

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme Master en Sciences de Gestion

Option : Management Stratégique

Thème

L'analyse de la mise en place d'une stratégie de transformation digitale dans la BNA.

Réalisé par :

- Mlle ALLALA Sultana
- Mlle AIT ALI BELKACEM Amel

Dirigé par :

- **Mme NANECHÉ Fariza**

Examiné par :

- Mme SALMI Samia
- Mme METMAR Dalila
- Mme CHIKAOUI Smina

Promotion : 2022/2023

REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à notre promotrice.

Notre parfaite considération à l'ensemble des enseignants qui ont contribué à notre formation et le personnel du département des Sciences de Gestion.

Nos plus vifs remerciements à la BNA de la wilaya de Tizi-Ouzou qui nous a ouvert ses portes, pour leur accueil et pour le partage d'informations.

Nous tenons à remercier aussi toutes les personnes qui ont apporté leur aide de près ou de loin, en particulier Mme METMAR Dalila et Mr MOUZAOUI Zaki.

Nos sincères salutations aux membres de jury qui nous feront l'honneur de juger notre travail.

Nous ne pourrions terminer ces remerciements sans y associer nos deux familles qui n'ont cessé de témoigner leur amour à travers leur soutien moral.

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail à ma famille qui a fait de moi ce que je suis aujourd'hui :

*A ma précieuse maman **Chabha**, tu as toujours été ma source d'inspiration et de soutien inconditionnel. Ce mémoire est le reflet de ton amour et de tes encouragements constants. Merci pour tout.*

*A mon père bien aimé **Messaoud**, tes valeurs, ta sagesse et ton soutien ont toujours été une source d'inspiration pour moi. Ce mémoire est une humble reconnaissance de tout ce que tu as fait pour moi.*

*Au meilleur grand-père **Larbi**, une figure aimante et bienveillante dans ma vie. Ton amour et ta gentillesse ont façonné la personne que je suis aujourd'hui. Merci pour tous les merveilleux moments partagés ensemble.*

*A la mémoire de ma chère grand-mère **Baya**, tes conseils, ton soutien et ton rire resteront toujours dans mon cœur. Je suis reconnaissante d'avoir eu la chance de t'avoir comme grand-mère. Tu me manques énormément.*

*A mes sœurs chéries **Baya** et **Yasmina**, mes complices de toujours. Vous êtes mes meilleures amies et ma famille. Merci de toujours être là pour moi, peu importe quoi. Je vous aime plus que tout au monde.*

*A toute ma famille **Allala**.*

*A mon amie et binôme **Amel**.*

Sultana Allala

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail, avec toute la gratitude de mon cœur :

*A mes merveilleux parents, **Nadia** et **Rabah**, les piliers de ma vie, dont l'amour infini et le soutien inébranlable ont éclairé mon chemin vers la réussite.*

*A ma sœur bien-aimée, **Imene**, et mon frère précieux, **Amine**, dont la présence a toujours été mon réconfort.*

*A la douce **Silia Zafour**, à qui je dois une dette immense pour son aide précieuse lors de notre stage.*

*A tous les membres de la famille **Amrani**, **Nadi** et **Mali***

*A ma chère binôme **Sultana**.*

A tous mes amis et tous ceux qui, de près ou de loin, ont apporté leur contribution à la réalisation de ce travail, je vous adresse ma profonde reconnaissance.

Amel Ait Ali Belkacem

SOMMAIRE

Introduction générale	1
Chapitre I : La transformation digitale et les banques	4
Introduction	4
Section 1 : Définitions et historique des concepts clés.....	4
Section 2 : La transformation digitale dans le secteur bancaire.....	8
Section 3 : La modernisation du secteur bancaire algérien.....	22
Conclusion.....	35
Chapitre II : La conduite de la transformation digitale	36
Introduction	36
Section 1 : L'impact de la transformation digitale.....	36
Section 2 : Processus et outils de la mise en œuvre d'une stratégie de transformation digitale.....	46
Section 3 : Stratégies et innovation dans l'environnement incertain de la transformation digitale.....	59
Conclusion.....	65
Chapitre III : La transformation digitale dans la BNA	67
Introduction	67
Section 1 : Présentation de la BNA.....	68
Section 2 : Présentation de la méthodologie de l'étude.....	75
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats.....	78
Conclusion.....	87
Conclusion générale	88
Questionnaire	89
Bibliographie	

LISTE DES ABBREVIATIONS

- **ALC** : Arab Leasing Corporation.
- **BADR** : Banque de l'Agriculture et du Développement Rural.
- **BATX** : Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi.
- **BCIA** : Banque Commerciale et Industrielle d'Algérie.
- **BDL** : Banque de Développement Local.
- **BEA** : Banque Extérieure d'Algérie.
- **BNA** : Banque Nationale d'Algérie.
- **CA** : Chiffre d'Affaires.
- **CAC** : Cotation Assistée en Continu.
- **CBSB** : Comité de Bâle pour la Supervision Bancaire.
- **CMC** : Conseil de la Monnaie et du Crédit.
- **CNEP** : Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance.
- **CNMA** : Caisse Nationale de Mutualité Agricole.
- **CPA** : Crédit Populaire d'Algérie.
- **CRM** : Customer Relationship Management.
- **CX** : Expérience Client.
- **DAB** : Distributeur Automatique Bancaire.
- **GAB** : Guichets Automatiques Bancaires.
- **GAFA** : Google, Amazon, Facebook, Apple.
- **GAFAM** : Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft.
- **IA** : Intelligence Artificielle.
- **IBM** : International Business Machines.
- **IoT** : Internet des objets.
- **MLA** : Maghreb Leasing Algérie.
- **NAAS** : Network As A Service.
- **NATU** : Netflix, Airbnb, Tesla, Uber.
- **NFC** : Near Field Communication.
- **PDG** : Président-Directeur Général.
- **PESTEL** : Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique, Légal.
- **PIB** : Produit International Brut.

- **PME** : Petites et Moyennes Entreprises.
- **SPA** : Société Par Actions.
- **SWOT** : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.
- **TPE** : Terminal de Paiement Electronique.

LISTE DES FIGURES

<u>Figure</u>	<u>Page</u>
Chapitre II	
Figure II.1 : Graphique des cinq générations au milieu de travail.....	40
Figure II.2 : Une politique à trois niveaux.....	49
Figure II.3 : Cycle des océans rouges et bleu.....	60
Chapitre III	
Figure III.1 : Expérience professionnelle.....	78

LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau</u>	<u>Page</u>
Chapitre II	
<u>Tableau II.1</u> : Les éléments de base de la stratégie.....	53
Chapitre III	
<u>Tableau III.1</u> : Présentation de l’avis des salariés sur l’importance de la transformation digitale pour l’avenir de la BNA.....	79
<u>Tableau III.2</u> : Perception des salariés sur la clarté de la stratégie de transformation digitale mise en place par la BNA.....	80
<u>Tableau III.3</u> : Perception des salariés sur la formation suffisante pour l'utilisation des nouvelles technologies.....	81
<u>Tableau III.4</u> : Perception des salariés sur la satisfaction des clients vis-à-vis des services numériques proposés par la banque.....	82
<u>Tableau III.5</u> : Perception des salariés concernant l’investissement adéquat de la banque dans les technologies digitales.....	83
<u>Tableau III.6</u> : Perception du niveau de confiance des salariés dans la capacité de la banque à réussir sa transformation.....	84
<u>Tableau III.7</u> : La perception des salariés sur l'augmentation de l'utilisation des outils numériques et des plateformes de communication pour collaborer avec les collègues et les clients.....	85

INTRODUCTION GENERALE

Au cours des dernières décennies, le monde des affaires a connu une révolution majeure avec l'avènement de la transformation digitale. Les entreprises et les institutions ont dû s'adapter pour prospérer dans cet environnement en constante évolution. Cette transformation digitale est bien plus qu'une simple option pour les organisations, elle est devenue un impératif stratégique. Elle a redéfini la manière dont les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs opèrent et interagissent avec leur clientèle.

L'avènement des technologies de l'information et de la communication a radicalement modifié les pratiques commerciales. Le progrès technologique a donné naissance à une multitude de néologismes, des années 90 avec Internet et le commerce en ligne, aux années 2010 avec l'Internet des objets, l'intelligence artificielle et la connectivité accrue des dispositifs. Au cœur de cette évolution se trouve la transformation digitale, qui transcende les frontières sectorielles et influence les organisations de manière globale.

La transformation digitale est cruciale pour plusieurs raisons. Tout d'abord, elle permet de répondre aux attentes des clients, qui sont de plus en plus connectés et recherchent des expériences numériques exceptionnelles. Ensuite, elle offre la possibilité d'optimiser les opérations, d'automatiser les tâches répétitives et de réduire les coûts. De plus, elle stimule l'innovation en permettant le développement de nouveaux produits et services. Les données jouent également un rôle essentiel, car la transformation digitale permet de collecter et d'analyser d'énormes volumes de données pour prendre des décisions éclairées. Elle favorise l'agilité, la compétitivité et la sécurité.

La transformation digitale est un élément essentiel pour les entreprises, car elle offre de nombreux avantages. Cependant, il est important de reconnaître qu'elle peut également avoir des répercussions négatives sur les employés. L'automatisation des tâches, par exemple, peut susciter des inquiétudes quant à la sécurité de l'emploi, car certains craignent d'être remplacés par des machines. De plus, l'acquisition de nouvelles compétences numériques peut être un défi, en particulier pour les travailleurs plus âgés.

Elle présente également des inconvénients, notamment des coûts élevés pour la mise en place et la maintenance des technologies. De plus, elle peut exposer les entreprises à des

risques en matière de sécurité et de protection des données. En outre, elle peut entraîner des difficultés pour les utilisateurs qui n'ont pas accès à la technologie ou qui ne sont pas familiers avec les services numériques. Il est donc essentiel de prendre en compte ces aspects à la fois positifs et négatifs lors de la mise en œuvre de la transformation digitale au sein d'une organisation.

Il est donc important que les entreprises prennent en compte ces préoccupations afin de mettre en œuvre la transformation digitale de manière efficace et équilibrée, en maximisant les avantages tout en atténuant les inconvénients potentiels. Une approche réfléchie qui intègre la formation des employés, la gestion des coûts et la sécurité des données peut contribuer à une transition plus fluide vers un environnement plus numérique.

Le secteur bancaire, en particulier, est très touché par les changements causés par la transformation digitale. Les attentes des clients évoluent, les canaux de distribution se diversifient, et les nouvelles technologies façonnent la façon dont les services financiers sont fournis. Dans ce contexte, il est impératif pour les banques de repenser leurs stratégies et de s'adapter aux exigences du marché.

La transformation digitale ne se limite pas à l'adoption de nouvelles technologies, elle implique un changement culturel et organisationnel profond au sein des banques. Les collaborateurs doivent être formés pour utiliser efficacement ces nouvelles technologies, et les processus internes doivent être repensés pour optimiser les avantages de la digitalisation tout en minimisant les risques.

Méthodologie de recherche

Pour répondre aux questions soulevées tout au long de ce mémoire et dans le cadre de notre étude, nous avons employé diverses méthodes de collecte et d'analyse de données. Dans un premier temps, nous avons effectué une recherche documentaire approfondie pour examiner la littérature pertinente liée à notre sujet de recherche. Dans un second temps, nous avons procédé à une analyse sur le terrain pour étudier la mise en œuvre de la transformation digitale et en tirer des conclusions significatives.

Objet de recherche et choix de sujet

Le choix de ce sujet découle de plusieurs considérations essentielles. Tout d'abord, il est motivé par l'observation de l'évolution rapide des technologies de l'information et de la communication, qui ont profondément transformé les pratiques commerciales, notamment dans le secteur bancaire. De plus, cette thématique est d'une actualité brûlante, étant donné que les entreprises, y compris les banques, sont confrontées à des pressions sans précédent pour s'adapter aux exigences du monde numérique. Cette transformation digitale est devenue un impératif pour leur survie et leur compétitivité.

L'objectif de notre recherche est d'apporter des éléments à la problématique suivante :
Comment élaborer une stratégie de transformation digitale au sein d'une banque ?

De cette problématique découlent les questions suivantes :

- Que signifie la transformation digitale ?
- Quel est l'impact de la transformation digitale sur la banque, ses employés et ses clients ?
- Comment mener à bien une transformation digitale au sein d'une banque ?

En réponse à la problématique posée, notre travail sera structuré de la manière suivante :

Il contiendra trois chapitres, les deux premiers seront consacrés aux aspects théoriques. Le premier chapitre jettera les bases conceptuelles et théoriques de la transformation digitale, soulignant son rôle stratégique au sein du secteur bancaire. Le deuxième chapitre se concentrera sur les stratégies et les outils essentiels pour la mise en œuvre réussie de cette transformation. Enfin le troisième chapitre se basera sur une enquête menée auprès des employés de la BNA pour offrir des perspectives tangibles sur leur vision de la transformation digitale au sein de l'institution bancaire.

CHAPITRE I

LA TRANSFORMATION DIGITALE ET LES BANQUES

Introduction

L'évolution rapide de la technologie a bouleversé de nombreux aspects de notre vie, et l'un des secteurs les plus impactés est sans aucun doute le domaine bancaire. La transformation digitale, véritable révolution du 21e siècle, a radicalement redéfini la manière dont les banques fonctionnent, interagissent avec leurs clients, et gèrent leurs opérations. Ce chapitre se penche sur cette transformation et son impact sur le secteur bancaire, avec un focus particulier sur l'expérience algérienne.

Dans la première section, nous commencerons par définir les concepts clés de la transformation digitale et retracerons leur évolution historique. Comprendre ces bases est essentiel pour saisir les implications profondes de la révolution numérique dans le secteur financier.

La deuxième section se penchera sur la transformation digitale dans le secteur bancaire en général, examinant comment les banques ont dû s'adapter aux nouvelles technologies pour rester compétitives, améliorer l'efficacité opérationnelle et offrir des services plus innovants à leurs clients.

Enfin, dans la troisième section, nous explorerons plus en détail la modernisation du secteur bancaire en Algérie, mettant en lumière la situation actuelle de ces banques et les défis spécifiques auxquels ce pays est confronté dans sa quête pour suivre le rythme de la révolution numérique et en combinant une vision globale avec une analyse locale, ce chapitre vise à offrir un aperçu complet de l'impact de la transformation digitale sur les banques.

Section 1 : Définitions et historique des concepts clés

1.1. Historique de la transformation digitale

Aujourd'hui, la digitalisation est devenue un terme extrêmement populaire dans la société ultramoderne, souvent utilisé de manière interchangeable avec le numérique. Cependant, il est important de clarifier la signification et la portée de la digitalisation afin de dissiper toute confusion et mauvaise interprétation.

Le terme "digital" trouve ses origines dans le latin "digitalis", qui fait référence aux doigts. En anglais, "digit" signifie "chiffre" et "digital" est utilisé pour décrire quelque chose qui utilise des nombres. Ainsi, le terme digital est souvent utilisé comme synonyme de numérique. Cependant, la digitalisation va au-delà du simple aspect numérique.

L'avènement de l'informatique dans les années 1940 avec l'invention de l'ordinateur par l'ingénieur allemand Konrad Zuse et l'introduction du téléphone mobile par l'ingénieur américain Martin Cooper en 1973 marquent le début de l'ère numérique. Depuis lors, le numérique a connu des évolutions majeures, notamment avec l'émergence de l'intelligence artificielle et d'autres technologies avancées. Le numérique est principalement lié aux nouvelles technologies, à la dématérialisation des données et à l'utilisation des outils informatiques.

D'un autre côté, la notion de digitalisation est plus récente et est apparue avec l'avènement d'Internet et du Web dans les années 90. La digitalisation englobe l'utilisation des technologies numériques pour atteindre des performances élevées et une efficacité accrue dans divers domaines. Elle implique une transformation radicale, stratégique et révolutionnaire qui impacte tous les aspects de la vie humaine, tels que l'économie, l'industrie, la sociologie et bien d'autres encore.

Depuis 2004, la digitalisation a évolué vers une notion plus complexe connue sous le nom de "transformation digitale" ou "transformation numérique". Il ne s'agit plus seulement d'une évolution technologique, mais d'un changement fondamental qui remet en question les modèles traditionnels et vise à réinventer les organisations et les sociétés dans leur ensemble. La transformation digitale va bien au-delà de l'adoption de nouvelles technologies. Elle nécessite une refonte des processus, des structures, des cultures et des modes de pensée pour s'adapter aux nouveaux paradigmes induits par les technologies numériques. En somme, la digitalisation et la transformation digitale représentent des concepts clés de l'ère numérique. Alors que le numérique se concentre sur les technologies et la dématérialisation des données, la digitalisation englobe une vision plus large qui vise à exploiter le plein potentiel des technologies numériques pour stimuler le progrès, la compétitivité et l'innovation à tous les niveaux de la société.

1.2. Définitions

1.2.1. Définition de la digitalisation

«La digitalisation désigne les changements liés à l'intégration de la technologie digitale dans la société humaine et se base sur plusieurs grands piliers : la mobilité, le temps

réel, l'internet des objets, le big data, l'universalité d'internet, et depuis peu l'IA (Intelligence Artificielle). »¹

«La digitalisation est un procédé qui permet de transformer une tâche, un processus, un métier ou encore un objet par un outil numérique afin d'améliorer les résultats en terme de rapidité et de sécurité, de qualité ou encore de gain financier »²

«La digitalisation est le procédé qui vise à transformer un objet, un outil, un processus ou un métier en un code informatique afin de le remplacer et le rendre plus performant. La digitalisation est devenue un phénomène naturel qui combine l'apparition d'internet et les avancées quotidiennes »³

1.2.2. Définitions de la transformation digitale

La transformation digitale désigne l'adoption de nouvelles technologies permettant d'améliorer les processus, les produits et les services d'une entreprise, ainsi que les relations avec ses clients. Cela peut inclure la digitalisation des systèmes informatiques, l'automatisation des tâches, l'utilisation des données pour prendre des décisions plus judicieuses, la création de nouveaux modèles d'affaires en ligne, et l'utilisation des technologies telles que l'intelligence artificielle (IA) et l'Internet des objets (IoT). La transformation digitale a pour objectif de renforcer la compétitivité d'une entreprise, de l'aider à rester à jour avec les changements technologiques et de mieux répondre aux attentes et aux besoins de ses clients.⁴

La transformation numérique désigne le processus qui conduit une entreprise à intégrer les technologies digitales dans l'ensemble de ses activités dans le but de renforcer sa performance. Il s'agit d'une démarche centrée sur la donnée qui repose significativement sur l'exploitation d'un ensemble d'algorithmes plus ou moins sophistiqués.⁵

Selon (Reimer, 2013), la transformation digitale se réfère aux changements induits par le développement des technologies numériques qui se produisent un rythme effréné, qui bouleversent la manière dont sont créés la valeur, les interactions sociales, la conduite des affaires et, plus généralement, notre façon de penser.

¹ <https://www.digitall-conseil.fr/definition-transformation-digitale/> consulté le 24/06/2023

² <https://ontorule-project.eu/2018/04/03/le-digital-c-est-quoi/> consulté le 24/06/2023

³ <https://www.management-academy.tv/artificielle/dfghk/> consulté le 24/06/2023

⁴ <https://www.digitall-conseil.fr/definition-transformation-digitale/> consulté le 24/06/2023

⁵ Pierre LAINEY, Liliane HAMEL Le guide méthodologique des sciences de la gestion

Quant à (Vial G., 2019), il a conclu que la transformation digitale est “ un processus par lequel les organisations répondent aux changements prenant place dans leur environnement en utilisant des technologies digitales pour modifier leur chaîne de création de valeur”⁶

Ou encore (Bos, 2018) qui définit la transformation digitale comme « l’adoption des compétences technologiques facilement accessibles qui transforme la réactivité de l’organisation face aux changements du marché ».⁷

D’un autre point de vue, (Terrar, 2015) définit la transformation comme “le processus qui consiste à faire passer une organisation ayant une approche traditionnelle à de nouvelles façons de travailler et de penser en utilisant les technologies digitales, sociales, mobiles et émergentes. Elle implique un changement de leadership, une réflexion différente, la stimulation de l’innovation et de nouveaux modèles économiques, intégrant la numérisation des actifs et une utilisation accrue de la technologie pour améliorer l’expérience des employés, des clients, des fournisseurs, des partenaires et des parties prenantes de votre organisation”.

D’après les définitions précédentes, nous pouvons convenir que la transformation digitale représente le processus par lequel les organisations adoptent de nouvelles technologies pour améliorer leurs processus, produits et services, ainsi que leurs relations clients. Son objectif est de renforcer la compétitivité de l’entreprise et de mieux répondre aux attentes des clients dans un environnement en constante évolution.

1.2.3. Définition du management digital

«Le management digital est un processus de management face à face individuel ou collectif dans lequel on injecte des technologies pour être plus efficace collectivement. En fait, on devrait donc parler de management multicanal ou mixte management (Blended Management).»⁸

⁶ Vial, G. (2019). Understanding digital transformation. The journal of Strategic Information Systems, 118-144

⁷ Bos. (2018), « La transformation digitale, vers un management stratégique augmenté ? », Lyon. p35

⁸<https://www.cegos.fr/ressources/mag/marketing-communication/7-lois-management-digital> consulté le 24/06/2023

Section 2 : La transformation digitale dans le secteur bancaire**2.1. Définition de la transformation digitale des banques**

La transformation digitale dans le secteur bancaire est une véritable révolution des pratiques, englobant diverses initiatives visant à automatiser et simplifier les processus. Cette évolution favorise une interaction rapide et fluide entre la banque et ses clients, ainsi qu'une collaboration plus étroite entre les différents acteurs de l'industrie bancaire. Elle permet également d'accélérer les flux d'échanges internes.

Au cours des années 2000, cette révolution mondiale, étroitement liée à la transformation digitale, a apporté des bouleversements significatifs dans le paysage économique, comme le notent Mairesse et al. (2000). Le secteur bancaire s'est retrouvé confronté à une perturbation sans précédent, remettant en question son monopole traditionnel. Les banques, autrefois symboles de tradition et de formalisme, ont été propulsées vers un avenir numérique.

La transformation digitale a profondément remodelé le secteur bancaire, obligeant les banques à s'adapter aux évolutions technologiques pour répondre aux nouveaux comportements et aux exigences des clients de plus en plus connectés. Comme le souligne Pluchart (2017), il est crucial pour les banques de moderniser leurs pratiques tout en préservant l'aspect humain, afin de jouer un double rôle combinant utilité et dimension culturelle. Il est essentiel de mettre en avant la synergie entre les aspects humains et numériques au service de la finance.

De plus, selon Ouiza (2014), le secteur bancaire est l'un des domaines les plus touchés par les technologies de l'information et de la communication, ce qui souligne la nécessité pour les banques d'adopter et d'exploiter la digitalisation pour rester compétitives. D'autres chercheurs, tels que Roman B. et Tchibozo (2017), mettent également en évidence le potentiel de création de valeur offert par le numérique dans le domaine bancaire.

Cette vision de transformation a mené les banques traditionnelles à revoir leurs business modèles afin de rester compétitives et garantir leurs survies en instaurant de nouvelles stratégies, de nouveaux outils et produits innovants et efficaces.

2.2. La différence entre les banques Traditionnelles, en Ligne, Digitales et Néobanques ⁹

Les banques traditionnelles se distinguent par la présence d'agences physiques, offrant aux clients la possibilité d'effectuer des transactions bancaires en personne et de consulter un conseiller. Elles proposent également des services tels que des prêts aux entreprises et des comptes de dépôt adaptés à des besoins bancaires plus complexes. Exemple : BNP Paribas, Wells Fargo, Banque Populaire.

En revanche, la banque en ligne est une forme émergente de prestation de services financiers qui se base sur des plateformes en ligne, telles que des sites web ou des applications. Elle connaît une popularité croissante à l'ère numérique en offrant une alternative pratique aux modèles bancaires traditionnels. Les clients peuvent gérer leurs comptes, réaliser diverses opérations bancaires, et bénéficier de tarifs compétitifs via des plateformes en ligne sécurisées. Cette approche se caractérise par sa commodité et ses frais réduits. Exemple: ING Direct, Ally Bank, N26.

La banque digitale, quant à elle, a transformé l'industrie financière en proposant une expérience bancaire entièrement numérique et personnalisée. Elle se distingue des modèles traditionnels en intégrant des technologies de pointe telles que l'intelligence artificielle, l'apprentissage automatique, la blockchain, et l'Internet. Elle permet d'effectuer des transactions bancaires et d'accorder des crédits de manière hautement automatisée et contrôlée. Exemple : Revolut, Monzo.

Les néobanques, enfin, sont des banques en ligne qui offrent des fonctionnalités et des services avancés. Elles se démarquent par des applications mobiles plus sophistiquées, une meilleure expérience utilisateur, des services de paiement en temps réel, ainsi que des outils de gestion des finances personnelles. En somme, elles enrichissent l'expérience bancaire en ligne. Exemple : Varo, Monese.

