Conclusion générale

Conclusion générale

La transformation digitale est devenue une nécessité importante pour les banques, les poussant à s'adapter pour répondre aux attentes de leurs clients. Notre étude, axée sur le Crédit Populaire Algérien (CPA) en Algérie et le Crédit Industriel et Commercial (CIC) en France, a mis en lumière les défis et les stratégies de ce changement.

Pour satisfaire une clientèle de plus en plus connectée, les banques intensifient l'intégration d'outils digitaux dans leur offre de services. Cette démarche se traduit par la mise à disposition d'applications mobiles intuitives, le développement de plateformes de banque en ligne complètes, et le déploiement d'automates bancaires de nouvelle génération. L'objectif est clair : simplifier les opérations bancaires, les rendre plus rapides, faciles et accessibles. Désormais, les clients peuvent gérer leurs finances, effectuer des transactions et consulter leurs comptes à tout moment et en tout lieu, offrant une flexibilité et une autonomie sans précédent. Cette évolution permet aux banques de se positionner comme des acteurs agiles, capables de s'adapter aux modes de vie contemporains.

Cependant, cette transition n'est pas sans obstacles. Les banques font face à la résistance au changement de leurs employés, à la nécessité de garantir la sécurité des données clients, et à la complexité de moderniser des systèmes informatiques souvent anciens. La comparaison entre le CPA et le CIC a montré que la gestion de ces défis varie en fonction des contextes réglementaires et culturels de chaque banque.

L'impact de la transformation digitale sur les clients est significatif. Elle leur offre une autonomie accrue, leur permettant de gérer leurs finances avec une grande flexibilité.

En somme, la transformation digitale des banques est un processus continu qui exige une vision stratégique claire.

Les stratégies de gestion du changement sont essentielles pour la réussite de la digitalisation dans les banques, qui aident à préparer les employés aux nouvelles technologies et aux processus numériques avec une accessibilité rapide tant en garantissant une fluidité, sécurité, gains de temps et réduisant ainsi la résistance interne.

Dans le CPA et le CIC, la transformation digitale a rendu les opérations bancaires plus accessibles et rapides, offrant aux clients plus de liberté et de flexibilité dans la gestion de leurs comptes, cela n'empêche pas de constater l'avancement de CIC qui cherche à toucher un

Conclusion générale

grand nombre de clients en misant sur les traitements des dossiers à distance. De son côté, le CPA, mise à accompagner ses clients pour une familiarisation avec les nouveaux outils.

L'étude comparative du CPA et du CIC a enrichi notre analyse en démontrant que, malgré des environnements différents, l'objectif de satisfaire le client et de s'adapter aux nouvelles technologies reste au cœur des préoccupations bancaires, soulignant l'importance d'une approche agile face à un paysage numérique en constante évolution.

Références bibliographique

Références bibliographique

Ouvrages

1. MOSCHETTO, B.-L. (2000). *Le Mémoire de Master en Sciences de Gestion*.
2. Rogers, E. M., Singhal, A., & Quinlan, M. M. (2019). Diffusion of Innovations 1. In D. W. Stacks, M. B. Salwen, & K. C. Eichhorn (Éds.), *An Integrated Approach to Communication Theory and Research* (3^e éd., p. 415-434). Routledge.
3. Silberzahn, P. (2016). La source du dilemme de l'innovateur ou la tragédie du modèle d'affaires. *Entreprendre & Innover*, 28(1), 38-47.
4. LAVASTRE, O. (s. d.). *Les Coûts de Transaction et Olivier E. Williamson : Retour sur les fondements Les facteurs influençant l'adoption des outils digitaux : Une recherche empirique dans le contexte Marocain*. (s. d.).

Articles

1. Achari, S. E., & Hattab, S. (2023). Impact du Digital sur la Performance Financière des Banques. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(9), Article 9.
2. AEGIS, L. (s. d.). *Le Libellio d'AEGIS-Institut interdisciplinaire de l'innovation*.
3. Atarodi, S., Berardi, A. M., & Toniolo, A.-M. (2019). Le modèle d'acceptation des technologies depuis 1986 : 30 ans de développement. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 25(3), 191-207.
4. Booto Ekionea, J.-P., Fillion, G., Bernard, P., & Plaisent, M. (2011). Les technologies de l'information, la gestion des connaissances et un avantage concurrentiel soutenu : Une analyse par la théorie des ressources. *Revue de l'Université de Moncton*, 41(1), 247-271.
5. Brulhart, F., Guieu, G., Maltese, L., & Prévot, F. (2010). Théorie des ressources. Débats théoriques et applicabilités. *Revue française de gestion*, 36(204), 83-86. Ghertman, M. (2006). Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction. *Revue française de gestion*, 32(160), 191-216.
6. *Introduction à la recherche qualitative*. (s. d.).
7. Knecht, A. (s. d.). *Ressources—Caractéristiques, théories et concepts en un coup d'œil*. 30.
8. *La Théorie des coûts de transaction*. (s. d.).
9. Lamirault, F. (s. d.). *L'évolution du modèle bancaire à l'ère du digital*. 79.
10. *Les facteurs influençant l'adoption des outils digitaux : Une recherche empirique dans le contexte Marocain*. (s. d.).
11. Reuchlin, M. (2009). Les méthodes comparatives. *Que sais-je ?*, 12(1359), 77-98.
12. Usabilis. (2022, mars 1). L'innovation de rupture : Bousculer les habitudes. *USABILIS*.

Références bibliographique

13. Villon De Benveniste, G. (2013). Innovation de rupture : Concept fondamental ou slogan creux ? : *Entreprendre & Innover*, n° 18(2), 7-13.

