

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES,
COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Spécialité : Management stratégique

THEME

**ESSAI D'ANALYSE DU PROCESSUS DE
TRANSFORMATION DIGITALE DE
LA BANQUE DE DEVELOPPEMENT
LOCAL « BDL » TIZI-OUZOU**

Présenté par :

NAIT LARBI Anis

LACHEBI Amirouche

Encadre par :

CHEKAOUI Smina

Mémoire soutenu devant les jurys suivants :

- ABDENOURI Fatma (présidente)
- TESSADA Yasmina (examinatrice)
- CHEKAOUI Smina (rapporteur)

*Année universitaire
2023/2024*

Remerciements

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à Dieu tout- puissant pour nous avoir donné la force et le courage nécessaires pour mener à bien notre mémoire.

Nos remerciements vont également à notre encadrant pour avoir accepté de nous guider Madame CHIKAOUI. Son attention constante, son aide précieuse et sa bienveillance lorsde la correction de ce travail ont été inestimables.

Nous souhaitons exprimer notre sincère reconnaissance à tout le personnel de BDL, en particulier à Monsieur FOUDILE, pourle temps précieux qu'il nous a consacré et sa patience malgré ses nombreuses responsabilités.

Nous remercions aussi l'ensemble de nos enseignants pour leursefforts et leurs conseils avisés tout au long de notre cursus universitaire.

Enfin, nous adressons notre gratitude à toutes les personnes ayant contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

Anis & Amirouche

Dédicace

À mes très chers parents,

"Maman, Papa, vous avez toujours été mes guides et mes piliers.". Vous m'avez inculqué des valeurs profondes et précieuses, et pour cela, je vous en remercie infiniment. Votre soutien constant a été un pilier essentiel tout au long de mon parcours. Aucun mot ne saurait exprimer l'amour, l'estime et le respect que j'ai pour vous. Je vous aime profondément et j'implore le Tout-Puissant de vous accorder une santé robuste et une vie longue et heureuse.

À ma chère et adorable sœur,

Les mots ne suffiront jamais à exprimer l'affection et le grand amour que je porte. ton encouragement durant toutes mes années d'études, ton amour et ton soutien ont été pour moi des exemples de persévérance et de dévouement. Je serai éternellement reconnaissant. Je t'aime et je te souhaite une vie remplie de succès, de bonheur et de santé.

À la mémoire de ma grand-mère Mekioussa,

Tu nous as quittés récemment, mais ton amour et tes souvenirs restent gravés dans nos cœurs. Tu as été une source de sagesse et de chaleur pour toute la famille. Que ton âme repose en paix, et que tes souvenirs continuent de nous inspirer et de nous guider.

À ma chère grand-mère Yema Hvoudou,

Je te souhaite une longue vie remplie de santé et de bonheur. Ta présence est une bénédiction pour nous tous, et nous chérissons chaque moment passé à tes côtés.

À mes oncles et tantes paternels et maternels,

À tous ceux qui m'ont soutenu et qui continuent de le faire, du fond du cœur, merci.

Amirouche

Dédicace

A mes parents,

BRAHIM RACHIDA

A mon frère ;

MOUNIR

A ma sœur ;

LIZA

A Mon cousin et sa femme :

KHALED LINDA

A toute la famille

A mes amis

Anis

Listes des Illustrations

❖ Liste des figures

Figure N°	Titre	N° de page
01	Les différents acteurs devant intervenir dans la digitalisation des banques	101
02	Répartition de l'effectif de la BDL par tranche d'âge et sexe	105
03	Implantation des agences commerciales BDL sur le territoire national	106
04	Les différents services digitaux de la BDL	116
05	Les différents services digitaux de la BDL	117

❖ **Liste des tableaux**

Tableau numéro	Titre	Numéro de page
01	Les facteurs du changement	35
02	les différentes classifications de recherche	99
03	le tableau proposé par A. David (2000)	100

- Liste des abbreviations

Abbreviation	Signification
SEM	search engine marketing (marketing des moteurs de recherché)
KPI	key performance indicator (indicateurs de performance)
UX/UI	expérience utilisateur et interface utilisateur
WEB	World wide web (modial toile d'araignée)
CMS	Content management system (système de gestion de contenu)
ERP	Entreprise ressource planning (outil de gestion d'activité)
CRM	Customer relationship management (gestion relation client)
PIM	Product Information Management
A/B testing	Test AB: méthode qui permet de comparer l'efficacité de 2 supports
CDC	Conduite du changement
IA	Intelligence artificielle
IOT	Internet des objets (processus de connexion des objets physique à l'internet)
B2B	Busines To Busines
P2P	Peer to Peer (solution innovante de transfert d'argent via une application mobile)
Fin Tech	Finance et technologie
GAFA	Google, Apple, Facebook, Amazon
GAB	Guichets Automatique de la Banque
DAB	Distributeur Automatique de Billets
RIB	Relevé d'identité bancaire
CIB	Carte inter bancaire
TPE	Terminal de Paiement Electronique
ATM	Automated Teller Machine
SWIFT	Society for World Wide Interbank Financial Télécommunication (société mondiale des télécommunications interbancaires financières)
IFOP	Institut français d'opinion publique
ARPCÉ	Autorité de régulation de la Poste et des communications électroniques
GIE	Groupement d'intérêt économique

Listes des Illustrations

SATIM	Société d'automatisation des transactions interbancaires et demonétique
ABEF	Association professionnelle des banques et établissements financiers
MPTTN	Ministère de la poste, télécommunication et technologies
BDL	Banque de Développement Local
DMBD	Direction de la monétique et de la Banque digitale
DMP	Direction des moyens de paiement
DGA	Direction générale Adjointe