2.3. Les innovations qui ont transformé le secteur bancaire¹⁰

2.3.1. Les Smartphones

Le Smartphone est un téléphone mobile multifonction qui combine des fonctionnalités de communication, de navigation sur Internet, de lecture de médias et bien plus encore. Ces

⁹ <https://www.cafpi.fr/credit-immobilier/actualites/qu-est-ce-qu-une-banque-en-ligne> consulté le 01-10-2023

¹⁰ <https://blog.econocom.com/blog/9-innovations-qui-font-la-revolution-numerique/> consulté le 01-10-2023

appareils sont conçus pour faciliter la vie quotidienne en offrant un large éventail d'applications et de services.¹¹

2.3.2. L'internet des objets

L'Internet des Objets (IoT) se réfère à un réseau d'objets physiques et de dispositifs connectés à Internet, qui échangent des données et des informations avec le réseau. Ces objets peuvent être des appareils domestiques, des véhicules, des capteurs industriels, et plus encore. Dans le contexte bancaire, l'IoT permet la collecte de données en temps réel à partir d'appareils connectés, ce qui peut être utilisé pour personnaliser les services bancaires et améliorer l'efficacité opérationnelle.

2.3.3. L'intelligence artificielle ¹²

L'intelligence artificielle (IA, ou AI en anglais pour Artificial Intelligence) est un domaine de recherche et de développement visant à permettre aux machines d'imiter une forme d'intelligence humaine. L'IA est de plus en plus utilisée dans divers domaines d'application.

L'origine de cette notion remonte aux années 1950 grâce au mathématicien Alan Turing. Dans son ouvrage "Computing Machinery and Intelligence," Turing a soulevé la question de donner aux machines une forme d'intelligence. Il a introduit le concept du "Test de Turing," où un sujet interagit à l'aveugle avec un autre être humain et une machine programmée pour produire des réponses cohérentes. Si le sujet ne peut pas faire la différence, alors la machine a réussi le test et est considérée comme "intelligente."

De grandes entreprises telles que Google, Microsoft, Apple, IBM et Facebook investissent massivement dans le domaine de l'intelligence artificielle. Elles mettent en place des réseaux de neurones artificiels, composés de serveurs, pour traiter des calculs complexes sur d'énormes bases de données, cherchant à appliquer l'IA à des domaines spécifiques.

L'IA a un impact significatif sur la transformation digitale des banques en optimisant l'automatisation des processus, en offrant une personnalisation des services, et en améliorant la précision des analyses de données pour une meilleure prise de décision dans le secteur financier.

¹¹ <https://techterms.com/definition/smartphone> consulté le 01-10-2023

¹² <https://www.futura-sciences.com/tech/definitions/informatique-intelligence-artificielle-555/> consulté le 02-10-2023

« L'IA est le domaine de l'informatique qui étudie comment faire à l'ordinateur des tâches pour lesquelles l'homme est aujourd'hui encore le meilleur ». (Elair Rich & KnightArtificiel Intelligence)

2.3.4. Big data

Le big data, qui signifie "méga donnée," "grosse donnée" ou "donnée massive," désigne un ensemble très volumineux de données que les outils classiques de gestion de bases de données ou de gestion de l'information ne peuvent pas traiter efficacement. Il possède trois caractéristiques fondamentales :

a- Le volume de données

Le volume de données géré par les entreprises est en constante augmentation, atteignant aujourd'hui des échelles de téraoctets voire de pétoctets.

b- La vitesse ou vélocité

La vélocité implique la rapidité du traitement des données pour satisfaire les besoins des utilisateurs et la rapidité de production des données.

c- La variété

Les données proviennent de nombreuses sources, y compris les banques, les réseaux sociaux, les Smartphones, les objets connectés, etc.¹³

Le big data joue un rôle essentiel dans la transformation digitale du secteur bancaire. Il permet d'améliorer la prise de décision en fournissant des informations basées sur des analyses approfondies des données. De plus, il contribue à réduire les coûts d'infrastructures informatiques grâce à l'utilisation de serveurs standards et de logiciels open source. En exploitant le big data, les banques peuvent mieux comprendre les besoins de leurs clients, personnaliser les services, et optimiser leurs opérations pour répondre aux exigences d'un monde de plus en plus numérique.

2.3.5. Blockchain

La blockchain est une technologie qui a émergé en 2008 avec l'avènement de Bitcoin, elle est une technologie de stockage et de transmission d'informations, transparente, sécurisée, et fonctionnant sans organe central de contrôle. Elle constitue une base de données qui contient l'historique de tous les échanges effectués entre ses utilisateurs depuis sa création, sécurisée et

¹³<http://finance.sia.parteners.com> consulté le 02-10-2023

distribuée : elle est partagée par ses différents utilisateurs, sans intermédiaire, ce qui permet à chacun de vérifier la validité de la chaîne. Il existe des blockchains publiques, ouvertes à tous, et des blockchains privées, dont l'accès et l'utilisation sont limitées à un certain nombre d'acteurs. Une blockchain publique peut donc être assimilée à un grand livre comptable public, anonyme et infalsifiable. Comme l'écrit le mathématicien Jean-Paul Delahaye, il faut s'imaginer un très grand cahier, que tout le monde peut lire librement et gratuitement, sur lequel tout le monde peut écrire, mais qui est impossible à effacer et indestructible.¹⁴

Dans le concept de la transformation digitale des banques, Cette technologie révolutionnaire permet aux institutions financières de simplifier et de sécuriser leurs processus de transactions. Elle élimine le besoin de tiers de confiance, réduisant ainsi les coûts et les délais de traitement des transactions. De plus, la blockchain ouvre la voie à de nouveaux modèles d'affaires, comme les contrats intelligents, qui automatisent l'exécution de contrats de manière fiable et transparente. Cela améliore l'efficacité opérationnelle des banques et renforce la confiance des clients grâce à des transactions plus transparentes et sécurisées. En résumé, la blockchain favorise une transformation majeure dans le secteur bancaire en introduisant des processus plus rapides, plus fiables et plus économiques.

2.3.6. Les services Cloud¹⁵

Le terme "cloud" fait référence aux serveurs accessibles via Internet, ainsi qu'aux logiciels et bases de données qui s'exécutent sur ces serveurs. Ces serveurs sont hébergés dans des datacenters répartis dans le monde entier. Le cloud computing permet aux utilisateurs et aux entreprises de se libérer de la gestion de serveurs physiques ou de l'exécution d'applications logicielles sur leur propre matériel.

Le passage au cloud computing présente des avantages économiques pour les entreprises, car elles ne sont plus tenues de gérer et d'entretenir leurs propres serveurs. Cela devient la responsabilité du fournisseur de services cloud. Cet aspect est particulièrement bénéfique pour les petites entreprises qui peuvent externaliser leurs besoins en infrastructure à moindre coût, éliminant ainsi la nécessité de posséder une infrastructure interne coûteuse.

De plus, le cloud facilite les opérations internationales des entreprises, car les employés et les clients peuvent accéder aux mêmes fichiers et applications à partir de n'importe quel endroit. Cela a un impact significatif sur la transformation digitale des banques, car elles

¹⁴ <https://www.cnil.fr/fr/definition/blockchain> consulté le 02-10-2023

¹⁵ <https://www.cloudflare.com/fr-fr/learning/cloud/what-is-the-cloud/> consulté le 02-10-2023

peuvent exploiter le cloud pour fournir des services bancaires en ligne plus efficaces et accessibles de partout.

2.4. Les outils et produits digitaux proposés par la banque¹⁶

La transformation digitale consiste à convertir des données en formats numériques pour les intégrer dans les opérations et les systèmes bancaires. Cela se fait en utilisant des outils et en développant des produits spécifiques :

2.4.1. Les applications mobiles

Les applications mobiles sont d'une tendance incontournable et indispensable pour de nombreux utilisateurs. Permettent une collecte d'informations efficaces auprès des partenaires et des clients, ainsi d'obtenir des résultats rapides atteignant un large éventail de publics.

2.4.2. Les sites web

La première image de l'entreprise, accessible et consultable par les internautes du monde entier doit être bien gérée afin de mettre en avant l'entreprise, son activité, ses produits et ses services.

2.4.3. Les chatbots et assistants virtuels

Les banques utilisent des outils qui reposent sur l'intelligence artificielle pour répondre aux questions des clients et les guider dans leurs opérations bancaires, garantissant des réponses rapides et efficaces.

2.4.4. Les logiciels métiers

Ce sont des outils puissants créés par des développeurs qui facilitent et automatisent les tâches quotidiennes des employés.

2.4.5. Les newsletters

C'est un email envoyé par l'entreprise aux partenaires et clients pour mieux les informer sur les changements qui s'opèrent et sur les nouveaux produits ou services proposés.

2.4.6. Services monétiques

Les cartes bancaires, les Guichets Automatiques Bancaires (GAB), Terminal de Paiement Electronique (TPE).

¹⁶ JAOUAD, J., & OUCHEKKIR, A. (2023). La transformation digitale dans le secteur bancaire marocain : une révolution dans les pratiques et les services financiers. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(3-2), 417-437. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8057870> consulté le 02-10-2023

2.4.7. La signature électronique

Les signatures numériques, comme les signatures manuscrites sur les documents papier, sont des mécanismes qui garantissent la non-répudiation des documents électroniques et leur permettent d'authentifier leurs créateurs.

2.5. La menace des nouveaux entrants

La transformation numérique a ouvert la porte à divers acteurs non bancaires sur le marché financier. Les fintech, qui combinent innovation financière et technologies de pointe, cherchent à révolutionner les pratiques bancaires traditionnelles. En parallèle, les géants du Web, comme les GAFAs (Google, Amazon, Facebook, Apple) et leurs homologues chinois, les BATX (Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi), ambitionnent également de conquérir les secteurs de l'assurance et de la banque. Les opérateurs télécoms, avec des acteurs tels que Vodafone, s'immiscent également dans cette industrie. Parallèlement, les néobanques, les géants de la grande distribution, et les banques en ligne ajoutent à cette concurrence croissante, créant ainsi un nouveau défi pour les banques de détail traditionnelles.¹⁷ Pour donner une perspective future, une étude de McKinsey réalisée en 2015 prévoyait que d'ici 2025, les acteurs non bancaires tels que les GAFAs et les fintech pourraient réduire les profits des banques traditionnelles de 20 à 60 % dans les domaines où ils sont actifs. Les activités de paiement, bien que moins rentables que d'autres, représentent tout de même un quart des revenus des banques. Cette concurrence a également des répercussions directes sur l'emploi bancaire, avec une étude de Citigroup en 2016 estimant une réduction de 37 % d'ici 2025 en Europe.

Face à cette compétition grandissante, les banques doivent impérativement définir de nouveaux avantages compétitifs pour se distinguer. La célèbre déclaration de Bill Gates en 2014, "We need banking, but we don't need banks," n'a jamais semblé aussi pertinente qu'aujourd'hui.¹⁸

2.5.1. La fintech¹⁹

Une Fintech est une société qui se spécialise dans le développement de technologies numériques innovantes pour améliorer les services financiers. Ces entreprises Fintech visent à rendre les services financiers plus efficaces et plus économiques. Le terme "Fintech" est issu de la combinaison des mots "finance" et "technologie" et remonte aux années 1980.

¹⁷ Llorca, M. *Les banques aux prises avec les fintech*. In : L'Économie politique, 75(3). (2017). P 43

¹⁸ <https://www.mbdconsulting.ch/publications/montee-du-digital-necessaire-secteur-bancaire> consulté le 02-10-2023

¹⁹ <https://selectra.info/finance/guides/comprendre/fintech> consulté le 02-10-2023

Les Fintechs sont généralement des startups, de jeunes entreprises qui prévoient une croissance rapide et qui basent leurs activités sur des innovations financières. Cependant, il arrive parfois que de grandes entreprises, actives depuis longtemps dans l'innovation des services financiers, se présentent également comme des Fintechs. Certaines jeunes entreprises Fintech ont connu un succès fulgurant, dépassant rapidement le stade de startup, et sont parfois désignées comme des "scale-ups Fintechs."

a- Les types de fintech²⁰

- **Paytech** : Ces entreprises fournissent des solutions visant à optimiser divers types de paiements. Par exemple, des startups comme Leetchi, Le PotCommun, Lydia, Pumpkin, IbanFirst, Obvy se spécialisent dans ce domaine.
- **Roboadvisor** : Dans cette catégorie, nous trouvons des services de conseil en investissement et de gestion de portefeuille numérisés, voire automatisés. Des entreprises telles que Yomoni, Marie Quantier, Advize, WeSave, Nalo sont des exemples de Roboadvisors.
- **Insurtech** : Les Insurtechs innovent dans le domaine de l'assurance grâce à des solutions numériques. Des startups telles qu'Alan, Shift Technology, Minalea, Testamento, Inspeer sont à l'avant-garde de cette catégorie.
- **Regtech** : Les entreprises Regtech cherchent à simplifier la conformité aux contraintes réglementaires financières. Amfine, Scaled Risk, Neuroprofiler, Fortia sont quelques exemples de ces innovateurs.
- **Néobanque** : Ces banques dématérialisées proposent des services bancaires novateurs et économiques. Revolut, N26, Nickel, Orange Bank, Qonto, Shine, Ditto Bank sont des acteurs majeurs dans cette catégorie.
- **Cash management** : Il s'agit de solutions numériques pour la gestion des dépenses personnelles ou des flux de trésorerie des entreprises. Linxo, Bankin, Yolt, Gest4U sont des exemples de sociétés œuvrant dans ce domaine.
- **Crowdfunding ou Crowdlending** : Ces plateformes de financement participatif font appel à un grand nombre de personnes pour financer un projet. Credit.fr, WiSeed, Bolden, WeShareBonds sont parmi les acteurs de cette catégorie.
- **Comparateur** : Les solutions de comparaison de produits financiers, comme les comptes bancaires, les crédits, les placements, sont offertes par des entreprises, telles que : Selectra et MeilleureBanque.

²⁰ <https://selectra.info/finance/guides/comprendre/fintech> consulté le 02-10-2023

Les Fintech ne cessent d'innover, aussi ces quelques catégories ne sont pas exhaustives. Certaines Fintech, pionnières sur un marché, n'appartiennent à aucune de ces catégories. Un exemple : Yelloan, une startup qui simplifie l'accès au crédit.

2.5.2. Les acteurs GAFA

Les GAFA désignent les quatre géants de la technologie américains : Google, Apple, Facebook et Amazon. Parfois, Microsoft est également inclus, ce qui donne GAFAM. Ces entreprises technologiques jouent un rôle majeur dans l'économie numérique mondiale. Contrairement à de nombreuses autres entreprises, elles ont la capacité de toucher instantanément un marché international. Leur influence sur l'économie mondiale, en particulier en ce qui concerne les données personnelles de leurs utilisateurs, suscite souvent des préoccupations, y compris au niveau des gouvernements. En fait, la valeur totale de ces entreprises peut être comparée au PIB de pays riches tels que l'Allemagne et le Royaume-Uni. En seulement vingt ans, les GAFA ont généré autant de richesse que le CAC 40 en 102 ans.²¹

Ces géants, tels que Google et Apple, ont diversifié leurs activités en proposant des services bancaires, notamment des solutions de paiement. Google a développé Google Pay, tandis qu'Apple a introduit Apple Pay. Ces applications permettent des paiements rapides et sécurisés via des Smartphones ou des montres connectées, tant pour des achats en ligne que dans les magasins physiques. Pour utiliser ces services, les utilisateurs doivent posséder un Smartphone Android, un iPhone ou une Apple Watch équipée de la technologie NFC (communication en champ proche) pour effectuer des paiements sans contact. De plus, leur banque doit être compatible avec Google Pay ou Apple Pay. Si c'est le cas, les utilisateurs peuvent enregistrer leurs cartes bancaires dans l'application pour faciliter leurs transactions.²²

De plus Apple a présenté une carte bancaire associée à l'iPhone, « Appel Card », résultat d'un partenariat de la firme avec Goldman Sachs, et elle propose aux utilisateurs d'iPhone de payer tous ses achats en passant par les solutions d'Apple. Uniquement disponible aux États-Unis²³

Il est important de noter que la version physique de l'Apple Card n'autorise pas le paiement sans contact. Dans ce cas, les utilisateurs doivent systématiquement utiliser leur iPhone pour effectuer des paiements via Apple Pay. De plus, Amazon a récemment lancé une

²¹ <https://www.sharing.agency/gafa-big-data-sante/> consulté le 03-10-2023

²² <https://www.journaldugeek.com/2019/08/07/apple-card-comment-fonctionne-carte-de-credit/> consulté le 03-10-2023

²³ Ibidem

carte Visa gratuite, utilisable dans le monde réel. Les membres Prime d'Amazon bénéficient de nombreux avantages, dont un retour de 5% sur leurs achats sur Amazon, 2% sur les dépenses dans des catégories telles que les restaurants, les stations-service et les pharmacies, ainsi que 1% sur tous les autres achats. De plus, cette carte offre des avantages supplémentaires, comme l'absence de frais pour les paiements à l'étranger, des assurances voyage et un service de conciergerie disponible 24/7.²⁴

Amazon se lance aussi dans le prêt aux PME, Sur la période 2011-2015, les prêts accordés par le géant de l'Internet ont atteint 2 milliards de dollars. Les statistiques officielles font état de 3 milliards générés pour cette activité, son succès menace les banques.²⁵

Pour reprendre les mots de Thomas Buberl, PDG d'Axa, "Nos concurrents de demain sont Amazon, Apple ou Facebook". Ces géants technologiques mènent également une politique d'investissement agressif dans des start-ups axées sur la data, l'intelligence artificielle et la blockchain, ce qui leur confère un avantage significatif sur les banques traditionnelles. Ils s'adaptent aux besoins futurs des clients et s'imposent progressivement sur le marché bancaire en proposant des services hautement personnalisés et très concurrentiels.²⁶

2.5.3. Les acteurs BATX

BATX est un acronyme composé de la première lettre de 4 entreprises digitales chinoises qui performent.

Il s'agit de Baidu, Alibaba, Tencent et Xiaomi. Ces sociétés sont les équivalentes chinoises des GAFAs (Google, Apple, Facebook et Amazon) ou encore des NATUs (Netflix, Airbnb, Tesla, Uber).²⁷

a- Baidu

C'est le principal moteur de recherche en Chine, avec une part de marché de plus de 70 % en Chine continentale. Il est souvent comparé à Google, car il offre des services similaires tels que la recherche de diverses informations, d'images et de cartes.²⁸

²⁴ <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/amazon-lance-une-carte-visa-gratuite-utilisable-partout-hors-ligne-630025.html> consulté le 03-10-2023

²⁵ <https://www.meilleurtauxpro.com/credit-professionnel/actualites/2017-juin/succes-d-amazon-en-matiere-prets-pme-menace-banques.html> consulté le 03-10-2023

²⁶ <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/comment-gafa-et-batx-penetrent-ils-peu-a-peu-le-marche-bancaire-132062> consulté le 03-10-2023

²⁷ <https://www.actionco.fr/Definitions-Glossaire/BATX-329128.htm> consulté le 03-10-2023

²⁸ <https://www.semjuice.com/definition/baidu> consulté le 03-10-2023

b- Alibaba

Lancée il y a dix ans, Alibaba est la première plateforme B2B au monde pour le commerce de gros, mettant en relation des fabricants et des fournisseurs de gros chinois avec des petites et moyennes entreprises du monde entier, et il y a aussi AliExpress qui est l'une des plus grandes places de marché en ligne au monde. Lancé en 2010, il permet aux consommateurs du monde entier d'acheter directement auprès de fabricants et de distributeurs en Chine.²⁹

c- Tencent

Est une entreprise de renommée internationale spécialisée dans les technologies numériques et l'Internet. Elle se consacre à la création de produits et de services innovants ayant pour objectif d'améliorer la qualité de vie des individus à l'échelle mondiale. Fondée en 1998 et ayant son siège social à Shenzhen. Grâce à ses services de communication et de réseautage social, Tencent relie plus d'un milliard de personnes à travers le monde, facilitant ainsi le maintien du contact avec leurs proches, l'accès aux transports, le règlement de leurs dépenses quotidiennes, et même les divertissements.

De plus, Tencent est reconnue pour la création de certains des jeux vidéo les plus populaires au niveau mondial, ainsi que pour la mise à disposition d'autres contenus numériques de grande qualité. Tencent propose également divers services, notamment dans le domaine de l'informatique en nuage, de la publicité, des technologies financières (FinTech) et d'autres services d'entreprise. Ces offres soutiennent la transformation numérique des entreprises et contribuent à leur croissance.³⁰

d- Xiaomi

Xiaomi est un concurrent d'Apple puisque l'entreprise entend offrir des smartphones de qualité technologique similaire mais à des prix deux à trois fois moins élevés. Il détient la troisième place mondiale avec une part de marché de 11% derrière Samsung et Apple au 1er trimestre 2023

2.5.4. Les opérateurs télécoms

Avec le Smartphone comme principal allié, certains opérateurs télécoms ont choisi de se lancer dans l'aventure de la banque en ligne.

²⁹ <https://www.edesk.com/fr/blog/alibaba-vs-aliexpress> consulté le 03-10-2023

³⁰ <https://www.tencent.com/en-us/about.html> consulté le 03-10-2023

En Afrique, les entreprises de télécommunication cherchent activement à pénétrer le marché de la banque mobile, allant au-delà des simples transferts d'argent et des paiements mobiles. Cependant, les acteurs traditionnels du secteur, qui perdent des parts de marché et d'importantes opportunités financières, réagissent en accélérant leur transition vers le numérique et en repensant leurs stratégies commerciales pour rester compétitifs.³¹

D'après l'étude « The African Digital Banking Transformation Report 2022 » publiée le 3 mai dernier par le magazine African Banker et le fournisseur de technologies bancaires digitales Backbase, qui se base sur une enquête réalisée auprès de plus de plus de 115 banques opérant sur le continent, révèle que les établissements bancaires traditionnels considèrent les opérateurs télécoms comme une menace bien plus importante que la montée en puissance des fintechs. 44% des banques sondées estiment que les sociétés de télécommunications constituent une menace sérieuse pour leurs activités.

2.6. Risques de la transformation digitale dans la banque

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à une transformation de la relation client à l'ère du numérique, offrant de nombreuses opportunités en matière de satisfaction client, de réduction des coûts et d'accélération des processus. Cette transformation est devenue cruciale pour les entreprises qui cherchent à accroître leur agilité et leur compétitivité auprès de leurs clients et de leurs collaborateurs. Cependant, comme toute transformation majeure, elle comporte des risques qu'il est essentiel de comprendre afin de minimiser son impact sur l'organisation.

2.6.1. La fraude

Dans le monde numérique dans lequel nous évoluons aujourd'hui, les banques sont de plus en plus ciblées par la fraude, avec la démocratisation des nouvelles technologies, le nombre de fraudes ainsi que les typologies ont augmenté de façon importante. Il existe quatre types de fraudes : les fraudes électroniques (hameçonnage ou phishing, spyware, etc.) ; l'usurpation d'identité (fraude au président) et la fraude portant sur les chèques, ainsi la plus connue et répandue, celle de la carte bancaire³². Les méthodes de fraude évoluent en permanence, et il est nécessaire d'adapter constamment les dispositifs de lutte contre la fraude pour améliorer leur efficacité, tout en préservant l'expérience client. En ce qui concerne les

³¹ <https://africa-news-agency.com/banques-vs-operateurs-telecoms-bataille-de-titans-dans-le-mobile-banking-en-afrique/> consulté le 04-10-2023

³² https://www.doyoubuzz.com/var/f/8f/xt/8fxtGi61wBqolvhNNTkrHCVjUJ9DO-lazYbsPeEp2Lx_master.pdf consulté le 06-10-2023

parcours client, l'approche traditionnelle s'appuie sur diverses solutions de protection, notamment l'authentification, qui représente une première ligne de défense essentielle en matière de sécurité.

Il existe des moyens de protection supplémentaires, tels que la limitation des options disponibles et la temporisation des opérations, mais leur mise en œuvre pourrait nuire à l'expérience client, ce qui contreviendrait aux objectifs de simplification et de fluidité des parcours client que recherchent ces entreprises. Étant donné que la protection atteint parfois ses limites, de nombreuses entreprises investissent actuellement dans des mécanismes de détection de la fraude plus avancés, leur permettant de réagir rapidement tout en offrant une expérience client satisfaisante. Cette approche est également en conformité avec les directives réglementaires actuelles, qui exigent des établissements financiers qu'ils aillent au-delà de l'authentification en détectant en temps réel des activités suspectes ou frauduleuses. Pour faire face à des menaces de plus en plus sophistiquées, il est de plus en plus recommandé de passer d'une détection réactive des fraudes connues à une détection proactive des fraudes inconnues, en utilisant des techniques telles que l'apprentissage automatique, avec éventuellement la mise en œuvre de la biométrie comportementale.³³

2.6.2. Le blanchiment d'argent

Consiste à dissimuler l'origine de fonds obtenus illégalement afin qu'ils paraissent être issus de sources légitimes.³⁴ La dématérialisation de la relation entre le client et son conseiller est de nature propice à favoriser toutes sortes de délinquances comme par exemple le blanchiment d'argent. En effet les criminels recherchent de nouvelles solutions technologiques pour blanchir l'argent sale, par exemple en le convertissant en crypto monnaie ou bien en monnaie virtuelle dans des jeux en ligne.³⁵ Les criminels cherchent constamment de nouvelles stratégies pour contourner les mesures classiques de lutte contre la fraude qui visent à détecter les mouvements de capitaux importants. En effet, les méthodes qui semblent innovantes aujourd'hui seront rapidement dépassées, c'est pourquoi les institutions financières ne devraient pas se reposer uniquement sur une seule méthode de détection ni se limiter à surveiller uniquement les transactions suspectes. Une approche plus efficace dans la lutte contre les dispositifs complexes de blanchiment d'argent implique la combinaison de multiples méthodes, approches et technologies. Le contexte numérique complexifie le travail

³³ <https://www.wavestone.com/app/uploads/2017/03/lutte-fraude-bancaire-en-ligne-nouvelles-methodes.pdf> consulté le 06-10-2023

³⁴ <https://www.interpol.int/fr/Infractions/Criminalite-financiere/Blanchiment-d-argent> consulté le 06-10-2023

³⁵ <https://www.wavestone.com/app/uploads/2017/03/lutte-fraude-bancaire-en-ligne-nouvelles-methodes.pdf> consulté le 06-10-2023

des professionnels de la finance, qui doivent développer une connaissance approfondie de leurs clients. La connaissance client occupe une place centrale dans les préoccupations des établissements financiers ainsi que des autorités publiques engagées dans une lutte acharnée contre le blanchiment d'argent. Mais il est important de noter que ces efforts restent insuffisants pour améliorer pleinement l'expérience client.³⁶

2.6.3. La protection des données personnelles

La collecte et le traitement de données personnelles (nom, prénom, adresse, numéro de sécurité sociale, etc.) par les entreprises sont soumis à des obligations destinées à protéger la vie privée et les libertés individuelles des personnes dont les données sont collectées.³⁷ Aujourd'hui, l'exploitation des données est devenue une priorité pour les organismes, car elle leur permet de prédire les comportements en croisant diverses données pour créer des profils individuels. Les banques se sont également orientées vers la mobilité, offrant un accès constant et partout, dans le but d'améliorer la vie quotidienne de leurs clients. Cependant, cette disponibilité intégrée dans la stratégie bancaire comporte des risques, car elle ouvre de nouvelles opportunités aux cybercriminels toujours plus innovants. La protection des données reste un enjeu critique face à ces criminels de plus en plus habiles dans le vol de données. De plus, il existe des préoccupations concernant la possibilité que les informations client détenues par la banque soient utilisées à des fins commerciales par d'autres entreprises, afin d'adapter les produits aux besoins des consommateurs³⁸.