Mémoires et Thèses

1. Arroudj, H. (2016). Le système bancaire algérien sur les voies de la modernisation : Quelques éléments d'analyse. *Revue algérienne d'économie et gestion*, 9(2), 05-22.
2. Belhocine, A., Alilat, A., & Mansouri, A. (2024). *La distribution face à la transformation numérique* [Thesis, Université Abderrahmane Mira de Bejaia].
3. FERHI, R., AISSAT née LEGHIMA, A., & DAHLAB, A. (s. d.). *L'impact de la digitalisation sur la relation assureur/assuré—Recherche Google*.
4. *Organisations*, 25(3), 191-207. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2018.08.001>

Site Web

1. https://www.google.com/search?q=le+libellio+Volume+17%2C+num%C3%A9ro+4&sc_esv
2. <http://univ-bejaia.dz/xmlui/handle/123456789/24550>
3. <https://doi.org/10.7202/1006096ar>
4. <https://doi.org/10.3166/rfg.204.83-86>
5. https://www.google.com/search?q=L%E2%80%99impact+de+la+digitalisation+sur+la+relation+assureur%2Fassur%C3%A9&sc_esv
6. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2018.08.001>
7. <https://doi.org/10.3166/rfg.160.191-216>
8. https://www.researchgate.net/publication/285158641_Introduction_a_la_recherche_qualitative
9. https://www.google.com/search?q=LA+THEORIE+DES+COUTS+DE+TRANSACTIONS&sc_esv
10. https://www.google.com/search?q=Les+Co%C3%BBts+de+Transaction+et+Olivier+E.Williamson+%3A+Retour+sur+les+fondements&sc_esv
11. https://www.researchgate.net/publication/362609581_Les_facteurs_influencant_l'adoption_des_outils_digitaux_Une_recherche_empirique_dans_le_contexte_Marocain
12. <https://doi.org/10.4324/9780203710753-35>
13. <https://www.usabilis.com/innovation-de-rupture/>
14. <https://doi.org/10.3917/entin.018.0007>

Annexes

Annexes

Annexe1

Revue de littérature

La nature de la publication	L'intitulé	Le nom de l'auteur et l'année	L'étude effectuée	Les résultats
Article scientifique	La digitalisation du secteur bancaire	MARIE DORION ET CAMILLE CHAILLIE 2017	Etude quantitative :questionnaire pour les consommateurs bancaires ,2interviews auprès d'experts dans le domaine du digital	comprendre le changement comportemental des consommateurs , leurs nouvelles habitudes de consommation , leurs opinions par rapport à ce changement et les futures évolution comportementales à venir , les nouvelles attentes .
Livre blanc	L'évolution du modèle bancaire à l'ère du digital	FABRICE LAMIRAULT 2017	Etude qualitative : analyse de 9 experts du secteur Banque-Finance et de 4 Spécialistes provenant d'autres domaines	<ul style="list-style-type: none">-Le digital a entraîné l'émergence d'un nouveau modèle bancaire : connecté, intelligent, agile et social.-Les banques ont compris qu'elles n'ont pas besoin d'une stratégie digitale distincte mais plutôt d'intégrer le digital dans leurs stratégies globales.-Les banques se sont adaptées en proposant des services via de nouveaux canaux tels que les e-agences et les applications bancaires. Les banques ont dû s'adapter rapidement pour survivre et rester compétitives face aux nouvelles menaces, notamment l'évolution des nouveaux des comportements, l'émergence de nouveaux concurrents, un meilleur accès à l'information et la perte de certains monopoles.

Annexes

Article scientifique	La digitalisation du secteur bancaire : la perception par les clients	MOUNIR AARAS et A.NICOLOSI 2020	Etude quantitative : questionnaire pour recueillir les perceptions des clients .	<p>-l'étude révèle que la digitalisation a considérablement modifié les habitudes des clients bancaires</p> <p>-une part importante es répondants utilise désormais davantage les outils digitaux que les agences physiques.</p> <p>-La digitalisation a réduit le nombre de déplacements en agence pour la majorité des clients</p> <p>-Les clients expriment une préférence croissante pour les services bancaires digitaux .</p>
Article scientifique	La digitalisation des services bancaires ; source de rentabilité : le cas des banques marocaines	KENZA CHERKAOUI 2020	Approche quantitative : l'analyse d'indicateurs de rentabilité pour évaluer l'apport de la digitalisation à la performance bancaire sur une période d'une dizaine d'années	<p>-l'étude cherche à travers des indicateurs de la rentabilité à relier l'apport de la digitalisation à la performance bancaire.</p> <p>-il est mis en évidence une amélioration de la rentabilité des banques marocaines liée à la digitalisation.</p> <p>-les premières banques capables d'intégrer les meilleures pratiques technologiques sur un marché bancaire , sont à même capables d'attirer plus de clients .</p>
Article scientifique	Digitalisation des services bancaires et risque de changement du rôle du conseiller bancaire en agence.	P.BOISTEL et D.LAROUTIS 2021	Une analyse qualitative examinant l'évolution du secteur bancaire et l'impact de la digitalisation sur le rôle des conseillers.	<p>-cet article met en évidence la transformation profonde du rôle des conseillers bancaires en raison de la digitalisation.</p> <p>-Il souligne que les conseillers doivent s'adapter à un environnement ou les clients utilisent de plus en plus les canaux numériques.</p> <p>-L'article montre que la relation client change de nature.</p>

Annexes

				-Il évoque les risques que la digitalisation peut générer sur le rôle du conseillers.
Article scientifique	Les déterminants de l'adoption des services bancaires mobiles : une analyse quantitative	Z.MANI et I.CHOUK 2021	Méthode quantitative : une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon de consommateurs Ils ont utilisé des modèles statistiques pour analyser les données recueillis et identifier les facteurs qui influencent l'adoption des services bancaires mobiles	-L'étude a permis d'identifier plusieurs facteurs clés qui influencent l'adoption des services bancaires mobiles tels que : la perception de l'utilité des services, la perception de la facilité d'utilisation, la confiance dans la sécurité des services ... -les auteurs ont constaté que l'âge, le niveau d'éducation et le revenu des consommateurs influencent l'adoption des services bancaires mobiles. -l'étude a permis de quantifier l'impact de chaque facteur sur l'adoption, fournissant ainsi des informations précieuses pour les banques qui souhaitent promouvoir l'utilisation des services bancaires mobiles.
Article scientifique	Evaluation des facteurs de la transformation numérique dans le secteur bancaire	BRILLIANT SHUMBA 2024	Etude quantitative : un questionnaire pour collecter des données auprès de 31 banques en Afrique du Sud	La transformation numérique a réduit les coûts et augmenté le volume des transactions numérique. Les recommandations incluent d'investir dans les technologies numérique et de former les employés aux compétences numériques
Article scientifique	Digital transformation in Banking : challenges and opportunities	Non spécifié 2018	Analyse qualitative basée sur des entretiens avec des dirigeants bancaires	Cette étude a révélé que la transformation numérique offre aux banques des opportunités significatives pour innover et améliorer leurs services. Cependant elle souligne également les défis majeurs liés à la sécurité des données, à la

Annexes

				conformité règlementaire et à la nécessité de former le personnel aux nouvelles technologies
Article scientifique	Digital Banking : a study on Customer adoption and satisfaction	Non spécifié 2019	Quantitative , utilisant des questionnaires auprès des clients	<ul style="list-style-type: none"> -L'adoption des services bancaires numériques est fortement influencée par deux facteurs principaux : la facilité d'utilisation et la sécurité perçue -les clients sont plus susceptibles d'utiliser les services bancaires en ligne s'ils les trouvent intuitifs et simples à utiliser. - La confiance dans la sécurité des transactions et la protection des données personnelles est cruciale pour encourager l'adoption et la satisfaction des clients.
Article scientifique	Factors influencing digital Banking adoption	Non spécifié 2018	Quantitative basée sur une analyse statistique.	<ul style="list-style-type: none"> -cette étude a identifié plusieurs facteurs clés qui influencent l'adoption des services bancaires numérique comme la sécurité, la confiance et la commodité. - l'étude a également souligné l'importance de l'éducation et de la sensibilisation des clients aux avantages des services bancaires numérique.
Article scientifique	Impact of digitalization on Banking performance	Non spécifié 2020	Quantitative, utilisant des données financières.	<ul style="list-style-type: none"> -Cette étude a évalué l'impact de la digitalisation sur la performance financière des banques et les résultats ont montré que cette dernière a un impact positif sur la rentabilité en améliorant l'efficacité opérationnelle et en réduisant les coûts. -Les banques qui ont investi dans les technologies numériques ont constaté une augmentation de leurs

Annexes

				<p>revenus et une diminution de leurs dépenses d'exploitation.</p> <p>-La digitalisation a permis aux banques d'élargir leur clientèle et d'offrir des services plus personnalisés, ce qui entraîné une amélioration de la satisfaction client et de la fidélité.</p> <p>-La digitalisation peut aider les banques à mieux gérer les risques et à se conformer aux réglementations en vigueur.</p>
--	--	--	--	--

Annexes

Annexe 2

Guides d'entretien de CPA et CIC

Guide d'entretien

Axe 1 : Fiche signalétique

- Nom : FACI
- Prénom : SAMIR
- Service d'affectation : Directeur Adjoint
- Poste occupé :
- Ancienneté dans la banque : 12 ans

Axe 2 : Changements liés au processus de digitalisation

- Quelles transformations majeures avez-vous constatées dans vos tâches quotidiennes avec l'évolution de la digitalisation ?

Gain de temps et plus de sécurité et traçabilité

- Quels sont les nouveaux outils ou systèmes digitaux que vous utilisez ?

Sans commentaires

- Avez-vous bénéficié de formations ou d'accompagnement pour la maîtrise et l'adoption de ces nouveaux outils ?

Oui

Non

- Quels impacts la digitalisation a-t-elle eu sur la relation avec la clientèle et l'efficacité du service ?

- fluidité, rapidité, sécurité.

- Percevez-vous des améliorations en termes d'accessibilité et de rapidité des opérations bancaires ?

Oui

Non

Et pourquoi ?

- Comment, selon vous, la banque CPA, agence n°194 a-t-elle pu entrer en bourse alors qu'elle n'est pas encore complètement digitalisée ?

Ce n'est pas l'Agence "194" qui est introduite en bourse mais plutôt la Banque

Quels points forts ou solutions ont aidé la banque à réussir cette étape importante malgré cela ?

- l'ancienneté de la Banque et ses performances

Axe 3 : Contraintes rencontrées par rapport aux procédures et à la gestion

- Quelles difficultés avez-vous rencontré dans l'application des procédures internes, notamment avec les nouveaux outils digitaux ?

Il n'y a aucune difficulté, tout est étudié

- Rencontrez-vous des obstacles liés à la conformité, à la sécurité ou à la gestion des risques dans le contexte digital ?

Oui

Non

Si oui, lesquels ?

- Les procédures sont-elles adaptées aux nouveaux modes de travail digitalisés ? Si non, quelles sont les principales limites ?

oui elles sont adaptées

- Comment sont gérés les incidents ou les non-conformités dans votre service ?

je supervise et contrôle tous les services, consulte régulièrement le registre de soléances et j'apporte des solutions.

- Avez-vous des suggestions pour améliorer les procédures ou faciliter leur application au quotidien ? Lesquels ?

l'amélioration des procédures est opérée au niveau central

- Quelles sont les raisons de conserver le support papier malgré la progression du numérique ?

Pour des raisons de contrôle et d'archivage

- Autres contraintes, obstacles ?