2.7. De Bâle 1 à Bâle 3³⁹

La question des risques extrêmes revêt une importance particulière en raison des pertes potentiellement dévastatrices qu'un établissement financier peut subir. Elle représente une préoccupation d'intérêt public en raison de sa menace sur la stabilité du système financier. La crise financière des subprimes, qui a débuté à l'été 2007, est l'un des événements les plus marquants de l'histoire financière en raison de ses causes menant à un effondrement rapide des cours boursiers et de ses conséquences dans divers domaines⁴⁰. Pour faire face à cette crise, le sommet du G20 à Londres en avril 2009 a préconisé un renforcement de la supervision bancaire menée par le Comité de Bâle.

³⁶ https://acpr.banquefrance.fr/sites/default/files/medias/documents/20230227_rapport_analyse_nationale_risques_lcb-ft.pdf consulté le 06-10-2023

³⁷ <https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F24270> consulté le 06-10-2023

³⁸ <https://theses.hal.science/tel-01344414/document> consulté le 06-10-2023

³⁹ <https://www.erudit.org/fr/revues/ae/2016-v92-n3-ae03076/1040003ar/> consulté le 06-10-2023

⁴⁰ <https://www.sia-partners.com/fr/publications/publications-de-nos-experts/de-bale-1-a-bale-4-chronique-dune-saga-reglementaire> consulté le 10-10-2023

Le Comité de Bâle pour la Supervision Bancaire (CBSB) a pour objectif de promouvoir la coopération entre les superviseurs bancaires pour améliorer la surveillance bancaire. Il est l'organe international principal qui émet des recommandations spécifiques aux superviseurs sur diverses questions, bien que ces recommandations ne soient pas contraignantes.

La crise des subprimes a incité le régulateur à réviser les normes définies par le CBSB, en imposant des exigences plus strictes, notamment en ce qui concerne les fonds propres. Les règles réglementaires doivent trouver un équilibre délicat, car des contraintes excessives pourraient ralentir l'activité économique, tandis que des exigences insuffisantes pourraient entraîner des prises de risques excessives. En plus des aspects réglementaires, il est dans l'intérêt des établissements financiers de mettre en œuvre des modèles qui tiennent compte de cet équilibre.

Les décisions du Comité de Bâle ont été mises en œuvre à travers trois principaux dispositifs. Bâle I (1988) a introduit les premières directives, principalement axées sur le risque de crédit. En raison de la pression sur les marchés financiers et de la croissance du risque de marché, des amendements ont été apportés à Bâle I dès 1996. Les discussions sur un deuxième accord ont débuté en 2001 à la demande des banques, qui exigeaient des règles plus spécifiques pour le risque de marché. Bâle II a été adopté par les banques centrales en 2004 et mis en place à la fin de 2006 dans les pays concernés. Suite à la crise des subprimes, des amendements aux Accords de Bâle II ont été introduits en 2009, puis intégrés aux Accords de Bâle III, qui ont été approuvés lors du sommet du G20 à Séoul en septembre 2010.

Section 3 : La modernisation du secteur bancaire algérien

L'Algérie prévoit de mettre en œuvre progressivement les principes de Bâle II dans un délai de trois ans. Cette démarche vise à améliorer le contrôle interne de la gestion du système bancaire algérien, profitant d'une stabilité macroéconomique et financière favorable. De plus, la future privatisation des banques publiques incitera les actionnaires ou repreneurs à être plus rigoureux dans l'évaluation des risques bancaires.

En 2003, une évaluation conjointe menée par le Fonds Monétaire International et la Banque mondiale a examiné le degré d'application des vingt-cinq principes de Bâle dans le système bancaire algérien. Les résultats, publiés en 2004, étaient globalement positifs par rapport à l'évaluation précédente en 2000. Suite à ces conclusions, des mesures ont été prises, notamment la promulgation de la loi bancaire (ordonnance 03-11 du 26 août 2003 relative à la

monnaie et au crédit) et des contrôles plus stricts, notamment pour les banques en difficulté, ont permis de détecter des signes de déséquilibres financiers, conduisant parfois au retrait d'agrément et à la liquidation de certaines banques.

L'objectif de cette étude consiste à examiner les impacts du récent ratio de solvabilité sur les institutions bancaires en Algérie. Pour ce faire, nous nous référerons aux textes pertinents et aborderons les points suivants:

- Les normes prudentielles internationales et leur progression au fil du temps.
- L'évolution du secteur bancaire en Algérie en comparaison avec les normes prudentielles internationales.

En partant du constat de la conformité des banques algérienne aux 25 principes des accords de Bâle II, cela indique qu'il existe des ressources humaines, techniques et technologiques appropriées pour la mise en œuvre du nouveau ratio Mac Donough. Cependant, il est essentiel de comprendre qu'elles sont les véritables contraintes qui entravent cette mise en œuvre.

Le nouvel accord exige des banques la création d'un système de notation interne adapté à la réalité des banques en Algérie. De plus, il impose la constitution d'une base de données ainsi que la capacité à tracer ces données. Par conséquent, il est impératif de mettre en place un système d'information répondant à ces exigences.

Dans les années 90, le gouvernement algérien a entrepris des réformes structurelles pour passer d'une économie centralisée à une économie de marché, rétablissant ainsi les équilibres macroéconomiques. Une de ces formes majeures est la loi 90-10 sur la monnaie et le crédit du 14 avril 1990, qui a transformé le système bancaire algérien en deux phases distinctes:

- Avant 1990, la banque centrale avait pour mission de financer sans contraintes institutionnelles les besoins du trésor et de l'économie, et les banques ne supportaient pratiquement aucun risque.
- Après 1990, les banques sont devenues des entités commerciales, et la loi 90-10 a rétabli le rôle initial de la banque centrale en tant que banque centrale. Les banques ont ainsi commencé à assumer des risques en raison de la nature nouvelle de leurs activités.

3.1. Contexte et importance du système bancaires en Algérie ⁴¹

3.1.1. Historique de l'évolution du système bancaire algérien

Dans les années 80, l'économie algérienne était principalement financée par l'épargne budgétaire, avec peu d'accent sur la mobilisation de l'épargne domestique par les banques. Les banques publiques prédominaient, tandis que le secteur privé était relativement marginal dans leurs activités. Cependant, la crise des années 80 a accentué les contraintes budgétaires et mis en évidence une confusion des rôles, incitant le gouvernement à réduire son engagement dans le financement de l'économie. Cela visait à sortir de la dépendance à l'endettement et à rétablir l'équilibre macroéconomique.

Le secteur bancaire a commencé à évoluer en 1989 lorsque les banques publiques ont été transformées en sociétés par actions conformes au code du commerce. En 1990, la loi sur la monnaie et le crédit a jeté les bases d'un nouveau système financier en Algérie, marquant le début d'un processus de déréglementation important. Parallèlement, un programme de réforme industrielle a été lancé en 1991 pour assainir les bilans des banques.

En 1993, des audits institutionnels menés par des cabinets étrangers ont été réalisés sur les banques publiques. En dépit de difficultés, les banques ont engagé des projets pour moderniser leurs systèmes informatiques et s'adapter aux nouvelles exigences du marché.

En 1991, la libéralisation du commerce extérieur a marqué un tournant crucial en Algérie. L'année 1994 a vu l'introduction de la convertibilité commerciale du dinar, favorisée par le rééchelonnement de la dette extérieure du pays. Un programme de stand-by et d'ajustements structurels mené en 1994 et 1995 avec la banque mondiale a eu des résultats positifs, notamment une faible inflation, des excédents budgétaires, une augmentation des réserves de change, la stabilisation des taux de change, une réduction des taux d'intérêt et une diminution du ratio de service de la dette.

À partir de 1996, un cadre institutionnel a été mis en place pour développer un marché de capitaux en Algérie. Bien que la bourse des valeurs mobilières soit encore émergente, elle est opérationnelle depuis septembre 1999. Son développement dépendra largement de l'accélération du processus de privatisation des entreprises publiques et de l'introduction en bourse, déjà prévue, des grandes entreprises privées.

⁴¹www.senat.fr, consulté le 10-10-2023

3.1.2. Situation actuelle et perspectives

Aujourd'hui en Algérie, le système financier comprend 20 banques commerciales, en plus de la banque centrale. Il compte également trois bureaux de représentation de grandes banques internationales, une bourse des valeurs, une société de clearing responsable des fonctions de dépositaires, trois caisses d'assurance-crédit, et une société de refinancement hypothécaires.

Toutefois, il est important de noter que les 1200 agences des réseaux bancaires sont principalement contrôlées par des banques publiques, qui détiennent 99% du marché. Ces banques jouent un rôle essentiel dans le financement des activités économiques et ont élargi leur champ d'activité pour englober des services bancaires universels.

Le secteur bancaire est en train de subir une transformation qui conduira à une plus grande accessibilité aux services bancaires et à des transactions plus rapides. Pour accélérer cette modernisation, il est possible d'établir des partenariats avec des institutions bancaires et financières internationales. De plus, le plan de relance économique et de privatisation ouvre d'autres possibilités, notamment dans le domaine de l'ingénierie financière, du financement de projets d'envergure et de développement de méthodes de financement telles que le leasing ou le capital-risque. Il est important de noter que la Banque d'Algérie a récemment émis des règlements garantissant les droits des investisseurs étrangers en Algérie, y compris la liberté de transférer les produits en cas de désinvestissement.

Le secteur bancaire algérien possède actuellement un vaste réseau, une expertise dans les métiers bancaires traditionnels, ainsi qu'un personnel bien formé. Les institutions financières étrangères désirant investir en Algérie et introduire des technologies modernes pourraient certainement identifier des possibilités de collaboration avec les banques publiques du pays.

3.2. Structure du système bancaire algérien⁴²

Le système bancaire algérien a traversé trois étapes distinctes. La première phase, de 1962 à 1986, était caractérisée par un modèle administratif adapté à une économie planifiée. Pendant cette période, la banque centrale jouait un rôle de prêteur de dernier recours et finançait directement l'économie nationale en utilisant les recettes des hydrocarbures et la création monétaire. Les banques agissaient essentiellement comme des gestionnaires des

⁴²www.theses.fr

fonds de l'État, qui provenaient soit de la banque centrale par le biais de réescomptes, soit sous forme d'avance du trésor public, qui avait un rôle majeur dans la gestion des ressources financières. Ce système bancaire était fortement lié à l'administration.

La deuxième étape, de 1986 à 1990, a été une période de transition marquée par des changements, mais sans rupture totale avec le passé. Deux lois ont été promulguées, mais elles n'ont pas complètement libéré les banques d'une économie administrée et du contrôle des crédits planifiés.

La véritable révolution est intervenue en 1990 avec la promulgation de la loi 90-10 sur la monnaie et le crédit. Cette loi a apporté des changements profonds dans la réglementation et l'organisation du système bancaire. Ses objectifs étaient axés sur l'évolution de la régulation monétaire et la mise en place d'une gestion conjoncturelle de la monnaie. Cette législation a ramené en avant-plan la fonction et les risques bancaires, ainsi que l'approche patrimoniale du financement bancaire. Elle a également dynamisé le marché monétaire et favorisé le développement du marché financier en garantissant la liquidité nécessaire.

La loi bancaire de 1990 a également introduit de nouvelles normes de réglementation bancaire, notamment en ce qui concerne les procédures d'agrément et de radiation des banques, la mise en place de règles prudentielles, le suivi de la liquidité bancaire, l'inspection active des banques par la banque centrale, la création d'une commission bancaire, et la réglementation des participations et des prêts aux sociétés affiliées et holdings.

Ces réformes ont ouvert la voie à un champ concurrentiel national et international. Bien que ce système ait des limites, notamment en raison des contraintes entravant son expansion, il s'efforce de s'inscrire dans la perspective d'un grand marché euro-méditerranéen à l'avenir, par lequel il met en œuvre tous les moyens nécessaires.

3.3. Réglementation et supervision du système bancaire algérien⁴³

La banque d'Algérie a pour mission de garantir la résilience, la solidité et la stabilité du secteur bancaire. Pour cela, elle surveille de manière constante la santé financière des banques et des établissements financiers, conformément aux principes internationaux de Bâle III. Ce contrôle s'articule autour d'un suivi continu et d'inspection sur site, suivant un programme annuel établi à cet effet.

⁴³www.bank-of-algeria.dz

Afin de se conformer aux normes internationales en matière de contrôle, la Banque d'Algérie a renforcé la formation de ses inspecteurs en matière bancaire et de supervision. De plus, elle a mis à jour ses méthodes et outils de surveillance, en adoptant une approche basée sur les risques, connue sous le nom de “Risk Based Approach”, depuis 2013. Ces outils et méthodes ont été révisés en 2020 pour tenir compte des évolutions des risques dans le secteur financier, en mettant un accent sur l'analyse des risques par composante. À moyen terme, l'objectif est d'adopter une approche prospective intégrant les vulnérabilités potentielles des établissements bancaires identifiées lors des tests de résistance.

Il est important de noter que l'approche de supervision basée sur les risques repose sur l'établissement d'une notation des banques, permettant d'adapter le niveau de surveillance en fonction du profil de risque de chaque institution. Cette approche présente l'avantage d'optimiser les ressources de supervision en se concentrant sur les activités à risques et les banques présentant une moindre viabilité dans le système.

En général, le système bancaire en Algérie demeure robuste et stable. Cela se reflète dans les ratios de solvabilité élevés, la rentabilité, et les niveaux élevés de liquidité des banques locales, qui ont été maintenus malgré les défis posés par la chute des prix du pétrole depuis 2014 et la pandémie de COVID-19.

À titre d'exemple, à la fin de 2020, le taux de solvabilité des banques s'élevait à 18,76%, soit le double de la norme de 9,5%. De plus, le taux de liquidité a atteint 92,52% à la même période, bien au-dessus de la norme de 60%. Au cours des cinq dernières années, de nouveaux produits bancaires ont été introduits, notamment des services bancaires en ligne et le lancement de la finance islamique. Cela montre l'engagement des banques locales à renforcer leur rôle en tant qu'intermédiaires financiers et à favoriser l'inclusion financière en rendant les services bancaires accessibles à un large éventail de la population et d'acteurs économiques.

3.4. Défis et enjeux actuels du système bancaire algérien⁴⁴

3.4.1. La gestion des connaissances

a- Les compétences

La gestion des connaissances peut être une source d'avantage concurrentiel durable pour une banque. Pour ce faire, il est nécessaire de considérer la connaissance comme une ressource économique. De plus, il est essentiel d'adopter une approche organisationnelle pour montrer comment ces connaissances peuvent améliorer la coordination interne, contribuant ainsi à la création de valeur pour les clients. Au cœur de cette démarche se trouvent les compétences, qui jouent un rôle central dans la gestion des ressources humaines. Ainsi, pour tirer pleinement parti de ces compétences en tant que levier de performance et d'innovation, les banques en Algérie doivent non seulement les recenser, mais aussi anticiper les changements à venir à fin de s'adapter à toute évolution.

3.4.2. La modernisation de la gouvernance des institutions bancaires et financières

Le banquier en Algérie, en grande partie, est le résultat d'une bureaucratie et d'un système qui ont longtemps été influencés par des exigences politico-administratives. Certaines attitudes héritées de ces anciennes habitudes négatives continuent de freiner le progrès des relations entre les banques et les entreprises. Il est important de noter que les chefs d'entreprises doivent également s'adapter. Certains d'entre eux sont encore attachés aux principes d'assistance caractéristiques de l'économie dirigée. Pour eux, le crédit est perçu comme une aide incontournable de l'État, tandis que d'autres le considèrent comme un droit renouvelable indéfiniment.

La transition de la banque administrée d'autrefois à la banque autonome d'aujourd'hui doit se faire de manière décisive, en modifiant profondément les mentalités. L'économie de marché ne se limite pas à une structure socio-économique, elle englobe aussi une mentalité et une culture. Cette transformation est cruciale, car l'activité bancaire a une importance stratégique. Les défis à relever dans ce domaine sont variés, et la transition de la banque administrée du passé à la banque autonome d'aujourd'hui doit être totale, en particulier au niveau des mentalités.

⁴⁴www.asjp.cerist.dz

Le système bancaire algérien a subi des transformations significatives depuis le début des années 90, marquant différentes étapes de réformes et d'alignement sur les normes internationales. Il convient de souligner que ce processus de refonte a débuté en 1990, date à laquelle la loi bancaire a été promulguée.

Depuis lors, ce processus de réforme s'est articulé autour de plusieurs axes majeurs, notamment l'instauration d'une réglementation bancaire et prudentielle conforme aux standards internationaux, la restructuration des banques publiques et le renforcement de leurs opérations, l'établissement d'organes de supervision bancaire et leur constante amélioration, ainsi que l'ouverture du secteur aux investissements privés nationaux et étrangers.

En raison de l'importance stratégique du secteur bancaire dans l'économie, les autorités algériennes ont été encouragées à intensifier les réformes financières. Cependant, il est impératif de poursuivre les progrès dans la réforme du secteur financier afin de permettre aux banques de jouer pleinement leur rôle dans l'amélioration de l'efficacité économique, la stimulation de la croissance et la contribution à la réalisation du potentiel économique de l'Algérie, tout en favorisant son intégration dans le système commercial multilatéral.

3.5. La modernisation dans le secteur bancaire algérien

La réforme bancaire est marquée par l'introduction d'un ensemble de réglementations destinées à encadrer les activités bancaires et à renforcer la supervision des banques et des institutions financières, conformément à la législation bancaire en vigueur. L'objectif principal de cette réforme est d'améliorer l'efficacité du système bancaire en Algérie, ce qui se traduit par la promulgation de nouvelles lois et réglementations visant à soutenir le vaste projet de modernisation des cadres législatif, réglementaire et institutionnel liés aux activités bancaires.

A travers cet arsenal réglementaire, l'objectif attendu est d'établir un système bancaire stable et solide. Pour plusieurs raisons, ce nouvel ancrage juridique est devenu indispensable (ARROUDJ, 2016).

La hausse des prix du pétrole a produit d'énormes réserves de change, qui ont permis aux pouvoirs publics de contrôler les finances publiques du pays (NAAS , 2003), puis le retentissant scandale financier qui a marqué le système bancaire algérien (la Khalifa Bank et la BCIA) a conduit les pouvoirs publics à durcir les conditions d'exercice de la profession bancaire, notamment le renforcement du contrôle et de la supervision du secteur bancaire⁵⁷, et enfin, la crise des subprimes⁵⁸ qui a secoué l'économie mondiale en 2007-08 a conduit les

pouvoirs publics à renforcer le rôle de la Banque centrale et en augmentant le capital des banques et des institutions financières.

3.5.1. La modernisation des systèmes de paiement

De 2002 à 2006, lors de l'achèvement de la réforme du système de paiement, des mesures importantes ont été prises pour moderniser l'infrastructure du système bancaire et financier. En ce sens, la modernisation du système de paiement a beaucoup progressé, notamment la mise en place d'un système de compensation en temps réel (Algerian Real Time Settlement ou ARTS), la normalisation des chèques, et la compensation à distance des chèques.

Ces réalisations représentent des éléments essentiels dans le processus de modernisation des opérations et des services bancaires fondamentaux. Elles jouent également un rôle clé dans l'amélioration durable de l'intermédiation bancaire en favorisant la stabilité financière.

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

Cette évolution s'inscrit dans le cadre de la modernisation conforme aux normes internationales. Elle s'aligne sur les principes universels relatifs à l'autorisation et à l'agrément des banques et établissements financiers, à l'établissement de succursales bancaires, ainsi qu'à la supervision et à la réglementation des activités bancaires. Cette démarche représente un ajustement aux normes établies par le Comité de Bâle. Elle renforce la surveillance des banques dès la phase d'agrément, en mettant un accent particulier sur la qualité des actionnaires, leur capacité financière, leur expertise professionnelle et la qualité de leur gestion.

Dans cette logique, plusieurs actions ont été enregistrées (ARROUDJ, 2016) :

- Augmentation du capital social des banques et des établissements financiers ;
- Mise en place du contrôle interne ;
- Mise en place du système de garantie des dépôts bancaires ;
- L'application de l'accord bale 2 ;
- Mise en place du reporting bancaire ;

3.6. L'organisation du système bancaire Algérien

3.6.1. La Banque d'Algérie

La Banque Centrale d'Algérie fut créée par la loi numéro 62-144 votée par l'Assemblée constituante le 13 Décembre 1962, portant création et fixant les statuts de la Banque Centrale. La banque centrale d'Algérie, également connue sous le nom de banque des banques, est située dans la capitale d'Alger, et après l'intervention de la loi relative à la monnaie et au crédit, elle est devenue l'autorité monétaire indépendante vis-à-vis de toute tutelle ayant un pouvoir considérable sur les banques commerciales ou investissement étrangers. L'ordonnance n°03-11 modifié et complété octroi à la Banque Centrale l'autorité de régulation bancaire qui doit être exercée par le conseil de la monnaie et du crédit et la commission bancaire, ainsi que l'ordonnance n°10-04 qui étend le rôle de la Banque Centrale d'Algérie chargée désormais de promouvoir la stabilité financière et d'assurer la sécurité et la stabilité du système bancaire.⁴⁵

3.6.2. Le Conseil de la Monnaie et du Crédit

Le CMC a reçu des responsabilités considérables en tant qu'organe de supervision et d'agrément. Il est chargé d'établir les normes prudentielles qui s'appliquent aux banques et aux institutions financières.

Le champ d'intervention du CMC est défini selon l'article 62 de l'ordonnance N°03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit comme suit⁴⁶:

La définition des normes et des conditions des opérations de la banque centrale, notamment, en ce qui concerne l'émission monétaire, le marché monétaire ; les chambres de compensation ; le fonctionnement et sécurité de système de paiement ; le marché monétaire ; opération sur métaux précieux et devises ; le volume de la masse monétaire et du crédit ; la gestion des réserves de change, ainsi l'organisation de marché de change.

Les normes des gestions que ces intermédiaires financiers doivent respecter à savoir : les normes et les ratios de gestion ; les opérations avec la clientèle ; normes et règles comptables ; règlement des changes ; l'activité de conseil et de courtage.

Les conditions d'installation des banques et des établissements financiers et celles d'implantation de leurs réseaux ; le retrait d'agrément ; et les conditions d'ouverture des bureaux de représentation des institutions financières étrangères en Algérie.

⁴⁵ https://www.bank-of-algeria.dz/html/present_histoire.htm consulter le 16-09-2023

⁴⁶ Article 62 de l'ORDONNANCE N°03-11 DU 26 Août 2003 RELATIVE A LA MONNAIE ET AU CREDIT

Le CMC est composé de⁴⁷ :

- Des membres du conseil d'administration de la Banque d'Algérie ;
- De deux personnalités choisies en raison de leur compétence en matière économique et monétaire.
- Les deux personnalités sont nommées membres du Conseil par décret du Président de la République.

3.6.3. La commission bancaire

La commission bancaire constitue l'organe de la supervision du système bancaire algérien et représente l'une des grandes nouveautés introduites par la loi sur la monnaie et le crédit. Elle est composée de gouverneur président et cinq membres nommés par le président de la république pour une durée de cinq ans dont trois membres choisis en raison de leurs compétences en matière bancaire, financière et comptable et de deux magistrats détachés de la Cour suprême, choisis par le premier président de cette Cour après avis du Conseil supérieur de la magistrature⁴⁸.