Non

Axe 4 : Perspectives et attentes pour les banques algériennes

- Quelles sont, selon vous, les priorités pour l'évolution du secteur bancaire en Algérie ?

L'inclusion financière.

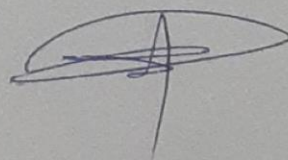
- Qu'attendez-vous de la digitalisation pour l'avenir de votre banque et du secteur bancaire algérien ?

La performance

- Comment voyez-vous l'évolution de votre métier dans ce contexte de transformation digitale ?

La transformation digitale n'influe pas sur l'évolution du métier mais elle aide la Banque sur sa performance

On vous remercie pour votre réponse.



Guide d'entretien

Axe 1 : Fiche signalétique

- Nom :
- Prénom :
- Service d'affectation : *Service Commerce exterieur*
- Poste occupé : *chargé d'étude*
- Ancienneté dans la banque : *1 an et demi*

Axe 2 : Changements liés au processus de digitalisation

- Quelles transformations majeures avez-vous constatées dans vos tâches quotidiennes avec l'évolution de la digitalisation ?

→ avec le nouveau système d'accès AL CÉS on peut vérifier plus rapidement et suivre les apurements des dossiers du commerce exterieur, assurer une meilleure traçabilité des opérations.

- Quels sont les nouveaux outils ou systèmes digitaux que vous utilisez ?

- AL CÉS domaine

- Avez-vous bénéficié de formations ou d'accompagnement pour la maîtrise et l'adoption de ces nouveaux outils ?

Oui

Non

- Quels impacts la digitalisation a-t-elle eu sur la relation avec la clientèle et l'efficacité du service ?

- Gain de temps pour certaines opérations.

-

- Percevez-vous des améliorations en termes d'accessibilité et de rapidité des opérations bancaires ?

Oui

Non

Et pourquoi ?

accès centralisé aux données, évite les pertes ou doublons de documents

- Comment, selon vous, la banque CPA, agence n°194 a-t-elle pu entrer en bourse alors qu'elle n'est pas encore complètement digitalisée ?

- Réputation d'un réseau bien implanté
- Capacité d'adaptation progressive malgré les défis numériques

Quels points forts ou solutions ont aidé la banque à réussir cette étape importante malgré cela ?

- l'engagement des employés de la banque

Axe 3 : Contraintes rencontrées par rapport aux procédures et à la gestion

- Quelles difficultés avez-vous rencontrées dans l'application des procédures internes, notamment avec les nouveaux outils digitaux ?

- instabilité de la plateforme ALCE
au début, des bugs techniques fréquents.

- Rencontrez-vous des obstacles liés à la conformité, à la sécurité ou à la gestion des risques dans le contexte digital ?

Oui

Non

Si oui, lesquels ?

- Les procédures sont-elles adaptées aux nouveaux modes de travail digitalisés ? Si non, quelles sont les principales limites ?

non, procédures encore pas actualisées,
un fonctionnement plus papier

- Comment sont gérés les incidents ou les non-conformités dans votre service ?

- signalement au supérieur hiérarchique

- Avez-vous des suggestions pour améliorer les procédures ou faciliter leur application au quotidien ? Lesquels ?

- mettre à jour les procédures internes
en fonction des outils utilisés

- Quelles sont les raisons de conserver le support papier malgré la progression du numérique ?
 - certaines réglementations qui exigent des copies physiques signées des documents
 - les habitudes de travail
 - des failles techniques
- Autres contraintes, obstacles ?

Axe 4 : Perspectives et attentes pour les banques algériennes

- Quelles sont, selon vous, les priorités pour l'évolution du secteur bancaire en Algérie ?
 la digitalisation du secteur bancaire, améliorer la qualité de service client, actualisation des procédures internes →
 - Qu'attendez-vous de la digitalisation pour l'avenir de votre banque et du secteur bancaire algérien ?
 - la digitalisation permet de réduire les délais de traitement, permet une meilleure traçabilité des opérations, renforce la conformité réglementaire, facilite aux clients l'accès au service bancaire
 - Comment voyez-vous l'évolution de votre métier dans ce contexte de transformation digitale ?
 moins de temps passé à rechercher des documents et à saisir des données, échanges plus fluides avec la douane, les clients, les banques à l'international via des portails sécurisés
- On vous remercie pour votre réponse.

Guide d'entretien

Axe 1 : Fiche signalétique

- Nom : SAADI
- Prénom : NAWEL
- Service d'affectation : animation commerciale
- Poste occupé : chargée de la clientèle
- Ancienneté dans la banque : 6 mois

Axe 2 : Changements liés au processus de digitalisation

- Quelles transformations majeures avez-vous constatées dans vos tâches quotidiennes avec l'évolution de la digitalisation ?

- Nouvelles compétences requises : cela inclut la compréhension des systèmes, la gestion des risques
- Impact sur la relation client : moins de contact direct, les clients attendent des services rapides, accessibles et sécurisés
- Assistance et réduction digitale des clients et suivi des réclamations

- Quels sont les nouveaux outils ou systèmes digitaux que vous utilisez ?

- e-banking (banque en ligne) ⇒ CPA mobile

- Wimpay CPA

- CPAY+

- GAB

- Avez-vous bénéficié de formations ou d'accompagnement pour la maîtrise et l'adoption de ces nouveaux outils ?

Oui

Non

- Quels impacts la digitalisation a-t-elle eu sur la relation avec la clientèle et l'efficacité du service ?

Avec cette digitalisation j'interviens de plus en plus pour former et assister les clients dans la prise en main des outils digitaux : activation de l'application mobile, gestion des mots de passe, paiement des factures en lignes
Mais aussi je suis amenée à gérer des réclamations sur des problèmes de connexion, de récupération de mots de passe

- Percevez-vous des améliorations en termes d'accessibilité et de rapidité des opérations bancaires ?

Oui

Non

Et pourquoi ?

- oui car avant, on observe des améliorations notables à plusieurs niveaux : - les clients peuvent effectuer des opérations sans se déplacer en agence et l'accès est 24h/24 à certains services (mobile CPA)
- le délai de traitement des virements a été réduit et même la gestion des demandes locales
- Comment, selon vous, la banque CPA, agence n°194 a-t-elle pu entrer en bourse alors qu'elle n'est pas encore complètement digitalisée ?

À mon sens, l'entrée en bourse de CPA ne dépend pas uniquement de son niveau de digitalisation mais plutôt de plusieurs autres intérêts financiers et stratégiques que le CPA a su maîtriser.

Quels points forts ou solutions ont aidé la banque à réussir cette étape importante malgré cela ?

- Le CPA est l'une des banques publiques les plus innovantes et les plus solides : son bilan financier, sa rentabilité et sa large part de marché en font un acteur de référence dans le secteur bancaire, et elle a même engagé plusieurs projets digitaux.

Axe 3 : Contraintes rencontrées par rapport aux procédures et à la gestion

- Quelles difficultés avez-vous rencontrées dans l'application des procédures internes, notamment avec les nouveaux outils digitaux ?

- formation continue nécessaire
- Réfractaires à la digitalisation : surtout les plus âgés
- Difficultés techniques et bugs
- Réticence au changement
- Instabilité des systèmes notamment les plateformes

- Rencontrez-vous des obstacles liés à la conformité, à la sécurité ou à la gestion des risques dans le contexte digital ?
Oui Non

Si oui, lesquels ?

- protection des données personnelles des clients
- Adaptation aux normes et la réglementation
- l'exigence de traçabilité des opérations et de reporting prêts.

- Les procédures sont-elles adaptées aux nouveaux modes de travail digitalisés ? Si non, quelles sont les principales limites ?

- Procédures internes encore centrées sur les méthodes traditionnelles : processus de validation manuelle dans certains services
- Manque d'intégration des outils digitaux au sein des processus internes.

- Comment sont gérés les incidents ou les non-conformités dans votre service ?

- signalement immédiat des incidents au service et aux directions concernées
- identification des causes et mise en place d'actions correctives.

- Avez-vous des suggestions pour améliorer les procédures ou faciliter leur application au quotidien ? Lesquels ?

- Automatisation des tâches répétitives : la signature

des clients par exemples

- Dématérialisation des documents : signature électronique
- Accès simplifié à l'information (base de données unifiée)
- formation régulières

- Quelles sont les raisons de conserver le support papier malgré la progression du numérique ?

- Sécurité juridique et conformité = documents légaux et contrats : nécessitent une signature et pour garantir l'authentification et leur validité juridique.
- Accessibilité et inclusion numériques = Pour les moins familiarisés avec la technologie - Traçabilité et vérification
- Autres contraintes, obstacles ?
- Infrastructures et moyens techniques limités
- Résistance aux changements chez le personnel
- coût élevé de la digitalisation complète

Axe 4 : Perspectives et attentes pour les banques algériennes

- Quelles sont, selon vous, les priorités pour l'évolution du secteur bancaire en Algérie ?

- Renforcer l'inclusion financière
- Favoriser le développement de l'économie numériques et des fintech
- Accélérer la transformation digitale.

- Qu'attendez-vous de la digitalisation pour l'avenir de votre banque et du secteur bancaire algérien ?

- Amélioration de la qualité du service : Réduction des fils d'attente et le temps de traitement
- Standardisation et traçabilité des opérations
- large gamme de produits digitaux plus intéressants.

- Comment voyez-vous l'évolution de votre métier dans ce contexte de transformation digitale ?

Mon rôle va évoluer de simple exécutant d'opérations courantes vers un accompagnateur digital du client

- plus de conseil et de relationnel, moins de tâches répétitives

On vous remercie pour votre réponse.

Guide d'entretien sur la gestion du changement à la digitalisation au sein des banques

Axe 1 : Fiche signalétique

- Nom : BAUDURET
- Prénom : Robin
- Service d'affectation : Banque CIC
- Poste occupé : Chargé d'Affaires Professionnels
- Ancienneté dans la banque : 7 ans

Axe 2 : Changements liés au processus de digitalisation

- Quelles transformations majeures avez-vous constatées dans vos tâches quotidiennes avec l'évolution de la digitalisation ?

- La signature électronique des documents
- Devs réalisés en ligne par nos clients
- Gain de temps pour les clients avec les rdv visio

- Quels sont les nouveaux outils ou systèmes digitaux que vous utilisez ?

- Signatures à distance via accès personnel aux comptes
- Tablettes tactiles et ordinateurs pour signature dans le bureau
- RDV à distance notamment en visio

- Avez-vous bénéficié de formations ou d'accompagnement pour la maîtrise et l'adoption de ces nouveaux outils ?

Oui

Non

- Quels impacts la digitalisation a-t-elle eu sur la relation avec la clientèle et l'efficacité du service ?

- Nous gagnons beaucoup de temps sur le traitement des contrats post-signature
- Moins d'erreurs dans la complétude des contrats signés à distance
- Plus de clients vos grâce aux rdv à distance

- Percevez-vous des améliorations en termes d'accessibilité et de rapidité des opérations bancaires ?

Oui

Non

Et pourquoi ?

Plus d'autonomie pour les clients

- Quels points forts ou solutions ont aidé la banque à réussir cette étape importante ?

Une équipe de développeurs informatiques dédiées à cette transition numérique

Axe 3 : Contraintes rencontrées par rapport aux procédures et à la gestion

- Quelles difficultés avez-vous rencontrées dans l'application des procédures internes, notamment avec les nouveaux outils numériques ?