La commission bancaire est chargée de⁴⁹ :

- De contrôler le respect par les banques et les établissements financiers des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables ;
- De sanctionner les manquements qui sont constatés ;
- D'examiner leurs conditions d'exploitation et de veiller à la qualité de leurs situations financières ;
- De veiller au respect des règles de bonne conduite de la profession

Si une banque ou un établissement a enfreint une disposition législative ou réglementaire afférente à son activité, n'a pas déféré à une injonction ou n'a pas tenu compte d'une mise en garde, la commission peut prononcer l'une des sanctions suivantes⁵⁰ :

- L'avertissement
- Le blâme ;
- L'interdiction d'effectuer certaines opérations et toutes autres limitations dans l'exercice de l'activité ;

⁴⁷ Article 58 de l'ordonnance n° 03-11 du 26 aout 2003 relative à la monnaie et au crédit

⁴⁸ Article 106 de l'ordonnance n° 03-11 du 26 aout 2003 relative à la monnaie et au crédit

⁴⁹ Articles 105 de l'ordonnance n° 03-11 du 26 aout 2003 relative à la monnaie et au crédit

⁵⁰ Article 114 de l'ordonnance n° 03-11 du 26 aout 2003 relative à la monnaie et au crédit

- La suspension temporaire de l'un ou de plusieurs des dirigeants avec ou sans nomination d'administrateur provisoire ;
- La cessation des fonctions de l'une ou de plusieurs de ces mêmes personnes avec ou sans nomination d'administrateur provisoire ;
- Le retrait d'agrément.

La commission organise le programme de ses contrôles, elle détermine la liste, le modèle de présentation et les délais de transmission des documents et informations qu'elle juge utiles, elle est habilitée à demander aux banques et établissements financiers tous renseignements, éclaircissements et justifications nécessaires à l'exercice de sa mission, elle peut demander à toute personne concernée la communication de tout document et de tout renseignement et le secret professionnel ne lui est pas opposable⁵¹.

3.6.4. Les banques publiques

Les banques publiques ont reçu leur agrément du conseil de la monnaie et du crédit (CMC) à partir de 1997. En d'autres termes, de 1990 jusqu'à l'obtention de cet agrément, les banques publiques ont pu opérer légalement, bien que cela se soit fait en dehors du cadre réglementaire défini par la loi relative à la monnaie et au crédit.

La place bancaire compte actuellement un total de 20 banques et 8 établissements financiers en activités en Algérie⁵².

Les banques publiques jouent un rôle très important dans le système financier. En Algérie, il existe six banques publiques qui sont les suivantes :

- Le Crédit Populaire d'Algérie (CPA) ;
- La Banque Nationale d'Algérie (BNA) ;
- La Banque Extérieure d'Algérie (BEA) ;
- La Banque de Développement Local (BDL) ;
- La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) ;
- La Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance (CNEP).

3.6.5. Les banques privées

Les banques privées sont au total de quatorze en Algérie :

- Banque Al Baraka d'Algérie,

⁵¹ Article 109 de l'ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit

⁵² <https://www.ennaharonline.com/fr/finances-liste-des-20-banques-en-activite-en-algerie/> consulter 16-09-2023

- Citibank N.A Algeria (succursale de banque),
- Arab Banking Corporation-Algeria,
- Natixis–Algérie,
- Société Générale-Algérie,
- Arab Bank PLC-Algeria,
- BNP Paribas Al-Djazair,
- Trust Bank-Algeria,
- The Housing Bank For Trade And Finance-Algeria,
- Gulf Bank Algérie,
- Fransabank Al-Djazair,
- Crédit Agricole Corporate et Investment Bank-Algérie,
- H.S.B.C – Algeria (succursale)
- Al Salam Bank-Algeria.

3.6.6. Les établissements financiers

Huit Etablissements Financiers sont également mentionnés :

- Société de refinancement hypothécaire,
- Société financière d’investissement, de participation et de placement – SPA (Sofinance),
- Arab Leasing Corporation (ALC),
- Maghreb Leasing Algérie (MLA),
- Caisse Nationale de Mutualité Agricole (CNMA),
- Société Nationale de Leasing-SPA,
- Ijar Leasing Algérie-SPA,
- El Djazair Ijar-SPA.

Toutes les banques collectent les ressources auprès du public, distribuent des crédits, mettent à la disposition de la clientèle des moyens de paiements et assurent la gestion de ces derniers. Elles effectuent aussi différentes opérations connexes. Les établissements financiers effectuent les mêmes opérations que les banques, à l'exception de la collecte des ressources auprès du public. La création des banques privées et le développement de leurs activités ont permis l'émergence d'un environnement concurrentiel entre les banques tant au niveau du marché des ressources, qu'au niveau du marché de crédits et surtout des services bancaires⁵³.

⁵³Bank of algeria, CHAPITRE 5, SYSTEME BANCAIRE : EVALUATION ET RENFORCEMENT DE LA SUPERVISION
<https://www.bank-of-algeria.dz/doc/Chapitre%20V-02.doc>

Conclusion

En conclusion, la transformation digitale a émergé comme un catalyseur incontournable de changement dans le secteur bancaire, remodelant fondamentalement la façon dont les institutions financières fonctionnent et interagissent avec leurs clients. Ce chapitre a examiné de manière exhaustive les concepts clés de la transformation digitale et a retracé son évolution historique. Il a également exploré l'impact significatif de cette transformation sur le secteur bancaire, en mettant en évidence les avantages en termes d'efficacité opérationnelle, d'innovation des services, et d'amélioration de l'expérience client.

Le cas spécifique de la modernisation du secteur bancaire algérien nous a permis de comprendre les défis uniques auxquels ce pays est confronté dans sa transition vers le numérique. L'Algérie, comme de nombreux autres pays, doit relever le défi de l'inclusion financière, de la réglementation, et de l'infrastructure technologique pour tirer pleinement parti des opportunités qu'offre la transformation digitale.

Il est impératif de souligner que la transformation digitale est un voyage continu, en constante évolution. Les banques qui réussiront à prospérer dans cet environnement en mutation seront celles qui embrassent l'innovation, demeurent flexibles et s'engagent à répondre aux besoins changeants de leurs clients. Ce chapitre est une introduction à un vaste territoire de réflexion et de recherche, car le secteur bancaire continue de s'adapter pour façonner l'avenir de la finance à l'ère du numérique.

CHAPITRE II

LA CONDUITE DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

Introduction

Ce deuxième chapitre de notre exploration de la transformation digitale se penche sur la manière dont cette révolution numérique impacte les entreprises, les employés et les consommateurs. La conduite de la transformation digitale ne se limite pas à l'adoption de nouvelles technologies ; elle remodèle profondément la manière dont les organisations fonctionnent et interagissent avec leur environnement.

Nous aborderons les impacts sur les entreprises, les employés et les consommateurs. Ensuite, nous explorerons le processus et les outils nécessaires à la mise en œuvre d'une stratégie de transformation digitale. Enfin, nous analyserons les différentes stratégies et innovations émergentes dans cet environnement en constante évolution.

Ce chapitre nous plonge au cœur de la transformation digitale, en examinant les défis et opportunités pour les entreprises et les individus, tout en mettant en lumière les stratégies créatives qui émergent pour prospérer dans ce nouvel environnement numérique en constante mutation.

Section 1 : L'impact de la transformation digitale

Dans cette section, nous explorerons les impacts de la transformation digitale, qu'ils se révèlent positifs ou négatifs, sur les entreprises, les consommateurs et les modèles d'affaire. Cette analyse nous permettra de mieux comprendre les changements profonds et les opportunités que la révolution numérique apporte à ces acteurs clés, tout en tenant compte des défis potentiels qui peuvent découler de cette transformation.

1.1. L'impact de la transformation digitale sur l'entreprise

La digitalisation est aujourd'hui omniprésente au sein de quasiment toutes les entreprises, représentant une étape essentielle de leur croissance. Les entreprises la perçoivent comme une opportunité majeure pour favoriser l'innovation, repenser les habitudes de consommation, se rapprocher de leur public cible, et surtout, accroître la productivité grâce aux avantages qu'elle est supposée offrir aux employés et à l'ensemble de l'organisation (David FAYON, Michaël TARTAR, 2014). Parmi les avantages que peut offrir la transition numérique aux salariés des entreprises, nous pouvons citer quelques exemples comme l'accès à l'information en continu, la dématérialisation des flux d'informations, l'instantanéité des échanges entre les collaborateurs ou encore l'automatisation des tâches les plus chronophages,

ce qui doit intrinsèquement contribuer à l'amélioration de la qualité de vie au travail. (R. PENA-CASAS, D. GHAILANI, S COSTER, 2018).

L'impact de la transformation digitale sur le secteur bancaire est également significatif. Dans le contexte bancaire, la digitalisation permet aux institutions financières de repenser leurs modèles d'affaires, d'améliorer l'expérience client et d'optimiser leurs opérations internes. Parmi les avantages spécifiques de la transition numérique dans le secteur bancaire, on peut citer la facilitation des opérations bancaires en ligne, la personnalisation des services financiers, l'accès instantané aux informations financières, la réduction des déplacements physiques pour les transactions, ainsi que des gains d'efficacité grâce à l'automatisation des processus. L'ensemble de ces éléments contribue à transformer la manière dont les banques interagissent avec leurs clients, renforçant ainsi leur compétitivité et leur agilité sur le marché financier.

Les points d'amélioration majeurs sont donc les suivants :

1.1.1. Une amélioration de l'image et de la communication

Lorsqu'une entreprise entre dans l'ère de la digitalisation, cela lui permet de rester en phase avec son époque et de montrer qu'elle est à la pointe de la modernité auprès de ses partenaires. La digitalisation est aujourd'hui un élément fondamental de notre société, et le fait de suivre cette tendance peut rassurer les parties prenantes sur la durabilité de l'entreprise, ainsi que sa capacité à s'adapter et à innover. En plus d'envoyer l'image d'une entreprise dynamique grâce à la digitalisation, cela transforme et améliore les méthodes de communication et les possibilités en matière de marketing. Actuellement, une entreprise qui utilise efficacement le numérique peut gérer elle-même ses campagnes de communication et de publicité en utilisant des logiciels, les réseaux sociaux, et en analysant les données et le public cible.

1.1.2. L'automatisation offre un gain de temps considérable

En automatisant des tâches telles que le suivi des tâches administratives, la digitalisation permet une gestion plus efficace du temps de travail. La révision, la recherche et la correction d'erreurs, ainsi que la conservation des données, sont des opérations simplifiées par la digitalisation, ce qui contribue à réduire les erreurs humaines dans les processus quotidiens.

1.1.3. Une rapidité dans les échanges et les interactions

L'idée d'instantanéité est également manifeste dans les échanges et les interactions quotidiennes. La distance physique n'est plus un obstacle aux échanges numériques, ce qui favorise un contact continu avec un large éventail de personnes. Cela se répercute particulièrement dans le domaine du service client, car les entreprises peuvent désormais réagir plus rapidement et répondre rapidement aux demandes des consommateurs ou des clients. En interne, les collaborateurs au sein de l'entreprise peuvent communiquer et collaborer en temps réel grâce à des plateformes numériques instantanées, ce qui réduit la nécessité de déplacements physiques.

1.1.4. Un accès à un marché sans frontière

Aujourd'hui, toute personne disposant d'un accès à Internet peut communiquer avec d'autres, sans se soucier des frontières géographiques ou temporelles. Le numérique est véritablement sans limites. Dans le contexte de l'entreprise numérisée, cela représente un atout considérable en termes de visibilité et d'impact. Une publication peut désormais toucher instantanément des milliers de personnes, offrant ainsi une opportunité majeure d'élargir son réseau et d'atteindre de nouveaux marchés bien au-delà de la clientèle habituelle.

1.1.5. Un accès à l'information en continu et à la demande

L'accès à l'information en continu et à la demande est l'un des avantages clés du monde numérique. La communication digitale, comme nous l'avons vu, n'est pas entravée par les contraintes géographiques ou temporelles, et cela s'applique également à l'information. Les utilisateurs d'Internet peuvent accéder à des informations en temps réel, sans aucune limitation. Cette instantanéité est une caractéristique essentielle de l'ère numérique. Dans un contexte professionnel, cela signifie que quiconque peut obtenir de l'aide, rechercher des informations pertinentes ou rester constamment informé de ce qui se passe dans le monde, sans se limiter à une zone géographique spécifique.

1.1.6. Une augmentation de la performance et du CA

La transformation digitale offre aux entreprises un accès sans précédent à d'énormes volumes de données, y compris des données massives (big data), leur permettant d'analyser les tendances du marché et de mieux comprendre leurs clients. Cette compréhension accrue conduit à une amélioration constante des produits et services, ce qui, à son tour, peut contribuer à augmenter les revenus. De plus, la transition vers des environnements de travail numériques, dotés d'outils de collaboration en ligne, renforce l'efficacité des employés, favorisant ainsi la productivité et la rentabilité. Enfin, la digitalisation permet de réduire

certaines coûts opérationnels, par exemple, la numérisation des documents comptables simplifie la gestion des données tout en économisant du papier et de l'espace de stockage.

Dans le secteur bancaire, la transformation digitale va encore plus loin. Les banques utilisent ces données pour personnaliser davantage les services financiers, améliorer la prévision des risques et proposer des produits plus adaptés aux besoins de leurs clients. Les services bancaires en ligne, les applications mobiles conviviales et les plateformes de gestion de patrimoine numériques transforment radicalement l'expérience client, offrant des interactions plus fluides et des options de libre-service. Les avantages financiers se manifestent également par une réduction des coûts opérationnels, une meilleure gestion des risques et la possibilité d'atteindre des marchés plus vastes grâce aux canaux numériques. En somme, la digitalisation dans le secteur bancaire est une réponse innovante aux besoins changeants des clients, contribuant ainsi à stimuler la performance et le chiffre d'affaires des institutions financières.

1.1.7. Une réinvention de la relation client

La réinvention de la relation client est l'une des évolutions majeures induites par la digitalisation en entreprise. Le client devient véritablement le pivot de l'activité, ayant un accès immédiat à toutes les informations concernant l'entreprise et la possibilité d'interagir directement avec ses interlocuteurs. Cette transformation redéfinit profondément la relation entre une entreprise et ses clients, renforçant le sentiment d'appartenance et de fidélité à l'entreprise tout en rassurant les clients quant à la disponibilité et à l'intérêt porté à leurs demandes.

Dans le secteur bancaire, cette réinvention de la relation client prend une dimension particulièrement cruciale. Les banques utilisent la digitalisation pour offrir des services de gestion de patrimoine personnalisés, des applications mobiles conviviales pour la gestion des comptes et des outils de communication en temps réel avec les conseillers financiers. Cela renforce la confiance des clients envers leur banque, en facilitant leur accès à des informations financières critiques et en améliorant leur capacité à prendre des décisions éclairées. De plus, la disponibilité 24h/24 des services en ligne et la possibilité de communication instantanée avec les conseillers bancaires contribuent à une expérience client plus enrichissante et renforcent la fidélité à la banque.

De même, la transformation digitale, élément essentiel du développement entrepreneurial, présente de nombreux avantages qui bénéficient énormément aux entreprises actuelles, et même le secteur bancaire.

Cependant, il est important de noter que, dans certains cas, cette transition peut être mal perçue par les salariés. Elle peut entraîner des modifications dans leurs habitudes de travail et générer du stress, notamment lorsque les employés ne sont pas familiers avec les nouveaux outils numériques. Cette situation est particulièrement courante dans les entreprises présentant une main-d'œuvre intergénérationnelle, où les travailleurs des générations Y et Z, souvent appelés "digital natives," ont tendance à être plus à l'aise avec la technologie par rapport aux employés des générations précédentes, tels que les baby-boomers ou la génération X, qui peuvent être moins flexibles et plus attachés aux méthodes traditionnelles (Pierre LATOUR, 2015).

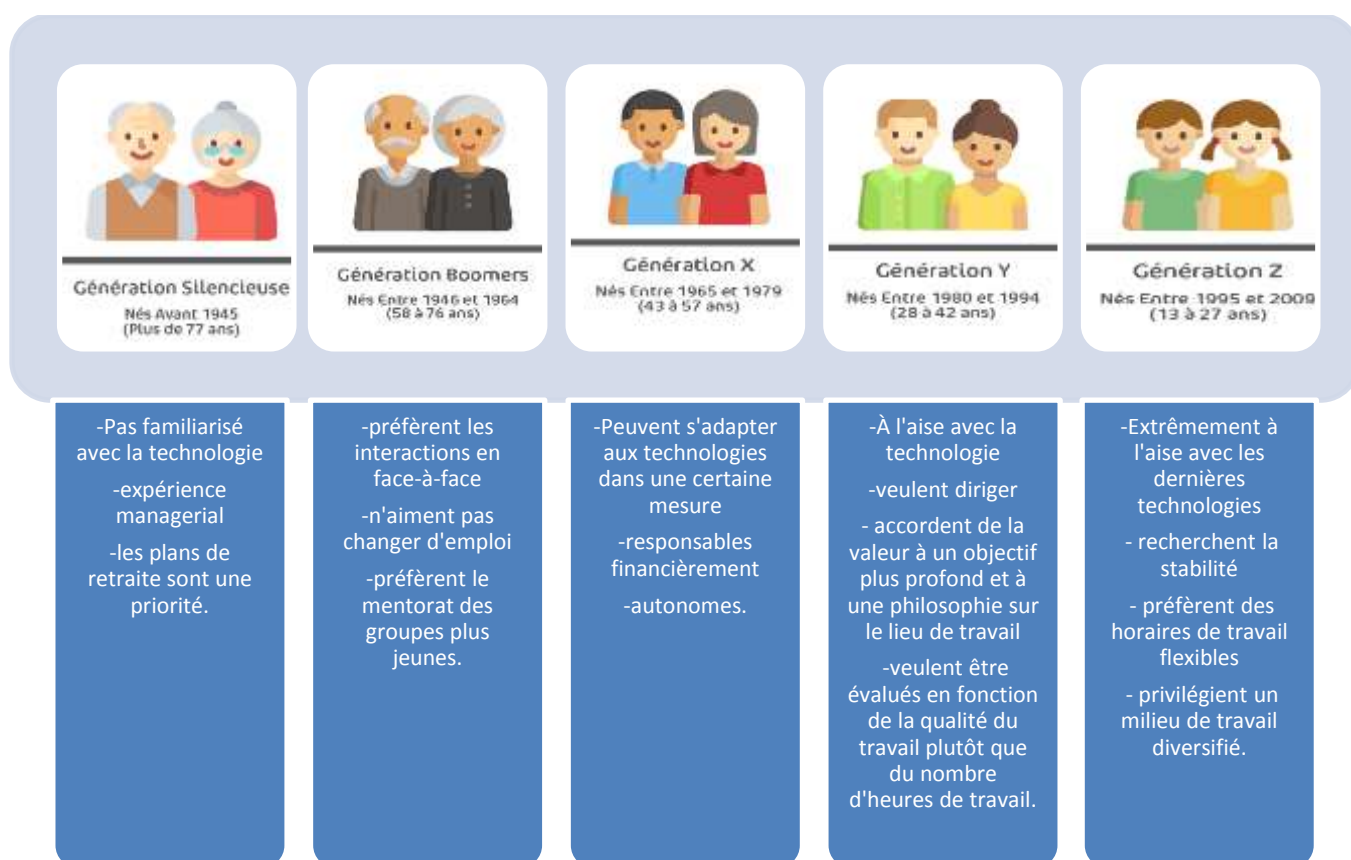


Figure II.1 : Graphique des cinq générations au milieu de travail.

Source : <https://www.emexmag.com/generations-in-the-workplace-training/>

Dans la transition numérique, le rôle du manager consiste à harmoniser les méthodes de travail vers un modèle numérique, même si au départ, les différentes générations semblent avoir des approches très différentes. (Pierre LATOUR, 2015). Le rôle du manager est d'accompagner les acteurs de cette transition. Cela implique donc de repenser les méthodes de travail et l'organisation. (Quentin FRANQUE, Benoît ZANTE, 2019). L'objectif est de

favoriser la collaboration intergénérationnelle en utilisant les compétences de chacun pour enrichir le savoir des autres.

En effet, la digitalisation peut remettre en question les compétences individuelles, les savoir-faire, ainsi que la structure organisationnelle de l'entreprise, ce qui peut potentiellement engendrer des risques psychosociaux. (Tristan KLEIN, Daniel RATIER, 2012). Lorsque nous abordons la transformation numérique, il est important de noter qu'elle implique l'introduction de nouveaux outils qui peuvent être perçus comme des menaces, suscitant ainsi des résistances au changement. Cette transition vers de nouvelles méthodes de travail peut contribuer à une dégradation des conditions de travail.

On peut identifier 7 principaux facteurs de risque associés à la transition digitale, ayant un impact à la fois opérationnel et psychologique sur les employés. Ces effets sont subjectifs et varient en fonction de la personnalité individuelle. Les traits de personnalité jouent un rôle essentiel dans la manière dont les individus réagissent au changement et leur capacité à le gérer :

a- Une mécompréhension de la nécessité de changement

La résistance au changement est souvent due à une mauvaise compréhension de la nécessité du changement. Certains employés, en particulier ceux ayant une longue expérience dans l'entreprise, peuvent ne pas voir l'intérêt de modifier des méthodes de travail qui ont fait leurs preuves pendant des années. L'urgence du changement liée à l'innovation constante n'est pas toujours évidente pour tous les employés, et certains ne réalisent pas les conséquences potentielles pour une entreprise qui n'adopte pas la transformation digitale.

b- La peur de l'inconnu

Cette peur peut conduire à la résistance au changement, car les individus préfèrent souvent rester dans leur zone de confort. , ces cas de figures se règlent dès lors que ces individus comprennent que le fait de ne pas changer peut amener des dégâts bien plus importants que ceux associés à l'action de changement et à l'inconnu.

c- La remise en question du savoir-faire

La nécessité d'adapter les compétences et les méthodes de travail lors de la transition vers la digitalisation constitue un défi essentiel. Il est parfois incontournable de former les employés pour qu'ils puissent s'ajuster aux nouvelles exigences numériques. Cependant, l'absence de formation adéquate dans le domaine numérique peut être perçue comme un

obstacle majeur. Cette préoccupation est souvent liée à un manque de confiance, tant envers la capacité de l'entreprise à gérer ce changement que envers leur propre aptitude à s'adapter. Les employés peuvent craindre d'être laissés pour compte, de voir leurs compétences obsolètes face à l'essor des logiciels et des outils numériques.

Dans le secteur bancaire, cette problématique revêt une importance particulière. Les banques, en adoptant des technologies de pointe, doivent également se préoccuper de la manière dont elles peuvent mettre à niveau les compétences de leur personnel existant. La formation et le développement des compétences sont des éléments clés pour garantir une transition réussie vers un environnement bancaire de plus en plus numérisé. Cela témoigne de l'importance de la planification et de la gestion efficace du changement lors de la mise en œuvre d'une stratégie de transformation digitale.

d- Le changement des habitudes

Modifier une manière de procéder enracinée dans une entreprise depuis de nombreuses années ne se fait pas sans difficulté. Ces habitudes constituent souvent une zone de confort et de sécurité pour de nombreux employés. Remettre en question cette routine peut susciter un sentiment naturel de vulnérabilité, d'exposition, surtout lorsque les avantages de ce changement ne sont pas immédiatement évidents, ou lorsque ces avantages semblent favoriser un groupe au détriment d'un autre de manière inégale.

e- L'imposition du changement

L'absence de consultation et de communication avec les personnes directement touchées par la transition numérique peut être un puissant catalyseur de résistance. Impliquer les individus dans le processus de changement modifie leur statut, les rendant moins passifs et davantage acteurs de la transition. En revanche, imposer des changements sans donner aux employés l'occasion d'exprimer leurs opinions peut créer une impression d'indifférence de la part de la direction et accroître la distance entre les membres de l'organisation.

f- Une mauvaise communication

Il est indéniable que la communication entre tous les membres d'un groupe est essentielle lors d'une transition numérique. Cependant, la digitalisation de l'entreprise elle-même entraîne une réduction significative des interactions humaines, qui sont souvent reléguées à des plateformes de partage de données et à des messageries instantanées. Les échanges se font à travers des écrans, même lorsque les interlocuteurs se trouvent dans la même pièce, ce qui réduit les interactions en personne. L'impact de la digitalisation sur les

relations humaines en milieu professionnel est également un facteur clé de détresse psychologique pouvant affecter les employés.

g- L'avènement de la transition numérique

Elle a introduit une culture axée sur l'urgence et l'immédiateté, comme évoqué précédemment. Cette quête de rapidité, qui semble être facilitée par la digitalisation et l'utilisation d'outils et de logiciels, a pour conséquence d'augmenter considérablement la charge de travail des employés, tout en maintenant la même durée de travail allouée. Même aidés des outils numériques, le traitement rapide et continu de tâches informatisées peut entraîner l'épuisement et la saturation des employés. (Anne RICHARD, 2018) Cette saturation s'accompagne généralement d'une perte de motivation et d'une forme de désengagement. Nous ne sommes jamais totalement déconnectés du travail car même dans le cadre privé, nous recevons souvent des notifications ou des alertes liées à notre sphère professionnelle. L'environnement de travail est par conséquent modifié, de par le fait qu'il devient plus flexible ; les frontières temporelles et spatiales ne sont plus clairement définies, et cela affecte profondément l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. (R. PENA-CASAS, D. GHAILANI, S COSTER, 2018). Les employés se trouvent perpétuellement connectés et susceptibles d'être sollicités sur des sujets professionnels à longueur de temps.

Tous ces risques éventuels représentent autant de facteurs potentiels contribuant à l'impact négatif que la transformation digitale peut avoir sur une entreprise.