- Parfois plusieurs étapes de signatures avec un ordre à respecter

- RDV visio: matériel à prendre en mains et de clients à accompagner

- Rencontrez-vous des obstacles liés à la conformité, à la sécurité ou à la gestion des risques dans le contexte digital ?

Oui

Non

Si oui, lesquels ?

- Les procédures sont-elles adaptées aux nouveaux modes de travail digitalisés ? Si non, quelles sont les principales limites ?

Oui plutôt adaptées avec des développements à venir

- Comment sont gérés les incidents ou les non-conformités dans votre service ?

Gestion décentralisée au siège

- Avez-vous des suggestions pour améliorer les procédures ou faciliter leur application au quotidien ? Lesquels ?

—

- Quelles sont les raisons de conserver le support papier malgré la progression du numérique ?

Plutôt en phase avec la numérisation
Papier exceptionnellement pour prise de note sur documents

Document communiqué en vertu de l'accès à l'information
Document communiqué en vertu de l'accès à l'information
Document communiqué en vertu de l'accès à l'information

- Autres contraintes, obstacles ?

- **Axe 4 : Perspectives et attentes pour les banques françaises**

- Quelles sont, selon vous, les priorités pour l'évolution du secteur bancaire en France?

- Passer au 100% électronique sur les signatures de contrat

- Donner davantage d'autonomie aux clients

- Qu'attendez-vous de la digitalisation pour l'avenir de votre banque et du secteur bancaire français ?

J'attends une digitalisation intelligente qui facilite le quotidien du conseiller sans le remplacer.

- Comment voyez-vous l'évolution de votre métier dans ce contexte de transformation digitale ?

Le métier de Chargé d'Affaires Professionnels existera encore longtemps du fait de la typologie de clientèle gérée

On vous remercie pour votre réponse.

CIC Est
Robin BAUDURET
Chargé d'Affaires Professionnels
Agence Besançon Saint-Pierre



Axe 1 : Fiche signalétique

- Nom : Simon
- Prénom : Isabelle
- Service d'affectation
- Poste occupé : Conseillère bancaire
- Ancienneté dans la banque : 4ans

Axe 2 : Changements liés au processus de digitalisation

- Quelles transformations majeures avez-vous constatées dans vos tâches quotidiennes avec l'évolution de la digitalisation ?

La digitalisation a entraîné une automatisation des tâches répétitives.

La communication avec les clients se font désormais à distance à l'aide des identifiants et mots de passes sécurisés ce qui réduit les visites en agence.

- Quels sont les nouveaux outils ou systèmes digitaux que vous utilisez ?

Applications mobiles bancaires : ex: WERO en ajoutant le numéro de téléphone du destinataire.

Plateformes de signature électronique (envoi d'un code par SMS)

Systèmes d'authentification renforcée avec un identifiant pour chaque client et mot de passe renforcé (chiffres, empreinte digitale ou reconnaissance faciale) qui est relié au numéro de téléphone du client.

- Avez-vous bénéficié de formations ou d'accompagnement pour la maîtrise et l'adoption de ces nouveaux outils ?

Oui

Non

- Quels impacts la digitalisation a-t-elle eu sur la relation avec la clientèle et l'efficacité du service ?

La digitalisation a amélioré la réactivité et la rapidité des services, offrant une expérience client plus fluide. Mais, certains clients regrettent la diminution des échanges humains surtout pour les personnes âgées.

- Percevez-vous des améliorations en termes d'accessibilité et de rapidité des opérations bancaires ?

Oui Non

Et pourquoi ?

Les opérations courantes sont désormais réalisables 24/7 via les applications mobiles, ce qui réduit les délais et les déplacements: virements à tout moment, paiement des factures à distance, achat en ligne, récupération des attestations d'assurance, signature des crédits....
Même des signatures depuis l'étranger

- Quels points forts ou solutions ont aidé la banque à réussir cette étape importante ?

La communication interne et la formation continue ont été essentielles pour accompagner le changement.

Axe 3 : Contraintes rencontrées par rapport aux procédures et à la gestion

- Quelles difficultés avez-vous rencontré dans l'application des procédures internes, notamment avec les nouveaux outils digitaux ?

La complexité de certains outils

- Rencontrez-vous des obstacles liés à la conformité, à la sécurité ou à la gestion des risques dans le contexte digital ?

Oui Non

Si oui, lesquels ?

La gestion des données sensibles et la protection contre les cyberattaques sont des préoccupations majeures.

- Les procédures sont-elles adaptées aux nouveaux modes de travail digitalisés ? Si non, quelles sont les principales limites ?

Partiellement. Certaines procédures nécessitent le déplacement en agence.
Pour certains clients, ils préfèrent passer à l'agence pour récupérer les chèques de banque pour effectuer leur paiement en sécurité au lieu d'effectuer des virements.

- Comment sont gérés les incidents ou les non-conformités dans votre service ?

Les incidents sont généralement signalés via une plateforme dédiée, et une analyse d'une équipe spécialisée.

- Avez-vous des suggestions pour améliorer les procédures ou faciliter leur application au quotidien ? Lesquels ?

Faire des mises à jour régulièrement en fonction des évolutions technologiques. Analyser des avis et retours d'expérience des utilisateurs.

- Quelles sont les raisons de conserver le support papier malgré la progression du numérique ?

Pour des raisons légales, certains documents et signatures doivent encore être conservés en format papier.

- Autres contraintes, obstacles ?

Les employés ont peur et sont réticents à adopter des nouveaux outils numériques, craignant une perte de repères ou une surcharge de travail.

• **Axe 4 : Perspectives et attentes pour les banques françaises**

- Quelles sont, selon vous, les priorités pour l'évolution du secteur bancaire en France ?

Renforcer la cyber sécurité: Leurs méthodes d'arnaques sont si trompeuses qu'ils arrivent à imiter le numéro du service financier pour demander aux clients de valider des opérations.

Améliorer l'expérience client: en s'appuyant sur leurs avis

Investir dans l'innovation technologique.

- Qu'attendez-vous de la digitalisation pour l'avenir de votre banque et du secteur bancaire français ?

Une digitalisation qui réunit la technologie et la relation humaine pour garantir la confiance des clients.

- Comment voyez-vous l'évolution de votre métier dans ce contexte de transformation digitale ?

Le métier de conseiller bancaire évolue avec la digitalisation, qui se base sur le conseil personnalisé et l'accompagnement stratégique des clients, tout en utilisant les outils numériques pour renforcer la relation de confiance.

Guide d'entretien sur la gestion du changement à la digitalisation au sein des banques

Axe 1 : Fiche signalétique

- Nom : T
- Prénom : Nadine
- Service d'affectation : commercial
- Poste occupé : Chargée de clientèle
- Ancienneté dans la banque : 10 ans

Axe 2 : Changements liés au processus de digitalisation

- Quelles transformations majeures avez-vous constatées dans vos tâches quotidiennes avec l'évolution de la digitalisation ?

La banque en ligne a modifié les opérations bancaire des clients qui sont en autonomie totale (virements, ouverture de compte, demande de crédit...)

- Quels sont les nouveaux outils ou systèmes digitaux que vous utilisez ?

Tablettes portables

- Avez-vous bénéficié de formations ou d'accompagnement pour la maîtrise et l'adoption de ces nouveaux outils ?

Oui

Non

- Quels impacts la digitalisation a-t-elle eu sur la relation avec la clientèle et l'efficacité du service ?

Accès direct à un conseiller avec le chat

Les clients fréquemment de mains en mains la banque

- Percevez-vous des améliorations en termes d'accessibilité et de rapidité des opérations bancaires ?

Oui

Non

Et pourquoi ?

Accès 24/24 7/7

Accès à de nombreux services sans se déplacer

- Quels points forts ou solutions ont aidé la banque à réussir cette étape importante ?

Investissements dans la modernisation des systèmes informatiques

Formation des banquiers à la culture digitale

Axe 3 : Contraintes rencontrées par rapport aux procédures et à la gestion

- Quelles difficultés avez-vous rencontré dans l'application des procédures internes, notamment avec les nouveaux outils digitaux ?

Certains collaborateurs sont réticents à ce changement

Ils n'acceptent pas de nouvelles méthodes d'accueil et refusent de s'adapter

- Rencontrez-vous des obstacles liés à la conformité, à la sécurité ou à la gestion des risques dans le contexte digital ?

Oui

Non

Si oui, lesquels ?

Dossiers forcément à jour

- Les procédures sont-elles adaptées aux nouveaux modes de travail digitalisés ? Si non, quelles sont les principales limites ?

Non

Les procédures de réglementation ne sont pas simplifiées bien au contraire

- Comment sont gérés les incidents ou les non-conformités dans votre service ?

Rappel automatique au client

- Avez-vous des suggestions pour améliorer les procédures ou faciliter leur application au quotidien ? Lesquels ?

Simplification de la mise en conformité

Réduire les documents demandés

- Quelles sont les raisons de conserver le support papier malgré la progression du numérique ?

Preuve physique en cas de contrôle

- Autres contraintes, obstacles ?

Personnes âgées

- **Axe 4 : Perspectives et attentes pour les banques françaises**
- Quelles sont, selon vous, les priorités pour l'évolution du secteur bancaire en France ?

Renforcer tous les systèmes pour éviter les fraudes et les piratages

- Qu'attendez-vous de la digitalisation pour l'avenir de votre banque et du secteur bancaire français ?

La digitalisation doit améliorer les relations avec les clients en améliorant constamment le système

- Comment voyez-vous l'évolution de votre métier dans ce contexte de transformation digitale ?

Le banquier doit lui-même maîtriser tous les outils digitaux de son entreprise

Il doit se centrer sur la satisfaction du client et les aider à travers tous les outils à sa disposition (téléphone - mail - application)

Tables des matières

Tables des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste d'abréviations

Liste des tableaux et figures

Sommaire

Introduction générale..... 2

Chapitre I : Fondements théoriques et conceptuel de la transformation digitale

Introduction 07

Section 1 : Cadre théorique relatif à la transformation digitale 07

1. Théorie de la diffusion de l'innovation 07

1.1. Contexte de la recherche sur la diffusion 07

1.2. Qu'est-ce que la diffusion ? 08

1.3. Méthodes de recherche pour l'étude de la diffusion 08

1.4. Internet : Une innovation spectaculaire..... 10

2. Théorie de l'acceptation de la technologie..... 11

2.1. Méthode d'exploration et d'analyse de la littérature..... 12

2.2. De quelles façons les variables et modérateurs externes influencent l'acceptabilité ? 14

2.3. Synthèse de l'influence de toutes les variables externes appliquées au TAM 1 14

3. Théorie de la rupture 15

3.1. Définition de l'innovation de rupture 15

3.2. Les types de rupture 15

3.3. L'innovation de rupture, un enjeu de compétitivité nationale 17

4. Théorie de la gestion des ressources 17

4.1. Notion de ressources 18

4.2. L'application de la théorie des ressources en gestion des connaissances 18

4.3. Application de la théorie des ressources en technologie de l'information..... 19

5. Théorie des coûts de transaction 20

5.1. Définition de la théorie des coûts de transaction..... 20

5.2. Comment définir les coûts de transaction 20

Tables des matières

5.3. Les empreintes théoriques de Williamson pour la construction des coûts de transaction	21
5.4. L'intérêt de la théorie des coûts de transaction	22
Section 2 : Les sous variables de la transformation digitale.....	22
1. La transformation digitale : Le passage au numérique.....	22
2. Les facteurs d'adaptation des technologies	22
Section 3 : Définitions liés à la digitalisation.....	24
1. La transformation digitale : Principales définitions.....	25
2. Le concept de numérisation.....	26
3. La digitalisation	26
Conclusion.....	26