1.2. L'impact de la transformation digitale sur les consommateurs

La consommation est l'une des formes élémentaires de la vie quotidienne. Le développement de la société moderne a conditionné un environnement lourdement chargé d'objets, de signes et d'interactions fondées sur des échanges marchands (Richard Ladwein 2003), La consommation est aujourd'hui intégrée dans tous les aspects de la vie sociale et est devenue une action d'une importance cruciale dans nos sociétés. Avec l'avènement des technologies de l'information et de la communication, ainsi que la montée en puissance du numérique, l'un des défis majeurs pour les entreprises réside dans la satisfaction des consommateurs devenus de plus en plus exigeants, informés, attentifs, connectés et numérisés. Aujourd'hui, le consommateur est une personne bien renseignée, capable d'accéder à l'information et de comparer différentes options avant de faire un achat, dans le but de créer une expérience personnalisée. Malgré que la transformation digitale ait eu un impact positif sur les entreprises et leurs clients en renforçant les relations durables, en présentant de réelles

opportunités pour la promotion des produits et des services grâce aux avancées technologiques, notamment le web 2.0, les Smartphones, Les sites web, les réseaux sociaux et de nombreux autres outils à la disposition des consommateurs. Simultanément, les entreprises s'adressent désormais à de nouveaux clients aux besoins et préférences en constante évolution. Cette dynamique résulte de l'accès aisé à l'information offert par la technologie numérique.

Cet accès ne se limite pas à la recherche d'informations et à la comparaison des offres, mais il permet également aux consommateurs de partager leurs avis et suggestions, notamment sur les réseaux sociaux, ce qui influence considérablement leurs décisions d'achat et leur expérience globale.

1.2.1. Définition de l'expérience

Client L'expérience client désigne l'ensemble des émotions et sentiments ressentis par un client avant, pendant et après l'achat d'un produit ou un service. C'est le résultat de l'ensemble des interactions qu'un client peut avoir avec la marque ou l'entreprise.⁵⁴

1.2.2. Nouveaux enjeux clients⁵⁵

- Construire un nouveau modèle de relation client qui engage dans la durée en dehors de la relation commerciale pure ;
- Les banques doivent passer d'une logique multi-canal à une logique omni-canal et optimiser le parcours client ;
- Comprendre le client : mieux saisir ses usages, ses motivations et ses attentes, ainsi que ses irritants, le tout en temps réel ;
- Approcher le client de façon personnalisée par ses usages et par l'émotion et l'engager dans la durée.

1.2.3. Les défis d'une expérience client optimale

En effet, la banque doit évoluer et embrasser une révolution numérique pour rester pertinente sur le marché et répondre aux évolutions des comportements de ses clients et prospects. Cette transition implique notamment la gestion de quatre défis majeurs :

a- Approcher le client d'une façon hyper personnalisé

Adopté une approche « client centric », s'attache à mieux connaître ses clients saisir ses usages, ses motivations et ses attentes, le tout en temps réel dans le but de mieux le servir

⁵⁴ <https://www.definitions-marketing.com/definition/experience> consulté le 10-10-2023

⁵⁵ <https://www.soprasteria.com/fr/media/publications/securepublications/registrationform-transformation-digitale> consulté le 10-10-2023

et animer la relation de façon différente en créant un lien affectif, en engageant le client dans la durée et plus la connaissance du client est fine, plus la personnalisation des offres et des parcours est pertinente.⁵⁶

Le Big Data représente une opportunité considérable pour la banque, lui permettant de passer d'une analyse du client type à une analyse « one to one », principe du client individuel, permettant ainsi de proposer une offre de produits et services personnalisée.⁵⁷

Du côté des outils, le logiciel CRM est un outil efficace et adapté aux besoins de clients il permet de récolter des masses de données importantes sur les clients de façon à leur proposer le meilleur service possible et de leur offrir un accompagnement entièrement personnalisé.

b- Anticiper les situations conflictuelles

Réagir rapidement et de manière efficiente tout en prenant en considération l'état émotionnel du client est essentiel, notamment dans des situations telles qu'un sinistre. La banque peut offrir une assistance en temps réel grâce à des applications de vidéoconférence horodatées et géolocalisées, connectant le client à un expert en utilisant des technologies innovantes comme l'intelligence artificielle. De plus, anticiper les problèmes potentiels et prendre des mesures préventives permet aux banques de gagner la confiance, la satisfaction et la fidélité des clients tout en économisant du temps.

c- Mettre en place une stratégie client omni-canal

Implique d'optimiser l'ensemble du parcours client. Au lieu de simplement proposer divers canaux tels que les agences physiques, les sites web et les applications mobiles, les banques doivent évoluer vers une approche omni-canal. Dans cette approche, tous les canaux interagissent harmonieusement, permettant aux clients de passer facilement d'un canal à l'autre, sans friction ni perte d'information. Par exemple, un client peut initier une simulation de prêt immobilier en ligne et la finaliser en agence, tout en conservant une expérience homogène à chaque point de contact. Offrir une expérience omni-canal de qualité garantit que chaque interaction avec la banque est simple, fluide, mémorable et positive, enrichie d'émotions favorables.⁵⁸

⁵⁶ <https://www.soprasteria.com/fr/media/publications/securepublications/registrationform-transformation-digitale> consulté le 10-10-2023

⁵⁷ <https://www.soprasteria.com/fr/media/publications/securepublications/registrationform-transformation-digitale> consulté le 10-10-2023

⁵⁸ <https://wwrics.com/fr/gestion-de-l-experience/client/experience-client-omnicanal/w.qualit> consulté le 10-10-2023

d- Le phygital, booster de l'expérience client

Le concept du phygital est très simple. C'est la combinaison des agences physiques et du digital. Cela permet de regrouper les atouts des deux mondes dans la même surface physique en créant des espaces plus humains où les gens s'engagent avec à un niveau plus émotionnel et laissent de côté la notion stéréotypée de système bancaire pour une banque phygital.⁵⁹

Section 2 : Processus et outils de la mise en œuvre d'une stratégie de transformation digitale

2.1. La Définition de la stratégie d'entreprise

La définition de la stratégie d'entreprise varie d'un auteur à l'autre en raison des différentes approches de recherche. Pour Igor ANSOFF, « la stratégie est l'un de critères de décision qui guident le comportement d'une organisation »⁶⁰. Ces critères englobent divers éléments tels que les orientations, les objectifs, les stratégies commerciales, les stratégies administratives, et les grandes orientations opérationnelles. En revanche, Salenave élargit sa définition de la stratégie pour y inclure des composantes comme le plan, l'équilibre concurrentiel et l'avantage concurrentiel de l'entreprise. En la définissant comme suit : « la stratégie est un plan d'utilisation et d'allocation de ressources disponibles dans le but de modifier l'équilibre concurrentiel et de la stabiliser à l'avantage de l'entreprise considérée »⁶¹, alors Alain Charles MARTINET la définit qu'elle: « désigne l'ensemble des critères de décision, choisi par le noyau, pour orienter, de façon déterminante et sur la durée, les activités et la configuration de l'entreprise »⁶². Cela veut dire que le noyau qui est le gouvernement de l'entreprise, va prendre des décisions, en s'appuyant sur un ensemble de critères, tel que : l'environnement, les règles, les normes, et les conditions nécessaires pour guider l'entreprise à atteindre ses objectifs, en s'intéressant plus sur le facteur du temps. Selon Porter⁶³, la stratégie de l'entreprise est : « la combinaison des fins (objectifs) que s'efforce d'atteindre les firmes et des moyens (des mesures) par lesquels elle cherche à les atteindre ». Cette définition s'appuie sur deux éléments qui sont d'une part les objectifs, et d'autre part, les moyens mis en

⁵⁹ <https://www.digitalcorner-wavestone.com/2017/02/phygitalisation-secteur-bancaire-enjeux-relation-clientmetier-de-charge-de-clientele/> consulté le 10-10-2023

⁶⁰ I. ANSOFF, Stratégie du développement de l'entreprise, les éditions d'organisation », Paris, 1989, p110

⁶¹ J.P SALLENAVE, 1984 (cité par P. JOFFRE, G.KOENIG, Stratégie d'entreprise, Antimanuel , les Editions d'organisations, 1984, p52)

⁶² A.C. MARTINET, « Management stratégique : organisation et politique », McGraw-hill, Paris, 1984,p.48

⁶³ M. PORTER, « Choix stratégiques et concurrence », Economica, 1982 p XII

œuvre, pour atteindre ces objectifs. Ainsi, la stratégie se détermine par la relation entre les informations recueillies et l'action, ce qu'il a stipulé. MORIN⁶⁴ où la stratégie « [...] est l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action [...]. ».

En réalité, face à la diversité des définitions, Marchesnay a regroupé ces définitions autour de thèmes répétitifs suivants ⁶⁵:

2.1.1. Le thème des buts

Il considère comme stratégique toute démarche basée sur la définition de buts à long terme et sur la détermination des moyens pour les atteindre. Ces définitions portent principalement sur les enjeux de la politique générale de l'entreprise ou de l'organisation.

2.1.2. Le thème du plan

Dans cette perspective, toute stratégie repose sur une planification préalable de l'allocation des ressources sur une période donnée. Selon cette conception, la gestion stratégique est étroitement liée à la planification stratégique.

2.1.3. Le thème de l'environnement

Les stratégies sont considérées comme telles lorsqu'elles visent à rendre l'entreprise compétitive à long terme et à renforcer sa position dans un environnement concurrentiel. Dans ce cas, les définitions de la stratégie se rapprochent souvent de celles du marketing stratégique.

2.1.4. Le thème du changement

La stratégie concerne toute décision qui implique des changements significatifs et structurels.

De sa part Marmuse, définit la stratégie comme : « l'art de combiner économiquement les forces de l'entreprise pour lui permettre d'atteindre les buts fixés dans le cadre de sa politique générale. Tour à tour planifiée ou opportuniste, elle tend à assurer le développement de l'entreprise par la réduction de sa vulnérabilité concurrentielle et par l'accroissement de ses propres capacités d'action. Elle utilise en permanence les arguments de l'action et de la défense pour profiter des opportunités qui s'offrent à elle ou qu'elle a su créer. Qu'elle soit

⁶⁴ E. MORIN, « Science avec conscience », Paris, Seuil, 1990

⁶⁵ M. MARCHESNAY, « Management stratégique », les éditions chihab, 1997., p.04.

implicite ou explicite, la stratégie est toujours à la fois choix de moyens (processus) et résultat de ses choix ». ⁶⁶

Ainsi, malgré des différences entre ces définitions, elles convergent vers deux concepts essentiels : les objectifs et les moyens mis en œuvre.

2.2. Les niveaux de la stratégie

Certains auteurs, comme Marchesnay et Andrew, établissent une distinction entre stratégie générale (corporate strategy) et la stratégie d'activité (business strategy). La stratégie générale correspond à la politique générale de l'entreprise, elle est élaborée par la direction générale⁶⁷, pour Kenneth Andrew cette stratégie est : « l'ensemble des décisions qui détermine et révèle les objectifs, la mission et les buts, qui produit les principales politiques et plans pour atteindre ces objectifs et définit le domaine d'activité que l'entreprise poursuit, le type organisation économique et humaine qu'elle a l'intention d'être et la nature des contributions économiques et non économiques qu'elle a l'intention de faire à ses actionnaires, employés et clients et à la communauté ». Dans le contexte de la stratégie générale, la transformation digitale peut être considérée comme une orientation majeure de l'entreprise pour atteindre ses objectifs à long terme. Cela pourrait inclure des décisions sur la mission globale de l'entreprise, son positionnement sur le marché, son engagement envers l'innovation numérique et la manière dont la transformation numérique contribue à sa vision à long terme.

La stratégie d'activité est tenue par les responsables des unités, et les décisions prises à ce second niveau sont logiquement et formellement contraintes par les décisions du premier niveau ⁶⁸, selon Kenneth Andrew⁶⁹, cette stratégie est moins englobant que la première, et elle couvre « le choix de produits ou de services et le marché des activités de la firme ». C'est le niveau le plus courant pour la transformation digitale, car elle concerne souvent des aspects spécifiques des activités de l'entreprise, tels que l'adoption de technologies pour améliorer l'efficacité opérationnelle, élargir la portée du marché ou développer de nouveaux produits numériques. Cette approche consiste à aligner la transformation digitale avec les objectifs et les activités spécifiques de chaque unité commerciale.

⁶⁶C. MARMUSE, « Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques », economica, 2^e édition, Paris, 1996, p.58

⁶⁷M. MARCHESNAY, « Management stratégique », les éditions chihab, 1997, p.05.

⁶⁸C. MARMUSE, « Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques », economica,

⁶⁹K. ANDREW cité par (R-A. THIETART, J-M. XUEREB, « stratégies : concepts, méthodes, mise en œuvre » . 2005)

Ces deux niveaux sont étroitement liés, où dans la petite entreprise, ils sont parfaitement confondus.⁷⁰

MARMUSE, ajoute un troisième niveau de direction et de répartition des responsabilités (Figure II.2), qui est la stratégie opérationnelle (operation strategy), ce niveau est essentiellement de nature tactique, où l'idée de stratégie est moins présente dans ce niveau, car les opérations étant largement déterminées par les décisions du niveau supérieur^{71,72}, ainsi la tactique consiste à concevoir, préparer et exécuter les opérations requises pour accomplir la stratégie, et selon Jean- Pierre BRECHET « la distinction entre le tactique et la stratégie se situe dans la nature et le degré de complexité de l'information traitée. La stratégie traite une information fluide et imparfaite, où se mêlent les données parfois précises, souvent probabilistes et contingentes. La tactique se fixe sur les objectifs concrets, observables et mesurables ; sur l'effet tangible que doit produire telle opération élémentaire. Elle se montre par nature plus déterminée, plus mécanique que la stratégie» : La transformation digitale peut également être mise en œuvre au niveau tactique et opérationnel. Il s'agirait de la manière dont les processus et les opérations de l'entreprise sont adaptés pour tirer parti des technologies numériques. Cela peut inclure des décisions sur la mise en œuvre de systèmes informatiques, l'automatisation des processus, l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement, etc.

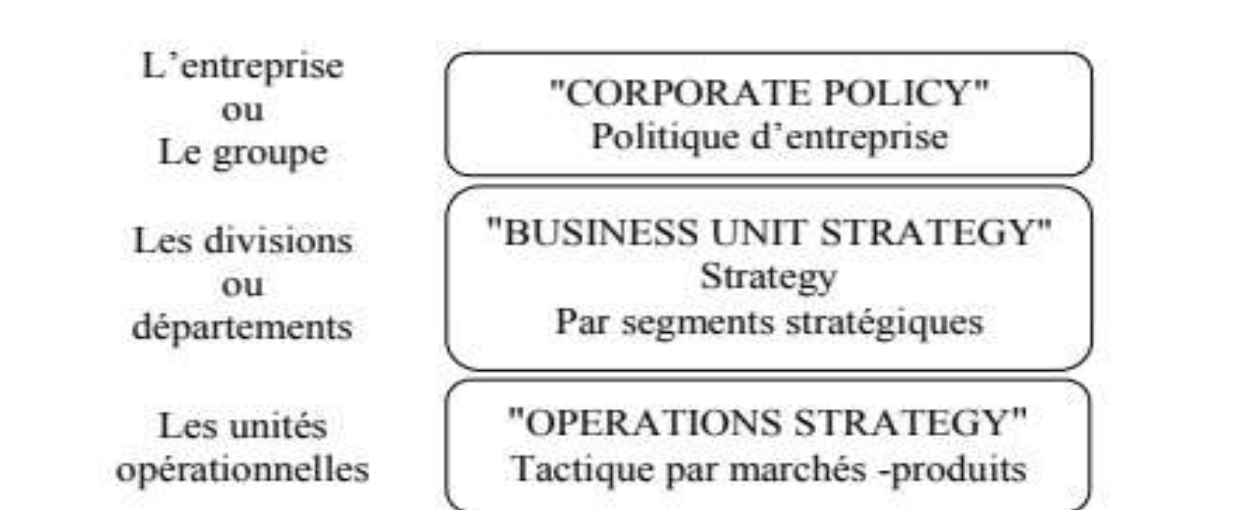


Figure II.2 : Une politique à trois niveaux⁷⁴

⁷⁰M. MARCHESNAY, op. Cit. p.05

⁷²C. MARMUSE, Op. Cit. p 43

⁷³J- P. BRECHET, Gestion stratégique, le développement du projet d'entreprendre », Eska, Paris, 1996, p96

⁷⁴C. MARMUSE, Op. Cit. p 44

La décision de niveau dépendra de la portée et de la pertinence de la transformation digitale pour l'entreprise. Dans de nombreuses organisations, elle peut englober plusieurs niveaux de la hiérarchie stratégique, car elle a un impact sur de multiples aspects de l'entreprise, de la vision globale aux opérations quotidiennes.

2.3. Les éléments de la stratégie

L'analyse des différentes définitions de la stratégie, fait ressortir qu'elles comportent plusieurs éléments, par lesquels toutes stratégies reposent. Autrement dit, la compréhension de la définition de la stratégie s'appuie sur la compréhension de cet ensemble d'éléments que sont la mission (métier, vision, vocation), le choix du portefeuille d'activités (produits et services), la recherche de combinaisons optimales de ressources et d'actions (synergies), les moyens d'actions (les ressources mobilisées), le mode de développement (croissance interne ou externe), les compétences distinctives (les atouts), les priorités (choix), la préparation à l'imprévu(les scénarios).

2.3.1. La mission

(Métier, vision, vocation) elle est un guide de choix à faire toutefois ce guide ne peut être ni trop flou, ni trop rigide. Une fois la mission définie, il s'agit de choisir son champ de bataille. Que va faire l'organisation de manière précise ? Que va-t-elle produire ? Où va-t-elle écouler ses produits ? Et en conséquence, à quelle concurrence va-t-elle être confrontée ? ⁷⁵

La mission, la vision et la vocation guident les choix stratégiques, y compris dans la transformation digitale d'une banque. La mission détermine le métier de base de la banque, qui peut inclure des services financiers axés sur l'efficacité, la sécurité et la satisfaction du client. La vision peut être centrée sur l'innovation numérique pour offrir une expérience exceptionnelle. La vocation peut viser à aider les clients à gérer leurs finances de manière transparente tout en restant rentable.

Lors de la stratégie de transformation digitale, il est essentiel d'aligner ces éléments pour soutenir l'adoption réussie des technologies digitales, en restant axé sur le client, en innovant et en restant compétitif.

Le choix du portefeuille d'activités (les produits et services): il représente un choix primordial qui permet de focaliser les efforts de l'entreprise sur un domaine privilégié, ainsi l'entreprise tente de sélectionner ses activités de manière que les activités déclinantes soient

⁷⁵ (R-A.THIEART, J-M.XUEREB, «stratégies : concepts , methodes , mise en œuvre» . 2005, P26

compensées par celles de croissance, et que les activités profitables supportent celles qui le sont moins ou dont le développement nécessite l'apport des ressources importantes.⁷⁶

Le choix du portefeuille d'activités, même dans une banque en pleine transformation digitale, reste essentiel. Il implique de concentrer les efforts sur des domaines spécifiques, en incluant les activités numériques. L'objectif est de maintenir les activités traditionnelles tout en intégrant les nouvelles opportunités offertes par la transformation digitale, comme les services bancaires en ligne, les applications mobiles conviviales et les solutions de paiement numérique. La stratégie de transformation digitale doit veiller à aligner ces activités pour garantir une synergie entre les opérations traditionnelles et les activités numériques, tout en répondant aux besoins changeants des clients et en maintenant la rentabilité de la banque.

La recherche de combinaisons optimales de ressources et d'actions (synergie) : ce phénomène a été illustré par A. Osborn par une formule devenue célèbre : « $2+2=5$ »⁷⁷ elle représente le fait que l'effet de complémentarité donne des résultats plus élevés que la somme de chacun des effets pris séparément⁷⁸ La recherche de synergies, même en cas de transformation digitale dans une banque, reste essentielle. Cela signifie que l'utilisation coordonnée de ressources et d'actions numériques peut produire des résultats supérieurs à la simple somme de ces éléments.

2.3.2. Les moyens d'actions

(Les ressources mobilisées) : Qui sont définies comme des actifs stratégiques et les compétences consistent à les mettre en œuvre par l'entreprise pour accomplir sa mission⁷⁹. Dans le cadre de la stratégie de transformation digitale d'une banque, ils comprennent les ressources telles que les technologies, les données, le personnel qualifié, ainsi que les compétences nécessaires pour les utiliser efficacement.

2.3.3. Le mode de développement

Il existe deux modes de développement, la croissance interne et externe. Croissance interne ou croissance organique, elle consiste en la création, par la firme, d'une capacité nouvelle, il s'agit souvent d'une chaîne de production, capacité de recherche ou capacité de commercialisation. Le processus de croissance externe implique une relation entre plusieurs

⁷⁶Ibidem, p27

⁷⁷M. GERVAIS, « stratégie de l'entreprise », Economica, 2003 p 56

⁷⁸(R-A. THIETART, J-M.XUEREB, «stratégies : concepts , methodes , mise en œuvre» . 2005, P26

⁷⁹2 J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, « Management, Stratégie et organisation »,6e éd, Vuibert, Paris, 2006, p 115

entreprises et entraîne un transfert d'actifs existants d'un acteur vers un autre, il s'agit en effet du regroupement intégral ou partiel de deux ou plusieurs entreprises.⁸⁰

Le mode de développement dans la stratégie de transformation digitale d'une banque peut être interne (amélioration des capacités internes, comme les services en ligne) ou externe (par le biais d'acquisitions, de partenariats ou de fusions avec d'autres entreprises).

2.3.4. Les compétences distinctives

Quel que soit le mode de développement, ce dernier s'appuie idéalement sur les atouts ou compétences distinctives de l'entreprise. La valorisation des atouts ou compétences distinctives est un élément fort de la stratégie et s'oppose à la vision réductrice, mais confortable, de forces. La possession des ressources et compétences donne un avantage concurrentiel sur les autres entreprises moins bien loties, lorsque ces atouts sont difficilement imitables. ces compétences, même dans la stratégie de transformation digitale d'une banque, restent essentielles. Ce sont les avantages compétitifs spécifiques qui permettent à la banque de se démarquer sur le marché numérique. Ces compétences distinctives peuvent inclure une expertise en sécurité des données, le développement d'applications bancaires conviviales, ou une compréhension approfondie des besoins des clients en matière de services financiers numériques. La valorisation de ces compétences distinctives est cruciale pour créer une proposition de valeur numérique convaincante et maintenir un avantage concurrentiel.

2.3.5. Les priorités

(Choix) il n'existe pas un seul chemin qui mène à atteindre les objectifs de l'entreprise mais plusieurs.⁸¹ Les priorités, même dans la stratégie de transformation digitale d'une banque, restent cruciales.

2.3.6. La préparation à l'imprévu

Dont se fait par la formation des scénarios, qui sont des visions de l'évolution de l'environnement qui reposent sur des futures possibles des hypothèses faites sur les tendances que vont suivre quelques variables clés caractérisant le secteur.⁸² Même dans la stratégie de transformation digitale d'une banque, elle demeure essentielle. Cela peut se faire par la formation de scénarios, qui sont des visions hypothétiques de l'évolution de l'environnement numérique basées sur des suppositions concernant les tendances futures dans le secteur

⁸⁰ibidem PP 232-233

⁸¹(R-A.THIEART, J-M.XUEREB, «stratégies : concepts, méthodes, mise en œuvre». 2005, PP 31-32

⁸²J-P, HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. P 448

financier. Cela permet à la banque de se préparer à diverses éventualités et de s'adapter aux changements du marché.

Les éléments présentés ci-dessus sont résumés dans le Tableau II.1 :

Mission	Qu'aimons-nous faire ? que savons-nous faire ?
Champs de bataille (portefeuille d'activités)	Que faisons-nous ? quels sont nos produits-marchés ?
Synergie	2+2=5
Moyens	Hommes, matériels, finance
Tactique (mode de développement)	Innovation, pénétration, expansion, diversification
Priorités	Que faire en premier lieu ?
Atouts	Quelles sont nos compétences distinctives ?
Préparation à l'imprévu (stratégies de contingence)	Que se passe-t-il au cas où ?

Tableau II.1 : Les éléments de base de la stratégie⁸³

2.4. Le processus de l'élaboration d'une stratégie de transformation digitale ⁸⁴

2.4.1. Création de la vision et des objectifs de la transformation digitale

Dans la première étape, les organisations doivent définir leur vision et leurs objectifs pour la mise en œuvre de la transformation digitale. Cependant, au lieu de se concentrer sur les problèmes qu'elles cherchent à résoudre grâce à des innovations, elles devraient se pencher sur leur objectif ultime et sur ce qu'elles veulent accomplir. Elles devraient définir des objectifs à long terme et mettre davantage l'accent sur l'expérience qu'elles souhaitent offrir à leurs clients et à leurs employés. Il est nécessaire d'atteindre une vision globale pour l'avenir.

D'autre part, cette vision doit être en phase avec la réalité. Par conséquent, les organisations doivent élaborer une vision stratégique concernant les objectifs et les ressources à court terme disponibles avec leurs entreprises aujourd'hui. Les organisations doivent se concentrer sur leur avantage concurrentiel, puis identifier les lacunes dans la structure actuelle et créer des feuilles de route de mise en œuvre pour les améliorer.

⁸³R-A.THIETART, J-M.XUEREB, «stratégies : concepts , methodes , mise en œuvre» . 2005, P33

⁸⁴www.sciencedirect.com consulté le 10-10-2023

Lors de l'adoption de nouvelles technologies, les organisations commettent souvent deux erreurs. Elles approuvent toute technologie qui est adoptée par le département de l'innovation ou le département informatique ou qui est créée par d'autres départements. Cela peut inclure de nouvelles applications approuvées par des concurrents et d'autres acteurs de l'industrie. Deuxièmement, elles commencent par leurs capacités ou leur écosystème et commencent simplement à s'améliorer sans avoir des objectifs globaux ou des problèmes spécifiques qu'elles veulent résoudre.

Ces erreurs peuvent entraîner l'adoption de technologies isolées et cloisonnées, difficiles à intégrer et à déployer dans toute l'organisation. Les organisations devraient commencer par définir leurs objectifs et la vision qu'elles souhaitent réaliser grâce à la transformation digitale. Cela devrait inclure la définition d'une transformation réussie et son impact sur l'ensemble de l'entreprise et ses clients en ce qui concerne l'expérience client et l'engagement.

En établissant des objectifs, les organisations peuvent adopter des technologies en mettant l'accent sur l'amélioration de l'entreprise plutôt que sur l'amélioration limitée des processus individuels. Cela aidera à élaborer une stratégie globale qui englobe et transforme l'ensemble de l'organisation et évite également l'adoption cloisonnée des technologies.

L'état actuel de l'entreprise doit être pris en compte lors de l'élaboration d'une stratégie de transformation digitale. Une bonne pratique consiste à définir des objectifs et des cibles pour cinq ans. L'organisation devrait commencer par les objectifs ayant le ROI le plus significatif en tant que priorité absolue. Une approche judicieuse pour lancer une transformation numérique dans le secteur bancaire consiste à identifier des opportunités d'amélioration des performances qui entraîneront directement ou indirectement des avantages significatifs pour les clients et les employés. Cela met l'accent sur des domaines tels que les opérations bancaires, l'ingénierie financière, la chaîne d'approvisionnement, le service client et le support, ainsi que le modèle économique lui-même.

2.4.2. Évaluer la capacité de transformation digitale de l'organisation

Dans la première étape, nous avons défini ce que l'organisation souhaite accomplir grâce à sa transformation numérique. Dans cette étape, nous évaluons où en est actuellement l'organisation, en l'occurrence, une banque, en ce qui concerne sa transformation numérique. La banque devrait évaluer son infrastructure et examiner dans quelle mesure son système, ses applications logicielles et ses outils répondent aux besoins actuels et futurs. Il est essentiel de

découvrir les composants critiques nécessaires à sa stratégie de transformation numérique, les domaines nécessitant le développement de nouvelles fonctionnalités et les intégrations nécessaires pour les réunir. Cette évaluation permettra à la banque de déterminer quelles technologies doivent être mises à jour, quels processus doivent être automatisés ou optimisés, et quels outils doivent être modifiés. En conséquence, la banque sélectionnera les tâches, les investissements et les efforts de la stratégie de transformation numérique de la meilleure manière possible. Un bon outil pour cette évaluation est de réaliser une analyse du marché et de comparer la banque avec d'autres organisations émergentes et existantes du secteur bancaire. Cela peut être accompli avec l'aide d'un cabinet de conseil ayant une exposition accrue au marché et à des secteurs similaires. Avant d'entreprendre tout effort de transformation numérique, effectuer une analyse approfondie de la dynamique du marché est essentiel. Par exemple, de nombreuses banques traditionnelles se sont trouvées confrontées à la montée en puissance des banques en ligne et des technologies financières (fintech). Cela a incité les banques traditionnelles à réévaluer leur approche numérique et à chercher des moyens de rester concurrentielles. En raison du développement rapide de la technologie et des changements dans l'industrie bancaire, cette étape est cruciale pour créer une stratégie pertinente et à jour.

2.4.3. Concevoir l'expérience des utilisateurs finaux et des employés

Une fois que l'organisation a élaboré une vision et évalué son état actuel de numérisation, il est temps de développer un type d'expérience pour ses employés et ses clients. La transformation numérique accorde autant d'importance aux expériences des clients qu'à l'introduction de nouvelles capacités et fonctions. L'organisation doit se concentrer sur les expériences qu'elle souhaite offrir à ses employés et à ses clients, plutôt que de se focaliser sur le besoin de nouvelles solutions et les limites des technologies existantes.

Après avoir défini des objectifs de transformation numérique de haut niveau, il est nécessaire de développer des objectifs détaillés à cette étape. Ces objectifs pourraient inclure la simplification du travail des employés et la facilitation grâce à de nouvelles applications, fonctions ou systèmes. De plus, ils devraient inclure des moyens d'améliorer l'accès des clients au catalogue de produits et de services de la banque avec une expérience d'achat plus attrayante grâce à l'utilisation d'applications mobiles ou Web. De bons exemples sont de mieux aider les employés à s'engager, collaborer et interagir les uns avec les autres. Également, de nouvelles plates-formes numériques et technologies pour l'interface client.

L'accent n'est pas mis sur la nouvelle application ou la technologie, mais sur l'expérience qu'ils offriront aux clients.

Cette étape est cruciale pour une banque, car elle vise à améliorer l'expérience des clients lors de l'utilisation des services bancaires en ligne ou mobiles, ainsi que l'efficacité et la satisfaction des employés dans leur travail quotidien. Une expérience utilisateur fluide et attrayante peut conduire à une plus grande fidélité des clients et à une plus grande efficacité opérationnelle.

2.4.4. Évaluation et sélection des solutions et des fournisseurs pour la transformation digitale

La prochaine étape de la stratégie de transformation digitale consiste à évaluer et à sélectionner les solutions potentielles qui permettront d'atteindre les objectifs établis, d'offrir l'expérience prévue et de combler les lacunes des technologies actuellement en place. Cette phase nécessite que la banque effectue une évaluation minutieuse et approfondie des solutions proposées par différents fournisseurs technologiques.

Les solutions offertes par ces fournisseurs doivent être évaluées en fonction de leurs capacités, de leurs fonctionnalités, de leurs antécédents de déploiement réussi, de leurs réalisations passées et de leur réputation. Un facteur essentiel dans la sélection des fournisseurs de technologie est leur capacité à fournir un support après-vente, notamment en ce qui concerne les temps de réponse nécessaires et les compétences requises. Un outil utile pour cette étape est une matrice comparative des solutions et des fournisseurs, mettant en évidence leurs capacités dans le domaine de la transformation digitale. Cela aidera la banque à prendre des décisions éclairées et objectives.

Dans le contexte bancaire, cette étape est cruciale pour choisir les solutions technologiques qui amélioreront l'expérience client, renforceront la sécurité des opérations bancaires en ligne et contribueront à l'efficacité globale des processus bancaires. Il est essentiel de s'assurer que les fournisseurs technologiques sont en mesure de répondre aux besoins spécifiques de la banque et de garantir une transition en douceur vers des opérations de plus en plus numériques.

2.4.5. Plan d'Implémentation

La dernière étape consiste à regrouper les objectifs numériques globaux de l'entreprise, les expériences anticipées, les technologies actuelles, les solutions potentielles, puis à les unifier dans un plan d'action concret. La mise en place d'une initiative de transformation

digitale demande du temps et des ressources humaines et financières. C'est pourquoi la transformation digitale est souvent réalisée par étapes. Il est essentiel de planifier soigneusement chaque action, comme les réunions avec les fournisseurs et l'évaluation des technologies, afin de garantir la disponibilité requise des ressources humaines et financières. Un plan avec un calendrier aidera les organisations à assurer la mise en œuvre en douceur de l'initiative de transformation digitale.

Un calendrier de mise en œuvre aidera également les parties prenantes impliquées et liées, des dirigeants de haut niveau aux employés de base et aux clients, à fournir le soutien nécessaire à l'initiative de transformation digitale et à réduire les perturbations dans les opérations commerciales existantes. Un projet de transformation digitale, comme tout autre projet, nécessite un soutien continu de toutes les parties prenantes de l'organisation pour garantir sa réussite. De plus, un calendrier de mise en œuvre permet à l'organisation de comparer les résultats réels aux résultats planifiés. Il aide également les chefs de projet à gouverner et à gérer le projet.

2.5. Les outils d'analyse stratégique

De nombreux outils d'analyse stratégique sont disponibles pour guider ce processus, mais voici quelques-uns des plus largement reconnus et utilisés :

2.5.1. SWOT

C'est un outil de stratégie d'entreprise inventé par un groupe de professeurs de Harvard : Learned, Christensen, Andrews, et Guth destiné à identifier les options stratégiques d'une entreprise ou d'un projet. Il permet de définir les objectifs en se basant sur les facteurs internes et externes pour les atteindre.

Réaliser un SWOT est une démarche qui s'appuie sur l'identification de vos Forces, vos Faiblesses, ainsi que les Opportunités et Menaces du marché (en anglais : Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats – SWOT).⁸⁵

a- Forces

Dans le contexte bancaire, cela pourrait inclure des actifs financiers solides, une base de clients fidèles, une expertise en matière de gestion des risques, etc.

⁸⁵<https://www.leblogdudirigeant.com/analyse-swot/> consulté le 10-10-2023

b- Faiblesses

Cela pourrait être la complexité des processus internes, des systèmes obsolètes, une résistance au changement parmi le personnel, etc.

c- Opportunités

Les opportunités numériques incluent la fourniture de services bancaires en ligne, la personnalisation des offres, l'automatisation des processus, etc.

d- Menace

Les menaces peuvent venir de la concurrence des banques en ligne, des nouvelles réglementations, des failles de sécurité, etc.

2.5.2. L'analyse PESTEL

Est un outil stratégique qui permet d'évaluer le positionnement de l'entreprise, et dont le nom est composé des initiales des mots suivants : Politique, Économique, Social, Technologique, Écologique et Légal. ⁸⁶

a- Politique

Les réglementations gouvernementales sur la confidentialité des données et la sécurité financière peuvent influencer la stratégie numérique.

b- Économique

L'évolution de l'économie et des taux d'intérêt peut affecter les activités bancaires.

c- Social

Les préférences des clients pour les canaux numériques et les attentes en matière de service à la clientèle.

d- Technologique

L'innovation technologique telle que l'IA, la blockchain ou la cybersécurité est essentielle pour la transformation numérique.

e- Écologique

Les questions de durabilité et d'éthique deviennent de plus en plus pertinentes pour les banques.

⁸⁶<https://gocardless.com/fr/guides/articles/pestel> consulté le 10-10-2023

f- Légal

Les réglementations sur la protection des données et la conformité réglementaire sont essentielles.

2.5.3. Le modèle des cinq forces de Porter

Est une technique d'analyse de marché qui prend en compte les cinq dimensions sur lesquelles l'entreprise peut agir afin d'optimiser son avantage concurrentiel : la rivalité des concurrents ; la menace des nouveaux entrants ; la menace des produits de substitution ; le pouvoir de négociation des clients ; le pouvoir de négociation des fournisseurs .À cela s'ajoute souvent le rôle de l'État (normes, lois). Il est utilisé en matière d'analyse stratégique et pour déterminer les axes d'innovation.⁸⁷

L'analyse des cinq forces peut évaluer la compétitivité de l'industrie bancaire en examinant la puissance des fournisseurs, la puissance des acheteurs, la menace des produits de substitution, la menace des nouveaux entrants et la rivalité entre les concurrents.

Section 3 : Stratégies et innovation dans l'environnement incertain de la transformation digitale**3.1. La Stratégie Océan Bleu**

La théorie de l'océan bleu, un concept stratégique novateur développé par W. Chan Kim et Renée Mauborgne, offre une perspective fascinante pour comprendre et appliquer une stratégie de transformation digitale efficace. Cette théorie invite les organisations à quitter les "océans rouges" saturés de concurrence, où les entreprises se disputent une part de marché limitée, pour explorer de nouveaux territoires inexplorés, les "océans bleus".

Dans le contexte de la transformation digitale, cela signifie repenser fondamentalement la manière dont une entreprise opère, interagit avec ses clients et innove grâce à la technologie. La stratégie de l'océan bleu incite à rechercher des opportunités numériques non exploitées, à créer des solutions digitales uniques et à différencier son offre de manière significative.

L'analyse des non-clients devient cruciale, car la transformation digitale peut toucher un public bien plus large que celui des clients existants. En optimisant les coûts et les

⁸⁷ <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Les-cinq-forces-Porter-306754.htm> consulté le 10-10-2023

ressources, les entreprises peuvent libérer des moyens pour investir dans des projets de transformation digitale tout en maintenant leur rentabilité.

L'objectif ultime est de créer un nouvel espace concurrentiel sur le marché numérique, où l'entreprise peut prospérer en évitant la concurrence directe avec d'autres acteurs. En intégrant les principes de l'océan bleu à une stratégie de transformation digitale, on peut non seulement maximiser la valeur offerte aux clients, mais aussi forger un chemin vers le succès dans un environnement numérique en constante évolution. Cette approche innovante peut s'appliquer de manière pertinente à des secteurs variés, y compris celui de la banque, où la transformation digitale devient de plus en plus cruciale pour rester compétitif et répondre aux besoins changeants des clients.

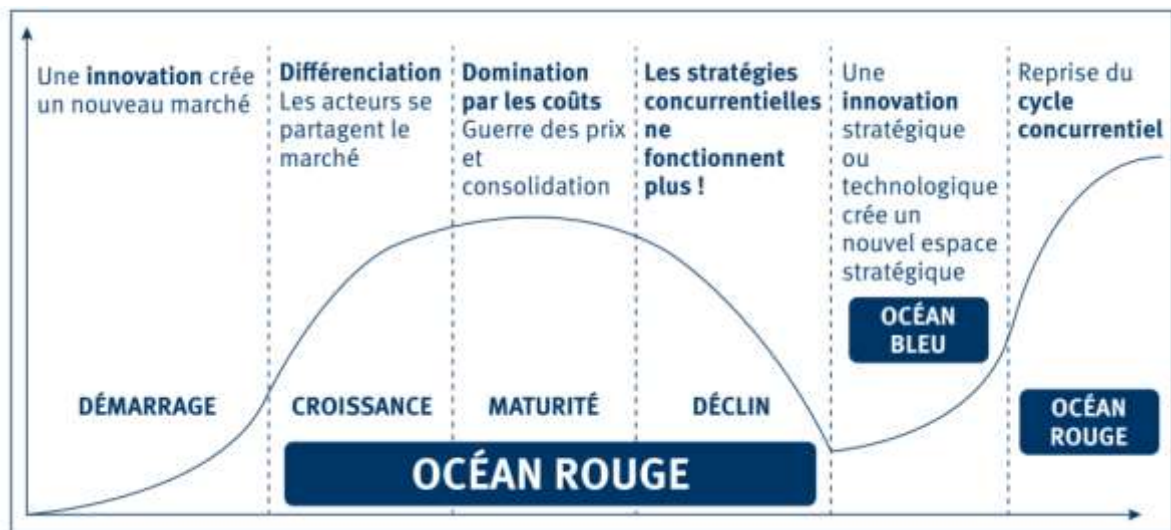


Figure II.3 : Cycle des océans rouges et bleu ⁸⁸

Le schéma ci-dessus explique que les stratégies classiques pour avoir un avantage sur la concurrence fonctionnent bien lorsque l'économie est en croissance, mais cela change lorsque l'économie ralentit, voire entre en récession. Lorsque l'industrie arrive à la fin de son cycle, une nouvelle innovation technologique ou stratégique peut créer une opportunité unique, appelée "océan bleu". Cependant, cette période d'opportunité est souvent de courte durée, car une fois que le marché décolle, une forte concurrence se développe, et le cycle industriel recommence. En d'autres termes, un "océan bleu" n'est qu'un bref moment de démarrage sur un marché avant que la concurrence ne s'intensifie.

⁸⁸François CAZALS , strategie digitale la methode des 6C 2éme edition p51

3.2. Innovation jugaad

‘‘Une « innovation jugaad », dérivée du mot hindi jugaad, qui signifie « savoir se débrouiller et trouver des solutions dans des conditions hostiles », est une solution de rechange rapide et improvisée à un problème. Sa mise en œuvre est peu onéreuse et son approche très flexible. Elle est basée sur l’exploitation des ressources disponibles pour en faire une utilisation atypique, qui « contourne » souvent les règles.

L’innovation jugaad a pour objectif de trouver une solution minimaliste, satisfaisante, peu coûteuse et suffisamment rapide à adopter, sans qu’elle soit pour autant la meilleure solution. Il s’agit davantage d’une mesure temporaire que d’une solution permanente pour instaurer des changements à long terme. ‘’⁸⁹

Dans le contexte de la transformation digitale, voici comment la stratégie jugaad est liée à cette évolution :

3.2.1. Innovation rapide

La transformation digitale implique souvent l’adoption de nouvelles technologies, de nouveaux modèles d’affaires et de nouveaux processus. La stratégie jugaad encourage une approche agile et rapide de l’innovation, ce qui est essentiel dans un environnement numérique en constante évolution.

3.2.2. Utilisation efficace des ressources

La stratégie jugaad incite à maximiser l’utilisation des ressources disponibles, ce qui est crucial dans le contexte de la transformation digitale où les budgets peuvent être limités. Les entreprises doivent souvent repenser leurs processus et leurs investissements pour tirer le meilleur parti de leurs ressources existantes.

3.2.3. Flexibilité et adaptabilité

La transformation digitale exige une grande flexibilité et la capacité de s’adapter rapidement aux changements. La stratégie jugaad encourage l’adaptabilité et la réactivité, des qualités précieuses lorsque les entreprises doivent répondre aux évolutions technologiques et aux besoins changeants des clients.

⁸⁹<https://www.revuegestion.ca/l-avenir-de-l-innovation-jugaad-le-juste-equilibre-entre-excellent-et-satisfaisant> consulté le 12-08-2023

3.2.4. Solutions orientées client

La stratégie jugaad met l'accent sur la satisfaction des besoins des clients de manière efficace et économique. Dans le cadre de la transformation digitale, cette approche est essentielle pour créer des expériences client exceptionnelles à l'ère numérique.

3.2.5. Innovation incrémentielle

La stratégie jugaad favorise souvent l'innovation incrémentielle, c'est-à-dire des améliorations progressives et pragmatiques. Cela peut être une approche plus réaliste dans le contexte de la transformation digitale, où des changements majeurs peuvent être coûteux et risqués.

En résumé, la stratégie jugaad peut aider les entreprises voir les banques aussi, à aborder la transformation digitale de manière plus pragmatique, en les aidant à trouver des solutions créatives, à maximiser l'utilisation de leurs ressources et à s'adapter rapidement aux évolutions technologiques. Elle favorise une approche plus agile et orientée client, ce qui peut être un atout précieux dans le monde numérique en constante évolution.

3.3. Stratégie de cyber sécurité

Les stratégies de cyber sécurité définissent des objectifs politiques, les mesures à prendre, les responsabilités, pour assurer la protection des réseaux, de l'Internet, du cyberspace dont dépendent les sociétés modernes connectées.⁹⁰

Étant donné que les institutions financières gèrent des informations sensibles et des transactions financières, une solide stratégie de cyber sécurité est essentielle pour protéger les données des clients et la réputation de la banque.

3.4. Stratégie d'expérience client (CX)

La stratégie d'expérience client est un plan qui décrit les mesures concrètes qu'une entreprise ou une organisation peut prendre afin d'améliorer l'expérience client en offrant aux clients des interactions positives et significatives, du début à la fin du parcours client.⁹¹

Les banques cherchent souvent à améliorer l'expérience client numérique en proposant des services conviviaux et personnalisés via des canaux en ligne et mobiles. Une stratégie CX bien développée peut renforcer la fidélité des clients.

⁹⁰Cyberstratégie Daniel Ventre Dans Guerre et stratégie (2015), pages 333 à 348

⁹¹<https://www.voxco.com/fr/blog/strategie-dexperience-client> consulté le 12-08-2023

3.5. Stratégie d'innovation ouverte

L'innovation ouverte (open innovation, en anglais) est un concept qui encourage l'utilisation de ressources externes (en plus des ressources internes) dans le cadre d'un processus créatif dont le but est généralement de créer un produit ou un service.

Les ressources externes peuvent être purement informationnelles (par exemple, documents, code de conception, etc.)⁹²

Dans le contexte de la transformation digitale d'une banque, collaborer avec des startups fintech et d'autres partenaires externes peut aider la banque à accéder à de nouvelles technologies et à innover plus rapidement. Cette approche favorise l'intégration de solutions innovantes et accélère le rythme de la transformation digitale en tirant parti de l'expertise externe et des nouvelles idées.

3.6. Stratégie plateforme

La plateforme doit être vue comme un nouveau modèle économique au sein duquel la valeur est apportée par des partenaires extérieurs et dont l'avantage compétitif se trouve au contraire dans le contrôle de cet écosystème. La mise en place d'une stratégie plateforme n'est pas limitée au nouvel entrant ou au first mover. La plateforme représente un intérêt pour une grande entreprise dès lors que ce nouveau modèle enrichit la proposition de services actuelle et offre une complémentarité avec son business classique. Les entreprises traditionnelles doivent mener de vraies réflexions en amont pour déterminer la valeur d'une telle stratégie au sein de leur organisation.⁹³

Comment mettre en place ce type de stratégie ?

Les premières réflexions à mener au niveau de l'entreprise sont centrées sur la compréhension des comportements de ses clients et de ses fournisseurs.

Du point de vue du client, il est nécessaire de définir quels seront les nouveaux produits et services potentiellement consommés par les clients autour des produits et services déjà fournis. Par exemple, une entreprise vendant du matériel de construction et des produits électroniques pour la maison pourra proposer un service de pose ou d'assurance en complément du matériel.

⁹²<https://blogs.letemps.ch/laurent-balmelli/2020/02/22/open-innovation-quest-ce-quune-strategie-dinnovation-ouverte/> consulté le 12-08-2023

⁹³<https://www.tasmane.com/actualites/mettre-en-oeuvre-sa-strategie-plateforme> consulté le 12-08-2023

Du point de vue de l'écosystème, il est nécessaire d'identifier les fournisseurs qui permettraient d'offrir aux clients ces services additionnels et de mettre en place les partenariats adéquats.

Pour l'entreprise, l'objectif est donc de maîtriser l'expérience de bout en bout et de s'assurer d'être la porte d'entrée du client souhaitant consommer tous les produits et services liés à son offre de valeur.

Une même entreprise peut mener en parallèle la mise en œuvre de différentes stratégies plateforme et de les combiner en fonction des besoins. La technologie joue un rôle prépondérant dans cette mise en œuvre combinatoire, il est donc primordial de faire intervenir la DSI en amont des réflexions stratégiques afin de capter les éléments structurants pour les futurs choix techniques.⁹⁴

La création d'une plateforme numérique peut permettre à la banque de développer un écosystème numérique qui rassemble clients, partenaires et services complémentaires. Cette approche favorise l'intégration de solutions innovantes et l'offre de services diversifiés, ce qui peut renforcer la position concurrentielle de la banque dans le contexte de la transformation digitale.

3.7. Stratégie de données et d'analyse

Une stratégie de données fait référence à une stratégie ordonnée d'organisation, de gouvernance, d'analyse et de déploiement des actifs d'information d'une organisation qui peut s'appliquer à travers les industries et les niveaux de maturité des données. C'est aussi la vision de la manière dont une entreprise collectera, stockera, gèrera, partagera et utilisera les données. Par conséquent, la stratégie de données nécessite de comprendre que les besoins en données sont fondamentaux dans la stratégie d'entreprise. De plus, l'idée derrière le développement d'une stratégie de données est de s'assurer que toutes les ressources de données sont positionnées de manière à pouvoir être utilisées, partagées et déplacées facilement et efficacement. Les données ne sont plus un sous-produit du traitement métier.

C'est un atout essentiel qui permet le traitement et la prise de décision. Une stratégie de données aide en garantissant que les données sont gérées et utilisées comme un atout. Il fournit un ensemble commun de buts et d'objectifs pour tous les projets afin de garantir que les données sont utilisées de manière efficace et efficiente. Une stratégie de données établit

⁹⁴<https://www.tasmane.com/actualites/mettre-en-oeuvre-sa-strategie-plateforme> consulté le 12-08-2023

des méthodes, des pratiques et des processus communs pour gérer, manipuler et partager des données dans toute l'entreprise de manière reproductible.⁹⁵

Pour les banques, qui détiennent d'énormes quantités de données, une stratégie de données axée sur l'analyse offre la possibilité de prendre des décisions éclairées, de personnaliser les offres et d'améliorer les opérations. En exploitant pleinement la richesse des données disponibles, les banques peuvent comprendre les tendances du marché, le comportement des clients et les opportunités d'amélioration des services financiers. Cela les positionne favorablement dans l'ère de la transformation digitale, où les données jouent un rôle central.

Conclusion

Ce chapitre a mis en lumière l'importance de la stratégie dans la conduite de la transformation digitale, en examinant les processus, les outils et les diverses approches stratégiques.

Nous avons vu que la mise en œuvre d'une stratégie de transformation digitale dans le secteur bancaire ne se limite pas à l'adoption de nouvelles technologies. Elle nécessite une planification méticuleuse, une compréhension profonde des objectifs et une flexibilité pour s'adapter à un environnement en constante évolution.

La stratégie d'entreprise dans ce contexte doit intégrer une vision claire de la transformation souhaitée, en alignant les objectifs numériques sur les objectifs globaux de l'entreprise. Les niveaux de la stratégie, qu'ils soient au niveau corporatif, commercial ou opérationnel, doivent être harmonisés pour assurer une exécution efficace.

Les outils d'analyse stratégique, tels que l'analyse SWOT, l'analyse PESTEL et d'autres, fournissent une base solide pour évaluer l'environnement externe et interne, identifiant les opportunités et les menaces, ainsi que les forces et les faiblesses. Ces outils aident à prendre des décisions éclairées tout au long du processus de transformation.