Chapitre II : Revue de littérature sur la transformation digitale

Introduction	28
Section 1 : Synthèse des principaux travaux antérieurs sur la transformation digitale.....	29
1. Analyse critique de la littérature relative aux études menées sur les clients des banques	29
1.1. La digitalisation du secteur bancaire	29
1.2. La digitalisation de secteur bancaire : La perception par les clients	29
2. Analyse critique de la littérature relative aux études menées sur les banques	29
2.1. L'évolution du modèle bancaire à l'ère du digital	29
2.2. La digitalisation des services bancaires comme source de rentabilité pour les banques marocaines	30
2.3. Evaluation des facteurs de la transformation numérique dans le secteur bancaire	31
2.4. La digitalisation des services bancaires et risque de changement du rôle du conseiller bancaire en agence	31
Section 2 : Evolution de la digitalisation en Algérie.....	32
1. Principales caractéristiques du secteur bancaire avant la loi 90-10	32
1.1. Les variables espaces décisionnels des banques publiques.....	32
1.2. Dispositif législatif, réglementaire et institutionnel	33
2. La libéralisation du système bancaire algérien : Principales caractéristiques.....	33
2.1. Les engagements contractés par notre pays relatifs aux réformes financières.....	33
2.2. Les engagements contractés par notre pays relatifs à la réforme bancaire	34
3. La modernisation du système bancaire : Principale orientation	35

Tables des matières

3.1. La modernisation des systèmes de paiements	32
3.2. La modernisation du cadre relatif à la gouvernance des banques publiques.....	36
4. Les actions de modernisation du secteur bancaire algérien : Enjeux et perspectives	37
4.1. La restructuration du système bancaire et financier	37
4.2. La privatisation des établissements financiers	37
4.3. Programme d'évaluation du secteur financier (PESF)	38
4.3.1. Les résultats de l'application de PESF	38
4.3.2. Les typologies des opérations bancaires.....	39
4.4. Les limites de secteur bancaire	40
5. La modernisation du cadre réglementaire et technique.....	40
Section 3 : Evolution de la digitalisation en France	41
1. Les banques et la révolution digitale.....	41
2. L'avènement du web et du smartphone.....	41
3. De l'électronique au digital	42
4. De nouvelles menaces pour les banques	42
4.1. L'évolution des comportements	42
4.2. Un meilleur accès à l'information	42
4.3. La perte de certains monopoles	42
5. L'émergence des fintech	43
6. L'impact sur le secteur bancaire.....	43
6.1. Baisse de trafic dans les agences.....	43
6.2. Baisse des commissions	43
7. La naissance de l'agence « phytitale »	43
7.1. Une banque C.I.A.S.....	43
7.2. Transformation numérique réussite.....	45
Conclusion.....	46

Chapitre III : Analyse empirique de la transformation digitale au sein de CPA et CIC

Introduction	48
Section 1 : Choix méthodologique et cadre d'analyse de l'étude	48
1. La méthode qualitative	48

Tables des matières

1.1. Définition de la recherche qualitative	48
1.2. L'intérêt de la recherche qualitative.....	48
1.3. Démarche utilisée en recherche qualitative.....	48
2. La méthode comparative	50
Section 2 : Le guide d'entretien	51
1. Présentation du guide d'entretien.....	51
2. Les types de questions figurant dans le guide d'entretien.....	51
3. Analyse du guide d'entretien utilisé dans le cadre de notre étude	52
3.1. Résultats du guide d'entretien du CPA	52
3.2. Résultats du guide d'entretien du CIC	61
Section 3 : Comparaison entre CPA et CIC.....	68
1. Comparaison de premier axe.....	68
2. Comparaison de deuxième axe.....	69
3. Comparaison de troisième axe	70
Conclusion.....	70
Conclusion générale	72
Bibliographie	
Annexes	
Tables des matières	
Résumé	

Résumé

Ce travail analyse la gestion du changement liée à la digitalisation dans les banques, en comparant spécifiquement les approches de la banque CPA (Crédit Populaire d'Algérie) et de la banque CIC (Crédit Industriel et Commercial). Il étudie d'abord les bases théoriques de la transformation numérique, y compris les théories de la diffusion de l'innovation, de l'acceptation de la technologie, de la rupture et des coûts de transaction, ainsi que les définitions clés de la digitalisation. Ensuite, il analyse la littérature existante sur la digitalisation bancaire, en abordant les perceptions des clients et les défis pour les banques, puis il retrace l'évolution de la digitalisation bancaire en Algérie et en France. Enfin, une étude empirique compare les stratégies de digitalisation de CPA et de CIC en utilisant des agences pour comprendre leurs approches et leurs résultats.

Mots clés : Gestion du changement, digitalisation bancaire, transformation numérique, étude comparative

Abstract

This work analyzes change management related to digitalization in banks, specifically comparing the approaches of CPA (Crédit Populaire d'Algérie) and CIC (Crédit Industriel et Commercial). It first examines the theoretical foundations of digital transformation, including theories of innovation diffusion, technology acceptance, disruption, and transaction costs, as well as key definitions of digitalization. It then reviews existing literature on banking digitalization, addressing customer perceptions and challenges for banks, and traces the evolution of banking digitalization in Algeria and France. Finally, an empirical study compares the digitalization strategies of CPA and CIC using agencies to understand their approaches and outcomes.

Keywords: Change management, banking digitalization, digital transformation, comparative study