Enfin, nous avons exploré diverses stratégies d'innovation dans le contexte de la transformation digitale, y compris la Stratégie Océan Bleu, l'innovation jugaad, la cybersécurité, l'expérience client, l'innovation ouverte et les stratégies de plateforme. Ces

⁹⁵<https://businessyield.com/fr/business-strategies/data-strategy/> consulté le 13-08-2023

stratégies offrent des voies différentes pour atteindre les objectifs de transformation digitale et prospérer dans un environnement incertain.

En somme, la stratégie est la pierre angulaire de la mise en œuvre réussie de la transformation digitale dans le secteur bancaire. Une stratégie réfléchie, combinée à une compréhension des besoins des clients et des employés, des avantages technologiques et des tendances du marché, est essentielle pour guider cette transformation vers un avenir numérique prospère. Les banques qui adoptent une approche stratégique et créative sont mieux préparées à exploiter les opportunités et à surmonter les défis de la transformation digitale.

CHAPITRE III

LA TRANSFORMATION DIGITALE DANS LA BANQUE NATIONALE D'ALGERIE

Introduction

Ce troisième chapitre de notre mémoire se consacre à l'exploration de la transformation digitale au sein de la Banque Nationale d'Algérie (BNA). Nous nous plongerons dans la présentation de cet organisme, son rôle dans le secteur bancaire algérien, ses produits, et son évolution vers une banque digitale. De plus, nous examinerons en détail la méthodologie de notre étude, axée sur les perspectives des employés de la BNA concernant la transformation digitale.

Dans la première section, nous présenterons l'organisme d'accueil, la Banque Nationale d'Algérie (BNA), en mettant en évidence ses produits, ses offres pour divers segments de clients, et ses initiatives récentes, notamment dans le domaine de la bancassurance. Nous explorerons également la transition de la BNA vers le statut de banque digitale, marquant son engagement envers la transformation numérique.

La deuxième section décrira la méthodologie de notre étude, en se concentrant sur l'utilisation de questionnaires pour recueillir les perspectives des employés de la BNA sur la transformation digitale. Cette approche permettra de capturer des données précieuses sur leur point de vue, leurs préoccupations et leurs idées concernant la transformation digitale en cours au sein de la banque.

Enfin, la troisième section se penchera sur l'analyse et l'interprétation des résultats de notre enquête. Nous explorerons les réponses des employés de la BNA aux questions fermées et ouvertes, mettant en évidence les tendances, les opinions dominantes et les points d'intérêt qui se dégagent de leurs réponses. Cette analyse fournira des informations cruciales pour comprendre la perception des employés et les défis potentiels liés à la mise en œuvre de la transformation digitale dans la banque.

Ce chapitre constitue une plongée approfondie dans la réalité de la transformation digitale au sein de la BNA, en donnant la parole à ceux qui sont au cœur de ce processus, les employés. Nous explorerons les opportunités, les défis et les recommandations émanant de cette enquête pour mieux comprendre l'impact de la transformation digitale dans le secteur bancaire algérien.

Section 1: Présentation de la BNA

Depuis son établissement en 1966, la BNA a toujours considéré le soutien de ses clients, qu'ils soient des individus, des professionnels ou des entreprises, comme sa mission fondamentale. Cette orientation lui confère aujourd'hui une place prépondérante dans le secteur bancaire, avec un impressionnant chiffre de plus de 2,5 millions de clients à son actif.

La BNA, forte d'une équipe de plus de 5000 collaborateurs, étend sa présence sur tout le territoire national afin de mieux servir sa clientèle. Grâce à des équipes de professionnels, la banque assure des services de haute qualité, offrant aux professionnels et aux entreprises des solutions de financement sur mesure pour répondre à leurs besoins, contribuant ainsi de manière significative au développement économique de notre pays.

La BNA est largement reconnue pour son engagement en matière de formation, plaçant la qualification de son personnel au cœur de ses priorités. Cette approche est essentielle pour garantir la qualité de ses services et prestations. Par conséquent, la banque considère la formation et l'égalité professionnelle comme des piliers clés de sa stratégie de développement.

1.1. Présentation de la Banque Nationale d'Algérie⁹⁶

La Banque Nationale d'Algérie (BNA) est une institution financière algérienne qui exerce des activités bancaires et financières. Elle a été créée en 1966 et est considérée comme l'une des plus anciennes et des plus importantes banques du pays.

La BNA opère dans différents domaines bancaires, tels que la gestion des comptes courants, les opérations de change, les prêts et les financements, la gestion de trésorerie, les services bancaires aux entreprises et aux particuliers, ainsi que les opérations internationales.

En tant que banque nationale, la BNA joue un rôle crucial dans le développement économique de l'Algérie en soutenant les entreprises locales, en finançant les projets d'investissement et en facilitant les échanges commerciaux.

La BNA dispose d'un vaste réseau d'agences à travers le pays, ce qui lui permet de fournir des services bancaires de proximité à ses clients. Elle met également en œuvre des technologies modernes pour offrir des services bancaire en ligne et mobiles, facilitant ainsi l'accès à ses produits et services.

⁹⁶ www.bna.dz consulté le 30 septembre 2023

En résumé, la Banque Nationale d'Algérie est une institution financière clé en Algérie, offrant une gamme complète de services bancaires et contribuant au développement économique du pays.

1.2. Création de la banque nationale d'Algérie

La Banque Nationale d'Algérie (BNA) a été créée en 1966 en tant qu'institution financière publique en Algérie. Elle a été établie dans le but de promouvoir le développement économique et financier du pays en offrant une gamme de services bancaires aux particuliers, aux entreprises et au gouvernement.

En tant que banque nationale, la BNA joue un rôle clé dans l'économie algérienne en finançant des projets d'investissement, en facilitant les transactions commerciales, en fournissant des services de paiement et en soutenant le secteur financier du pays.

Au fil des années, la BNA élargi ses activités et son réseau, en ouvrant des succursales à travers l'Algérie et en développant des partenariats avec des institutions financières nationales et internationales. Elle joue également un rôle important dans la régulation et la supervision du système bancaire du pays.

La création de la banque nationale d'Algérie a été une étape importante dans le développement du secteur financier en Algérie, contribuant à la stabilité économique et à la croissance du pays.

1.3. Les produits de la banque nationale d'Algérie

1.3.1. Les comptes courants

La BNA offre probablement des comptes courants qui permettent aux clients de déposer et de retirer de l'argent facilement. Ces comptes peuvent être utilisés pour effectuer des paiements et des virements.

1.3.2. Les comptes d'épargne

La BNA propose probablement également des comptes d'épargne qui permettent aux clients de mettre de l'argent de côté et de gagner des intérêts sur leurs dépôts.

1.3.3. Prêts et crédits

Les banques offrent généralement des prêts et des crédits pour différents besoins tels que les prêts immobiliers, les prêts personnels, les prêts automobiles, etc. La BNA peut proposer ses services à ses clients.

1.3.4. Cartes de crédit et de débit

La BNA peut émettre des cartes de crédit et de débit pour permettre à ses clients d'effectuer des paiements électroniques et des retraits d'argent aux distributeurs automatiques.

1.3.5. Services bancaires en ligne

Comme de nombreuses banques modernes, la BNA peut offrir des services bancaires en ligne permettant aux clients de gérer leurs comptes, d'effectuer des virements, de payer des factures, etc. Via des plateformes en ligne ou des applications mobiles.

1.3.6. Services de change

Les banques proposent souvent des services de change de devises étrangères pour faciliter les opérations commerciales internationales ou les voyages.

1.3.7. Dépôts à terme

Les dépôts à terme, également appelés certificats de dépôt, sont des placements à court ou à long terme avec un taux d'intérêt fixe. Ils sont conçus pour une période spécifique, généralement de quelques mois à plusieurs années. Pendant cette période vous ne pouvez pas retirer les fonds sans pénalité.

1.3.8. Fonds communs de placement

Les fonds communs de placement sont des véhicules d'investissement collectif où l'argent des investisseurs est regroupé et investi dans une variété d'actifs, tels que des actions, des obligations ou des titres à revenu fixe. Les rendements des fonds communs des placements dépendent des performances des actifs sous-jacents.

1.3.9. Obligations et titres de gouvernement

Les obligations et les titres de gouvernement sont des formes d'investissement à revenu fixe. Les investisseurs prêtent de l'argent au gouvernement ou à une entité émettrice en échange d'un paiement d'intérêt régulier pendant une période spécifiée. À l'échéance, le montant principal est remboursé.

1.3.10. Prêts personnels

Ce type de prêt est destiné aux particuliers et peut être utilisé pour divers besoins personnels tels que l'achat d'une voiture, des vacances, des dépenses médicales, etc. Les modalités de remboursement, les taux d'intérêt et les montants disponibles peuvent varier.

1.3.11. Prêts hypothécaires

Les prêts hypothécaires sont utilisés pour financer l'achat d'une propriété immobilière. Ils peuvent avoir différentes durées et taux d'intérêt, et les modalités de remboursement sont généralement étalées sur de nombreuses années.

1.3.12. Prêts pour les petites entreprises

Ces prêts sont spécialement conçus pour les petites entreprises afin de les aider à financer leurs activités, leur croissance ou leurs besoins en capital de démarrage

1.3.13. Crédits à la consommation

Les crédits à la consommation permettent aux consommateurs d'effectuer des achats importants tels que des appareils électroménagers, des meubles, etc. Ils peuvent être remboursés sur une période fixe avec des intérêts.

1.3.14. Lignes de crédit

Une ligne de crédit est une forme de financement renouvelable qui permet aux emprunteurs d'emprunter jusqu'à un certain montant maximum. Les emprunteurs ne paient des intérêts que sur les montants réellement utilisés.

1.3.15. Cartes de crédit

Les cartes de crédit sont un type de financement à court terme qui permet aux consommateurs d'effectuer des achats jusqu'à une limite de crédit prédéfinie. Le solde doit être remboursé mensuellement, avec des intérêts si le solde n'est pas entièrement payé.

1.3.16. Financement automobile

Les banques proposent souvent des options de financement pour l'achat des véhicules, qu'il s'agisse des prêts spécifiques pour l'achat de voitures neuves ou d'occasions.

1.4. Offres pour clients particuliers, professionnels, commerçants et clients entreprises

La banque nationale d'Algérie propose une gamme de produits et services adaptés aux clients particuliers, professionnels, commerçants et entreprises. Voici un aperçu des offres pour chaque catégorie:

1.4.1. Clients particuliers

- Comptes courants et d'épargne ;
- Cartes bancaires pour les paiements et retraits ;

- Prêts personnels et crédits à la consommation ;
- Financement immobilier ;
- Services de transfert d'argent nationaux et internationaux ;
- Accès au service bancaires en ligne et mobiles ;
- Assurances et produits d'investissements.

1.4.2. Clients professionnels

- Comptes professionnels adaptés aux besoins des entrepreneurs ;
- Solutions de financement pour les projets professionnels ;
- Services de gestion de trésorerie et de paiements ;
- Cartes bancaires professionnelles ;
- Services de change et de commerce international ;
- Accès au service bancaire en ligne et mobiles ;
- Produits d'assurance adaptés aux professionnels.

1.4.3. Clients commerçants

- Comptes dédiés aux commerçants ;
- Terminaux de paiement électronique (TPE) pour accepter les paiements par carte ;
- Services de gestion de caisse ;
- Solutions de financement pour les besoins commerciaux ;
- Accès au service bancaire en ligne et mobiles;
- Produits d'assurance adaptés aux commerçants.

1.4.4. Clients entreprises

- Comptes entreprises pour la gestion des fonds ;
- Services de trésorerie et la gestion des liquidités ;
- Solutions de financement pour les investissements et le développement ;
- Services de commerce international et de change ;
- Accès au service bancaires en ligne et mobiles ;
- Produits d'assurance adaptés aux entreprises.

Il est important de noter que les offres spécifiques peuvent varier en fonction des besoins et des critères d'éligibilité de chaque client.

1.5. Les nouveautés de la Banque Nationale d'Algérie (La Bancassurance)

La Bancassurance dans la Banque Nationale d'Algérie représente une approche qui combine à la fois les services bancaires traditionnels et les services d'assurance au sein de la même institution financière. Cela permet à la banque de proposer une gamme étendue de produits et services financiers, tels que des comptes bancaires, des prêts, des produits d'assurance vie, des assurances habitation, des assurances automobiles, etc. La Bancassurance vise à offrir aux clients de la banque nationale d'Algérie une solution complète en termes de gestion de leurs besoins financiers et de protection contre les risques.

1.5.1. Assurance de personne dans la banque nationale d'Algérie⁹⁷

Les banques nationales proposent souvent une gamme de produits d'assurance de personne pour répondre aux besoins de leurs clients. Cela peut inclure des polices d'assurance vie, d'assurance maladie, d'assurance invalidité, d'assurance accident, et d'autres produits similaires.

Les polices d'assurance vie peuvent offrir une protection financière en cas de décès de l'assuré, fournissant un capital à ses bénéficiaires désignés. L'assurance maladie peut couvrir les frais médicaux et hospitaliers, tandis que l'assurance invalidité peut offrir une indemnisation en cas d'incapacité de travail due à une maladie ou à un accident.

Les détails spécifiques des produits d'assurance de personne, tels que les garanties, les primes et les conditions, peuvent varier d'une institution à l'autre.

1.6. La finance islamique non conventionnelle dans la Banque Nationale d'Algérie

La Banque Nationale d'Algérie (BNA) a mis en place des produits et services conformes à la finance islamique, qui sont considérés comme non conventionnels par rapport aux produits financiers traditionnels. La finance islamique se base sur les principes de la charia, la loi islamique, qui interdit l'intérêt (riba) et encourage le partage des risques et des profits.

La BNA propose ainsi des produits tels que le Mourabaha, qui est une vente avec marge bénéficiaire, permettant aux clients d'acquérir des biens sans intérêt. Elle propose également l'Ijara, qui est un contrat de location-vente, permettant aux clients de financer l'acquisition d'un bien immobilier sans intérêt.

⁹⁷ www.bna.dz consulté le 30 Septembre 2023

En outre, la BNA offre des services de financement participatif tels que le crowdfunding (financement participatif) et la Takaful (assurance islamique) pour répondre aux besoins des clients qui souhaitent des solutions financières conformes à la charia.

La finance islamique non conventionnelle dans la banque nationale d'Algérie vise à offrir aux clients des options financière conformes à leurs croyances religieuses, en évitant les pratiques financières traditionnelles basées sur l'intérêt.

1.7. La Banque Nationale d'Algérie en tant que banque digitale

La Banque Nationale d'Algérie (BNA) est une institution financière qui propose des services bancaires traditionnels ainsi que des solutions numériques. En tant que banque digitale, la BNA offre des services en ligne tels que la consultation des comptes, les virements électroniques, le paiement des factures et des achats en ligne. Elle met également à disposition des applications mobiles pour faciliter l'accès aux services bancaires à partir des Smartphones et tablettes. Ses solutions numériques permettent aux clients de la BNA de gérer leurs opérations bancaires de manière pratique sécurisée et accessible à tout moment.

1.8. La BNA en chiffre

Concernant les futurs projets et ceux en cours, la BNA œuvre à élargir son réseau local pour couvrir l'ensemble du territoire national à 100%, a révélé M.Lebbou.

Au niveau extérieur, la BNA compte ouvrir de nouvelles filiales en Afrique “ qui seront examinées et annoncées prochainement “, a annoncé le même responsable.

Une autre banque algérienne a été créée aux Sénégal (en partenariat avec les mêmes banques) qui a obtenu en décembre 2022son registre de commerce, alors que la commission bancaire de Dakar finalisera l'examen du dossier d'autorisation “ dans les semaine à venir “pour entrer en exploitation, selon le même responsable.

Alors la BNA en chiffres est comme suit :⁹⁸

- 21 directions régionales ;
- 235 agences ;
- 5851 collaborateurs ;
- 100 GAB ;
- 180 DAB ;
- 543 722 cartes inter bancaires ;

⁹⁸www.bna.dz consulté le 30 septembre 2023

- 2 639 319 comptes clientèles ;
- 88 805 clients abonnés en E-banking ;
- 8000 TPE ;
- 64 web marchands ;
- 9 agences dédiées finance islamique ;
- 32 agences digitales ;
- 68 guichets finance islamique ;
- 137 228 abonnés Wimpay-BNA.

La BNA, en tant que banque de proximité par excellence, accorde une importance primordiale à l'écoute et à la satisfaction de ses clients. Pour ce faire, elle met en œuvre une gamme diversifiée de produits et services en utilisant son expertise bancaire. De plus, la BNA favorise une communication multicanal avec ses clients, que ce soit via son site web, son call center, une cellule d'écoute, ou en prenant en compte leurs préoccupations et en affichant des informations pertinentes sur le lieu de vente. Elle assure également un accompagnement personnalisé en mobilisant ses chargés de clientèles pour guider et conseiller les clients. Ces principes guident notre approche de gestion, plaçant ainsi le client au cœur de la stratégie de développement de la banque.

Section 2 : Présentation de la méthodologie de l'étude

Une étude de cas est une enquête qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte quotidien, quand les limites entre le phénomène et son contexte sont peu claires, au cours de laquelle de multiples sources de preuves sont utilisées, et qui bénéficie de théories antérieures pour guider la collecte et le traitement des données.⁹⁹

2.1. Cadre méthodologique

Le cadre méthodologique de cette étude repose sur une approche quantitative visant à évaluer les perspectives et opinions des employés de la Banque Nationale d'Algérie (BNA) concernant la transformation digitale au sein de leur institution. Cette méthodologie a été choisie pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, la nature de notre recherche implique la collecte de données quantitatives pour obtenir une vue d'ensemble des attitudes des employés de la BNA envers la transformation digitale. Cette approche permet d'analyser les réponses à un ensemble

⁹⁹SAVALL, H. ZARDET, V. (2004), Recherche en science de gestion : approche qualimétrique, Economica

prédéfini de questions à grande échelle, ce qui est approprié pour répondre à notre objectif de recherche, qui est de comprendre les tendances et les perspectives globales.

Deuxièmement, une enquête quantitative offre une mesure systématique et structurée des réponses, facilitant la comparaison des données et l'identification de tendances significatives. Cette méthodologie était essentielle pour évaluer les attitudes des employés sur des aspects clés de la transformation digitale tels que son impact sur les métiers bancaires, la stratégie de la BNA, l'adoption des technologies numériques et la satisfaction des clients.

Enfin, l'enquête quantitative a été mise en œuvre à travers un questionnaire structuré qui a été distribué aux employés de la BNA. En ce qui concerne la distribution du questionnaire, les contraintes logistiques nous ont amenés à le distribuer en format papier plutôt qu'électronique. Cette méthode était la plus appropriée car elle nous permettait de recueillir des données auprès d'un grand nombre de participants dispersés sur différents sites, ce qui était nécessaire pour garantir une diversité d'opinions et de perspectives.

En résumé, l'approche quantitative a été privilégiée pour cette étude en raison de sa capacité à fournir une vue d'ensemble des attitudes des employés de la BNA à l'égard de la transformation digitale. Elle permet une analyse systématique et des comparaisons significatives pour répondre à nos objectifs de recherche.

2.2. Population et échantillonnage

Dans le cadre de cette enquête, la population cible visée était l'ensemble des employés de la Banque Nationale d'Algérie (BNA). Cependant, en raison de diverses contraintes, notamment la disponibilité des participants, l'enquête a été menée auprès d'un échantillon représentatif de cette population.

La sélection des participants a été basée sur une approche volontaire, ce qui signifie que seuls les employés qui étaient volontaires pour répondre au questionnaire ont été inclus dans l'échantillon. Il est important de noter qu'en raison de la charge de travail, seuls 14 employés de différents niveaux hiérarchiques au sein de la BNA, avec des expériences professionnelles variées allant de 1 à plus de 15 ans, ont accepté de participer à cette enquête.

La taille de cet échantillon a été soigneusement déterminée en prenant en compte divers facteurs, tels que les ressources limitées et les contraintes de temps qui étaient

disponibles pour mener l'enquête. Les 14 participants ont été sélectionnés de manière aléatoire, garantissant ainsi une variété d'opinions et de perspectives au sein de la banque.

Bien que l'échantillon ne couvre qu'une fraction des employés de la BNA, il a été choisi de manière à assurer une représentativité des divers secteurs de la banque, des niveaux hiérarchiques et des expériences professionnelles, offrant ainsi une perspective diversifiée sur la transformation digitale au sein de l'organisation.

2.3. Analyse des données

Pour comprendre les réponses des participants à notre enquête, nous avons suivi une approche de l'analyse de contenu. Cela signifie que nous avons lu attentivement ce que les participants ont écrit et identifié les idées principales et les sujets récurrents.

Ensuite, nous avons regroupé ces idées dans des catégories pour voir quelles tendances se dégagent. Par exemple, nous avons examiné ce que les participants pensent des avantages de la transformation digitale, de la clarté de la stratégie de la banque, de la formation sur les nouvelles technologies, de la satisfaction des clients par rapport aux services numériques, et de l'investissement de la banque dans les technologies digitales.

Il est important de noter que bien que nous ayons également posé des questions fermées, nous n'avons pas utilisé de logiciel statistique pour analyser ces données. Au lieu de cela, nous avons simplement compté les réponses et les avons comparées pour avoir une idée de ce que pensent les participants.

En résumé, notre analyse des données a été une approche manuelle et qualitative, mettant l'accent sur la compréhension des réponses des participants et la mise en évidence des idées clés concernant la transformation digitale à la BNA.

2.4. Limites de la méthodologie

Il est essentiel d'être transparent sur les limites de notre méthodologie pour garantir l'exactitude et la crédibilité de nos résultats. Voici les principales limites à prendre en compte :

2.4.1. Taille de l'échantillon

Notre enquête a été réalisée auprès d'un échantillon de 14 participants de différents niveaux hiérarchiques au sein de la BNA. Bien que nous ayons cherché à obtenir une diversité d'opinions, la taille de l'échantillon est relativement modeste, ce qui peut limiter la généralisation de nos résultats à l'ensemble de l'organisation.

2.4.2. Peu de Réponses aux Questions Ouvertes

De nombreuses personnes ont principalement répondu aux questions fermées et moins aux questions ouvertes. Cela pourrait être dû à des contraintes de temps, au désir de répondre rapidement ou au fait qu'elles n'étaient pas très à l'aise pour donner des réponses détaillées.

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats

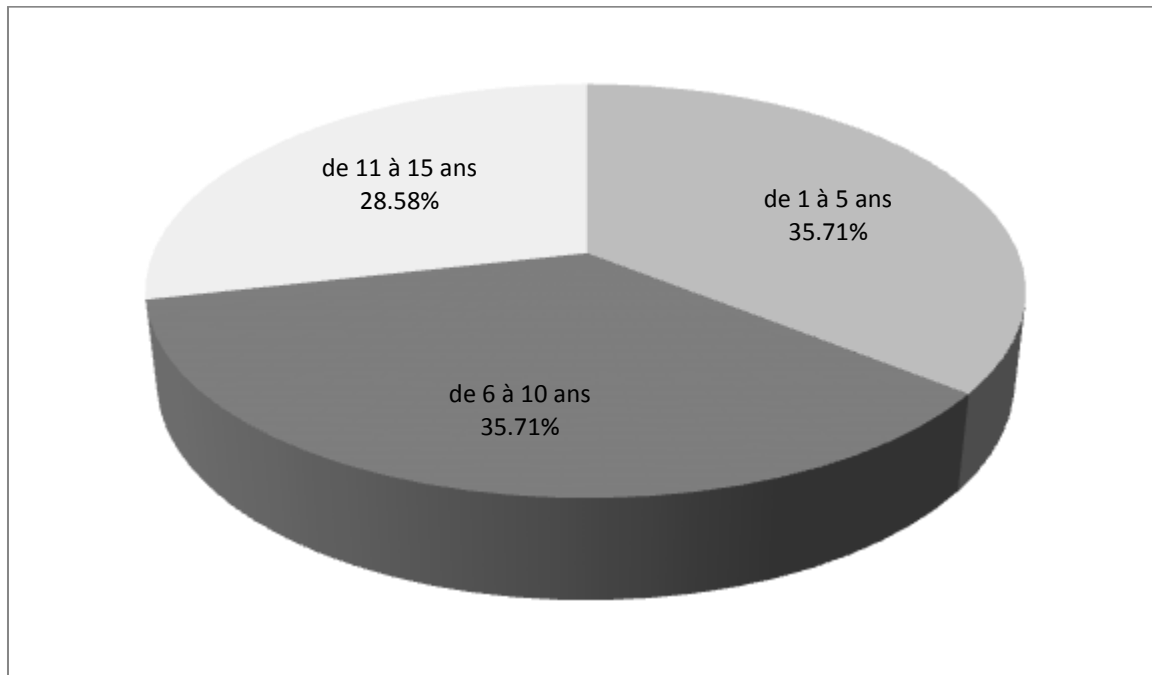


Figure III.1 : Expérience professionnelle

Source: Conception personnelle selon l'analyse de questionnaire

Commentaire :

D'après le graphique, nous constatons que la plupart des salariés de l'échantillon enquêté ont une expérience professionnelle de plus de 5 ans. 35,71 % ont une expérience de 1 à 5 ans. Le même pourcentage de l'échantillon a une expérience de 6 à 10 ans, enfin la dernière catégorie suivante est celle des salariés ayant une expérience de 11 à 15 ans, représentant 28.58%.

Ces résultats indiquent une stabilité notable des ressources humaines au sein de la Banque Nationale d'Algérie, avec une proportion significative de salariés ayant une longue expérience au sein de l'organisation. Cela peut être interprété comme un indicateur positif de bonnes conditions de travail et de satisfaction des salariés, favorisant la rétention du personnel qualifié.

Ces résultats préliminaires suggèrent que l'expérience professionnelle des salariés pourrait jouer un rôle important dans la mise en œuvre de la transformation digitale, car les salariés plus expérimentés pourraient avoir une meilleure compréhension des enjeux et une adaptation plus aisée aux changements technologiques.

3.1. Analyse des réponses aux questions fermées

Dans cette partie de notre mémoire, nous allons présenter les réponses des salariées sur les questions fermées et cela sous forme de tableaux. Nous analyserons ensuite ces réponses pour mieux comprendre leurs opinions et perspectives concernant la transformation digitale de la banque.

Tableau III.1 : Présentation de l'avis des salariés sur l'importance de la transformation digitale pour l'avenir de la BNA

	Nombre	Pourcentage (%)
Tout à fait d'accord	5	35.71
D'accord	4	28.57
Neutre	3	21.43
Pas d'accord	1	7.14
Pas du tout d'accord	1	7.14
Total	14	100

Source: Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire : Selon le Tableau III.1 :

- La majorité des salariés (35,71%) sont "Tout à fait d'accord" sur l'importance de la transformation digitale, démontrant une forte conviction de son impact positif sur l'avenir de la Banque.
- Un groupe moins important (28,57%) est "D'accord", exprimant une adhésion mais peut-être avec quelques réserves.
- Une partie des salariés (21,43%) est "Neutre", nécessitant davantage d'informations pour se faire une opinion.
- Un faible pourcentage (7,14%) est "Pas d'accord" ou "Pas du tout d'accord", indiquant un désaccord ou une absence de conviction.

Ces résultats soulignent la diversité des opinions parmi les salariés de la BNA concernant l'importance de la transformation digitale. Il est essentiel de prendre en compte ces différents points de vue lors de la mise en œuvre de la stratégie de transformation digitale, afin d'engager tous les salariés et de favoriser une adoption plus harmonieuse des changements numériques.

Tableau III.2 : Perception des salariés sur la clarté de la stratégie de transformation digitale mise en place par la BNA

	Nombre	Pourcentage (%)
Tout à fait d'accord	3	21.42
D'accord	4	28.57
Neutre	5	35.71
Pas d'accord	00	00
Pas du tout d'accord	2	14.28
Total	14	100

Source : Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire : Selon le Tableau III.2 :

- 21,42% des salariés ont répondu "Tout à fait d'accord", montrant une clarté perçue élevée.
- 28,57% des salariés ont répondu "D'accord", indiquant une perception positive avec quelques réserves.
- 35,71% des salariés ont répondu "Neutre", montrant une absence d'opinion claire.
- Aucun salarié n'a répondu "Pas d'accord".
- 14,28% des salariés ont répondu "Pas du tout d'accord", exprimant une perception négative de la clarté de la stratégie.

Il est essentiel de renforcer la communication et la transparence afin d'assurer une meilleure compréhension et adhésion à la stratégie de transformation digitale de la banque.

Tableau III.3 : Perception des salariés sur la formation suffisante pour l'utilisation des nouvelles technologies

	Nombre	Pourcentage (%)
Tout à fait d'accord	2	14.28
D'accord	2	14.28
Neutre	5	35.71
Pas d'accord	2	14.28
Pas du tout d'accord	3	21.42
Total	14	100

Source : Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire : D'après les résultats du Tableau III.3, la perception des salariés concernant la formation suffisante pour l'utilisation des nouvelles technologies est variable :

- 14,25% des salariés sont "Tout à fait d'accord", montrant une conviction forte quant à la formation adéquate.
- 14,28% des salariés sont "D'accord", indiquant une adhésion à la formation, mais peut-être avec quelques réserves.
- 35,71% des salariés sont "Neutre", reflétant une absence d'opinion claire sur la formation suffisante.
- 14,28% des salariés ne sont "Pas d'accord", exprimant un désaccord quant à la formation adéquate.
- 21,42% des salariés ne sont "Pas du tout d'accord", montrant un fort désaccord quant à la formation suffisante.

Ces résultats soulignent l'importance de prendre en compte les besoins de formation des salariés pour assurer une utilisation efficace des nouvelles technologies. Il pourrait être nécessaire de revoir les programmes de formation existants et de proposer des mesures pour combler les lacunes identifiées.

Tableau III.4 : Perception des salariés sur la satisfaction des clients vis-à-vis des services numériques proposés par la banque.

	Nombre	Pourcentage (%)
Tout à fait d'accord	2	14.28
D'accord	3	21.42
Neutre	5	35.71
Pas d'accord	2	14.28
Pas du tout d'accord	2	14.28
Total	14	100

Source : Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire : D'après les résultats du Tableau III.4, la perception des salariés sur la satisfaction des clients vis-à-vis des services numériques proposés par la banque est la suivante :

- 14,28% des salariés sont "Tout à fait d'accord", indiquant une conviction forte quant à la satisfaction des clients.
- 21,42% des salariés sont "D'accord", montrant une adhésion à l'idée que les clients sont satisfaits des services numériques.
- 35,71% des salariés sont "Neutre", suggérant une absence d'opinion claire quant à la satisfaction des clients.
- 14,28% des salariés ne sont "Pas d'accord", exprimant un désaccord quant à la satisfaction des clients.
- 14,28% des salariés sont "Pas du tout d'accord", démontrant un fort désaccord quant à la satisfaction des clients.

Les résultats obtenus démontrent une diversité de points de vue parmi les salariés de la banque. Cette variation souligne l'importance d'analyser en détail les raisons de ces différences d'opinions. Une compréhension approfondie des attentes des clients et une évaluation rigoureuse de leur satisfaction pourraient aider à identifier les domaines à améliorer et à mettre en place des mesures adéquates pour répondre efficacement à leurs besoins.

Tableau III.5 : Perception des salariés concernant l'investissement adéquat de la banque dans les technologies digitales.

	Nombre	Pourcentage (%)
Tout à fait d'accord	4	28.57
D'accord	2	14.28
Neutre	5	35.71
Pas d'accord	00	00
Pas du tout d'accord	3	21.43
Total	14	100

Source : Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire : Les résultats du Tableau III.5 montrent que la perception des salariés est diverse.

- 35,71% des salariés ont exprimé une opinion neutre à ce sujet, indiquant un manque de certitude ou d'opinion claire sur l'ampleur l'investissement de la banque.
- 28,57% des salariés se disent tout à fait d'accord que la banque investit suffisamment dans les technologies digitales.
- 14,28% des salariés sont simplement d'accord avec l'ampleur l'investissement de la banque.
- 21,43% des salariés ont répondu qu'ils ne sont pas du tout d'accord avec l'ampleur l'investissement de la banque dans les technologies digitales.

Il serait pertinent d'approfondir l'analyse pour comprendre les raisons de ces divergences et prendre les mesures appropriées pour répondre aux attentes des salariés en matière d'investissement dans les technologies digitales.

Tableau III.6 : Perception du niveau de confiance des salariés dans la capacité de la banque à réussir sa transformation.

	Nombre	Pourcentage (%)
Pas du tout confiant	2	14.28
peu confiant	00	00
Neutre	6	42.86
Confiant	3	21.42
Très confiant	3	21.42
Total	14	100

Source : Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire : Le Tableau III.6 indique que :

- 14,28% des salariés ont exprimé un manque total de confiance dans la capacité de la banque à réussir sa transformation.
- Aucun salarié n'a indiqué avoir une confiance limitée.
- La majorité des salariés, soit 42,86%, ont adopté une position neutre, ne montrant ni confiance ni méfiance.
- 21,42% des salariés ont déclaré avoir confiance dans la capacité de la banque à réussir sa transformation.
- De même, 21,42% des salariés ont témoigné d'une grande confiance dans la capacité de la banque à réussir sa transformation.

Il faut approfondir l'analyse pour comprendre les raisons derrière ces différentes perceptions et prendre des mesures adaptées pour renforcer la confiance des salariés dans la réussite de la transformation de la banque.

Tableau III.7 : La perception des salariés sur l'augmentation de l'utilisation des outils numériques et des plateformes de communication pour collaborer avec les collègues et les clients.

	Nombre	Pourcentage (%)
Oui, une forte augmentation	1	7.14
Oui, une légère augmentation	4	28.57
Non, pas de changement	8	57.14
Non, une diminution	1	7.14
Total	14	100

Source : Conception personnel selon l'analyse de questionnaire

Commentaire : Les résultats du Tableau III.7 indiquent que :

- 14% des salariés ont constaté une forte augmentation de l'utilisation des outils numériques et des plateformes de communication pour la collaboration avec les collègues et les clients.
- 28.57% des salariés ont observé une légère augmentation.
- La majorité des salariés (57.14%) estiment qu'il n'y a pas eu de changement notable.
- 7.14% des salariés ont remarqué une diminution de l'utilisation des outils numériques et des plateformes de communication.

Ces résultats reflètent une variété de perspectives parmi les salariés concernant l'évolution de l'utilisation des technologies numériques dans le contexte professionnel.

3.2. Analyse des réponses aux questions ouvertes

Dans cette partie de notre mémoire, nous allons présenter les questions ouvertes posées aux salariés et les réponses qu'ils ont fournies, Pour chaque question, nous allons résumer les réponses fournies par les salariés en mettant en évidence les points marquants et les idées clés exprimées, Nous analyserons ensuite ces réponses pour mieux comprendre leurs opinions et perspectives concernant la transformation digitale de la banque.

1. Quels sont, selon vous, les principaux avantages de la transformation digitale pour la BNA et ses clients ?

- Faciliter les opérations et transactions pour la banque et ses clients.
- Gain de temps.
- Réduction de flux de clientèle sur les agences.
- Fidélisation de la clientèle satisfaite gagné des parts de marché.
- Limiter le risque d'erreur pour la banque.

Ces avantages soulignent l'impact positif de la transformation digitale sur l'efficacité, la satisfaction client et la performance globale de la banque.

2. en tant qu'employé(e) de la banque, quelles mesures penser vous que la banque doit prendre pour améliorer l'expérience de ses clients dans l'utilisation des services bancaires numériques ?

- former l'ensemble du personnel.
- faire plus de publicités pour les services numériques de la banque.
- réduire les couts des opérations en numériques pour être plus attractives.
- prendre le temps de bien expliquer les avantages de l'utilisation des moyens numériques.
- démonstrations de ses services numériques.

Ces mesures visent à renforcer l'adoption et l'utilisation des services numériques par les clients, améliorant ainsi leur expérience globale.

3. quelles sont vos suggestions pour promouvoir d'avantage l'adoption des outils et technologies numériques aux seins de la banque, tant parmi les employés que parmi les clients ?

- rendre les opérations numériques moins chères.
- donner des avantages, accorder des privilèges pour les opérations numériques.
- simplification de l'utilisation des moyens numériques.

Ces mesures visent à inciter tant les employés que les clients à adopter plus largement les outils et technologies numériques en offrant des incitations et en améliorant la convivialité de ces solutions.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de plonger au cœur de la Banque Nationale d'Algérie (BNA) pour comprendre comment cette institution financière emblématique navigue dans le paysage en constante évolution de la transformation digitale. À travers la présentation de l'organisme d'accueil, la méthodologie de notre étude et l'analyse des résultats de notre enquête, nous avons pu explorer en profondeur l'impact de la transformation digitale au sein de la BNA.

La présentation de la BNA nous a offert un aperçu de son rôle essentiel dans le secteur bancaire algérien, avec une gamme variée de produits et d'offres pour une clientèle diversifiée, allant des particuliers aux entreprises. Nous avons également noté sa transition vers le statut de banque digitale, marquant son engagement envers l'innovation technologique pour mieux servir ses clients.

La méthodologie de notre étude, basée sur des questionnaires auprès des employés de la BNA, nous a permis de recueillir des perspectives essentielles sur la transformation digitale en cours au sein de la banque. Ces données précieuses ont mis en lumière les opinions et les préoccupations des employés concernant la transformation numérique, offrant un aperçu inestimable des défis et des opportunités qui se présentent.

En analysant les réponses aux questions fermées et ouvertes, nous avons identifié une variété de points de vue parmi les employés. Certains sont convaincus de l'importance de la transformation digitale, tandis que d'autres expriment des réserves ou des incertitudes. Les employés ont également partagé des recommandations, notamment en ce qui concerne la formation, la communication et l'incitation à l'adoption des outils et technologies numériques.

Ce chapitre nous rappelle que la transformation digitale est un processus complexe, impliquant non seulement des changements technologiques, mais aussi des ajustements culturels et organisationnels. La perception des employés joue un rôle crucial dans le succès de cette transition. Leurs retours d'information fournissent des pistes pour l'amélioration continue et l'optimisation de la stratégie de transformation digitale de la BNA.

À travers cette étude, nous avons mis en évidence l'importance de l'écoute des employés et de la prise en compte de leurs perspectives dans la conduite de la transformation digitale au sein de la BNA. Le chapitre 03 marque ainsi une étape clé dans notre exploration de la manière dont cette institution bancaire emblématique se positionne pour prospérer dans un monde de plus en plus numérique.

CONCLUSION GENERALE

Ce mémoire a exploré en profondeur le monde de la transformation digitale dans le secteur bancaire, en mettant l'accent sur la Banque Nationale d'Algérie (BNA). Au fil des trois chapitres, nous avons abordé des concepts clés, des stratégies et des outils essentiels, ainsi que l'impact concret de cette transformation au sein de l'institution. L'objectif ultime de cette étude était de comprendre comment la mise en œuvre d'une stratégie de transformation digitale peut redéfinir l'avenir des banques et améliorer l'expérience de leurs clients.

Dans le premier chapitre, nous avons établi les bases conceptuelles et théoriques de la transformation digitale, montrant comment elle est devenue un catalyseur incontournable de changement. En explorant l'histoire de cette révolution numérique et en soulignant son impact, nous avons jeté les fondations de notre compréhension. De plus, nous avons examiné comment l'Algérie, en tant que pays en transition, doit faire face à des défis uniques dans sa quête pour adopter pleinement la transformation digitale.

Le deuxième chapitre s'est penché sur la conduite de cette transformation, mettant en évidence l'importance de la stratégie, des processus et des outils. Nous avons identifié les étapes essentielles pour une mise en œuvre réussie, tout en explorant diverses stratégies d'innovation pour prospérer dans un environnement en constante évolution. La flexibilité, la créativité et l'alignement sur les besoins des clients et des employés se sont révélés être des facteurs clés pour réussir dans ce contexte dynamique.

Enfin, dans le troisième chapitre, nous avons plongé au cœur de la BNA pour comprendre comment cette institution historique aborde la transformation digitale. À travers notre méthodologie, qui a inclus des questionnaires auprès des employés, nous avons obtenu un aperçu précieux des perspectives internes. Nous avons constaté que les employés jouent un rôle crucial dans le succès de cette transition, car leur perception façonne la manière dont la transformation digitale est vécue au quotidien.

Questionnaire sur la transformation digitale : L'opinion des employés de la BNA

➤ Informations personnelles :

- Veuillez indiquer votre fonction au sein de la banque :

- Combien d'années d'expérience avez-vous dans le secteur bancaire ?

1- La transformation digitale est essentielle pour l'avenir de la BNA.

- Tout à fait d'accord.
- D'accord.
- Neutre.
- Pas d'accord.
- Pas du tout d'accord.

2- La banque a mis en place une stratégie claire pour la transformation digitale.

- Tout à fait d'accord.
- D'accord.
- Neutre.
- Pas d'accord.
- Pas du tout d'accord.

3- Pensez-vous que les employés sont suffisamment formés pour adopter les nouvelles technologies numériques.

- Tout à fait d'accord.
- D'accord.
- Neutre.
- Pas d'accord.
- Pas du tout d'accord.

4- Les clients sont satisfaits des services numériques proposés par la banque.

- Tout à fait d'accord.
- D'accord.
- Neutre.
- Pas d'accord.
- Pas du tout d'accord.

5- La banque investit suffisamment dans les technologies digitales.

- Tout à fait d'accord.
- D'accord.
- Neutre.
- Pas d'accord.
- Pas du tout d'accord.

6- Pendant la pandémie de COVID-19, avez-vous remarqué une augmentation de l'utilisation des outils numériques et des plateformes de communication virtuelle pour collaborer avec vos collègues et vos clients ?

- Oui, une forte augmentation.
- Oui, une légère augmentation.
- Non, pas de changement significatif.
- Non, une diminution.

7- Sur une échelle de 1 à 5, évaluez votre niveau de confiance dans la capacité de la banque à réussir sa transformation digitale.

- 1 (Pas du tout confiant)
- 2 (Peu confiant)
- 3 (Neutre)
- 4 (Confiant)
- 5 (Très confiant)

8- Décrivez brièvement une expérience où vous avez été directement impliqué(e) dans la mise en œuvre d'une initiative de transformation digitale au sein de la banque.

9- Quels sont, selon vous, les principaux avantages de la transformation digitale pour la banque et ses clients ?

10- Quels sont les principaux défis que vous avez rencontrés lors de la mise en œuvre de la stratégie de transformation digitale dans la banque ? Comment pensez-vous pouvoir les surmonter ?

11- Comment la pandémie de COVID-19 a-t-elle affecté l'utilisation des outils digitaux dans le secteur bancaire ? Quels changements avez-vous observés dans les habitudes et les attentes des clients en matière de services bancaires digitaux ?

12- En tant qu'employé(e) de la banque, quelles mesures pensez-vous que la direction devrait prendre pour améliorer l'expérience des clients dans l'utilisation des services bancaires numériques ?

13- Quelles sont vos suggestions pour promouvoir davantage l'adoption des outils et des technologies numériques au sein de la banque, tant parmi les employés que parmi les clients ?

BIBLIOGRAPHIE

<https://www.digitall-conseil.fr/definition-transformation-digitale/>

<https://ontorule-project.eu/2018/04/03/le-digital-c-est-quoi/>

<https://www.management-academy.tv/artificiel/dfghk/>

Pierre LAINEY, Liliane HAMEL Le guide méthodologique des sciences de la gestion

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation. The journal of Strategic Information Systems, 118-144

Bos. (2018), « La transformation digitale, vers un management stratégique augmenté ? », Lyon. p35

<https://www.cegos.fr/ressources/mag/marketing-communication/7-lois-management-digital>

<https://www.cafpi.fr/credit-immobilier/actualites/qu-est-ce-qu-une-banque-en-ligne>

<https://blog.econocom.com/blog/9-innovations-qui-font-la-revolution-numerique/>

<https://techterms.com/definition/smartphone>

<https://www.futura-sciences.com/tech/definitions/informatique-intelligence-artificielle-555/>

<http://finance.sia.parteners.com>

<https://www.cnil.fr/fr/definition/blockchain>

<https://www.cloudflare.com/fr-fr/learning/cloud/what-is-the-cloud/>

<https://doi.org/10.5281/zenodo.8057870>

Llorca, M. *Les banques aux prises avec les fintech*. In : L'Économie politique, 75(3). (2017). P 43

<https://www.mbdconsulting.ch/publications/montee-du-digital-necessaire-secteur-bancaire>

<https://selectra.info/finance/guides/comprendre/fintech>

<https://www.sharing.agency/gafa-big-data-sante/>

<https://www.journaldugeek.com/2019/08/07/apple-card-comment-fonctionne-carte-de-credit/>

<https://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/amazon-lance-une-carte-visa-gratuite-utilisable-partout-hors-ligne-630025.html>

<https://www.meilleurtauxpro.com/credit-professionnel/actualites/2017-juin/succes-d-amazon-en-matiereprets-pme-menace-banques.html>

<https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/comment-gafa-et-batx-penetrent-ils-peu-a-peu-le-marche-bancaire-132062>

<https://www.actionco.fr/Definitions-Glossaire/BATX-329128.htm>

<https://www.semjuice.com/definition/baidu>

<https://www.edesk.com/fr/blog/alibaba-vs-aliexpress>

<https://www.tencent.com/en-us/about.html>

<https://africa-news-agency.com/banques-vs-operateurs-telecoms-bataille-de-titans-dans-le-mobile-banking-en-afrique/>

https://www.doyoubuzz.com/var/f/8f/xt/8fxtGi61wBqolvhnNTkrHCVjUJ9DO-IazYbsPeEp2Lx_master.pdf

<https://www.wavestone.com/app/uploads/2017/03/lutte-fraude-bancaire-en-ligne-nouvelles-methodes.pdf>

<https://www.interpol.int/fr/Infractions/Criminalite-financiere/Blanchiment-d-argent>

https://acpr.banquefrance.fr/sites/default/files/medias/documents/20230227_rapport_analyse_nationale_risques_lcb-ft.pdf

<https://entreprendre.service-public.fr/vosdroits/F24270>

<https://theses.hal.science/tel-01344414/document>

<https://www.erudit.org/fr/revues/ae/2016-v92-n3-ae03076/1040003ar/>

<https://www.sia-partners.com/fr/publications/publications-de-nos-experts/de-bale-1-a-bale-4-chronique-dune-saga-reglementaire>

www.senat.fr

www.theses.fr

www.bank-of-algeria.dz

www.asjp.cerist.dz

https://www.bank-of-algeria.dz/html/present_histoire.htm

Article 62 de l'ORDONNANCE N°03-11 DU 26 Août 2003 RELATIVE A LA MONNAIE ET AU CREDIT

Article 58 de l'ordonnance n° 03-11 du 26 aout 2003 relative à la monnaie et au crédit

Article 106 de l'ordonnance n° 03-11 du 26 aout 2003 relative à la monnaie et au crédit

Articles 105 de l'ordonnance n° 03-11 du 26 aout 2003 relative à la monnaie et au crédit

Article 114 de l'ordonnance n° 03-11 du 26 aout 2003 relative à la monnaie et au crédit

Article 109 de l'ordonnance n° 03-11 du 26 aout 2003 relative à la monnaie et au crédit

<https://www.ennaharonline.com/fr/finances-liste-des-20-banques-en-activite-en-algerie/>

<https://www.bank-of-algeria.dz/doc/Chapitre%20V-02.doc>

<https://www.definitions-marketing.com/definition/experience>

<https://www.soprasteria.com/fr/media/publications/securepublications/registrationform-transformation-digitale>

<https://wwrics.com/fr/gestion-de-l-experience/client/experience-client-omnicanal/w.qualt>

<https://www.digitalcorner-wavestone.com/2017/02/phygitalisation-secteur-bancaire-enjeux-relation-clientmetier-de-charge-de-clientele/>

I. ANSOFF, Stratégie du développement de l'entreprise, les éditions d'organisation », Paris, 1989, p110

J.P SALLENAVE, 1984 (cité par P. JOFFRE, G.KOENIG, Stratégie d'entreprise, Antimanuel, les Editions d'organisations, 1984, p52)

A.C. MARTINET, « Management stratégique : organisation et politique », McGraw-hill, Paris, 1984,p.48

M. PORTER, « Choix stratégiques et concurrence », Economica, 1982 p XII

E. MORIN, « Science avec conscience » , Paris, Seuil, 1990

M. MARCHESNAY, « Management stratégique », les éditions chihab, 1997,. p.04.

C. MARMUSE, « Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques », economica, 2édt, paris, a1996 p58

M. MARCHESNAY, « Management stratégique », les éditions chihab, 1997, p.05.

C. MARMUSE, « Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques », economica,

K. ANDREW cité par (R-A.THIETART, J-M.XUEREB, «stratégies : concepts , methodes , mise en œuvre» . 2005)

M. MARCHESNAY, op. Cit. p.05

C. MARMUSE, Op. Cit. p 43

J- P. BRECHET, Gestion stratégique, le développement du projet d'entreprendre », Eska, Paris, 1996, p96

C. MARMUSE, Op. Cit. p 44

(R-A.THIETART, J-M.XUEREZ, «stratégies : concepts , methodes , mise en œuvre» . 2005, P26

M. GERVAIS, « stratégie de l'entreprise », Economica, 2003 p 56

2 J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, « Management, Stratégie et organisation », 6e éd, Vuibert, Paris, 2006, p 115

(R-A.THIETART, J-M.XUEREZ, «stratégies : concepts, méthodes, mise en œuvre». 2005, PP 31-32

J-P, HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. P 448

R-A.THIETART, J-M.XUEREZ, «stratégies : concepts , methodes , mise en œuvre» . 2005, P33

www.sciencedirect.com

<https://www.leblogdudirigeant.com/analyse-swot/>

<https://gocardless.com/fr/guides/articles/pestel>

<https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Les-cinq-forces-Porter-306754.htm>

François CAZALS , strategie digitale la methode des 6C 2ème edition p51

<https://www.revuegestion.ca/l-avenir-de-l-innovation-jugaad-le-juste-equilibre-entre-excellent-et-satisfaisant>

Cyberstratégie Daniel Ventre Dans Guerre et stratégie (2015), pages 333 à 348

<https://www.voxco.com/fr/blog/strategie-dexperience-client>

<https://blogs.letemps.ch/laurent-balmelli/2020/02/22/open-innovation-quest-ce-quune-strategie-dinnovation-ouverte/>

<https://www.tasmane.com/actualites/mettre-en-oeuvre-sa-strategie-plateforme>

www.bna.dz

SAVALL, H. ZARDET, V. (2004), Recherche en science de gestion : approche qualimétrique, Economica