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre I : La transformation digitale au sein d'une entreprise	
Introduction	7
Section 01. L'évolution d'une entreprise vers le digitale	9
Section 02. Le changement organisationnel étape crucial pour une transformation.....	30
Conclusion	63
Chapitre II : Révolution Digitale dans la Banque : Évolution et Impact	
Introduction	65
Section 01 : Révolution Digitale dans la Banque : Évolution et Impact	67
Section 02 : L'impact de la digitalisation sur le secteur bancaire.....	86
Conclusion	95
Chapitre III : Etude empirique de la transformation digitale bancaire «cas de la BDL»	
Introduction	97
Section 01 : Approche méthodologique de la recherche et présentation de L'échantillon choisis	97
Section 02 : La présentation et la discussion des résultats quantitatifs	107
Conclusion	126
Conclusion générale	127
Bibliographie	129
Table de matières	131
Annexes	134
Résumé	135

Introduction générale

Le digitale est un concept qui a bouleversé le monde entier. Le développement technologique a permis un changement majeur dans le paysage économique. Changeant le comportement des consommateurs qui devient de plus en plus exigeant donnant ainsi de nouvelles dynamiques de fonctionnement des acteurs économiques quel que soit le domaine d'activité dans lequel il s'exerce.

Alors qu'à la fin des années 90, la société et l'économie n'étaient pas mûres pour assumer leurs ambitions numériques, nous nous situons dans une période où les conditions sont réunies pour voir éclore une entreprise « 2.0 ». Les technologies disruptives ont favorisé l'émergence de nouvelles startups à capacité d'innovation exceptionnelle et une compétitivité accrue tout en réduisant les coûts grâce à leur capacité d'intégrer la digitale dans leurs processus affectant ainsi les structures concurrentielles traditionnelles et inscrivant l'économie dans une dimension digitale qui est décrite par certains auteurs comme la 4^{ème} révolution économique mondiale.¹

Dans un monde toujours plus connecté, la concurrence des entreprises numériques bouleverse les modèles d'affaires, et les dirigeants n'ont guère le choix : l'heure est à la transformation digitale. Cette transition n'est pas nouvelle. Elle recouvre une réalité nécessaire, surtout pour les entreprises dites « traditionnelles », qui ne sont pas nées dans la culture digitale. Bâties sur un modèle ancien, elles doivent engager et réussir leur transformation pour rester compétitives.²

Dans un environnement incertain et en constante mutation et de plus en plus concurrentiel les entreprises tentent de s'adapter aux exigences environnementales et concurrentielles nouvelles. Cependant pour rester compétitives et assurer leur pérennité la transformation digitale est devenue la première préoccupation des entreprises. Intégrer des technologies de pointe pour optimiser les processus internes améliorer la communication et l'utilisation des données qui de plus en plus prend d'importance dans la démarche relation clients.

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.³

¹ La transformation digitale : enjeux et perspectives José Allouche, Une étude du cabinet Mille-Alliance Novembre 2015 p4

² hemeco Mai 2016 La transformation digitale des entreprises

³omain Zerbib La Revue des Sciences de Gestion 2020, pages 75 à 76

Ce processus oblige donc les entreprises à repenser leur modèle d'affaire et leur fonctionnement ce qui relève de la complexité de cette démarche qui impose des changements organisationnels considérables et l'importance d'une conduite de changement réussie et d'étudier pour adhérer les équipes et le personnel à ce processus. Dans le contexte de la transformation digitale avec toutes les évolutions qu'elle implique en termes de compétence de métier d'une maîtrise de nouvelle technologie et de nouveaux procédés, la résistance au changement est souvent forte, l'engagement des organisations vers la transformation numérique lente, les discours souvent en contradiction avec les actions menées. En conséquence, on assiste aujourd'hui à un paradoxe de marché : d'un côté des consommateurs de plus en plus connectés, dotés d'une capacité d'action accrue par les échanges en réseaux, faisant du numérique leur usage quotidien, de l'autre des entreprises peu ou pas assez numérisées, dans lesquelles la culture numérique reste inexistante ou faiblement diffusée.⁴

La transformation digitale a fortement touché les secteurs bancaires et financiers ces deux dernières décennies. Son avènement a engendré l'apparition des banques en ligne et des banques mobiles sur le marché. Plus récemment, la création de nombreuses « Fintech » Le secteur bancaire n'est pas épargné de cette transformation digitale étant le secteur le plus touché. La crise de 2008 a affaibli la banque notamment avec les nouvelles normes réglementaires qui empêchent les banques de réduire leurs coûts et leurs conditions financières difficilement causées par la crise. Les établissements traditionnels malgré qu'ils ont pris du retard ont orienté leur démarche vers le digital cela pour faire face à l'émergence de nouveaux acteurs menaçant ainsi la place des banques en tant que acteurs incontournables dans l'économie.⁵

Les nouveaux acteurs de secteurs financiers ont bouleversé le secteur avec une meilleure combinaison entre la technologie et la finance profitant ainsi des évolutions technologiques spectaculaires : blockchain, big data et intelligence artificielle et l'état difficile des banques durant et après la crise de 2008 ont favorisé l'émergence des nouveaux acteurs comme les fintechs⁶. Dans le secteur bancaire, les fintechs bouleversent les services financiers de base et poussent les banques à innover pour ne pas se laisser distancer. Pour les consommateurs, elles ouvrent la possibilité d'un accès plus large à de meilleurs services. Proposant le même service ou spécialisée dans une niche de marché bancaire avec des qualités de service nettement

⁴ Christine Balague, Vice-présidente du Conseil national du numérique Edito de l'étude de Roland Berger 2014 Duratrapage à la transformation. L'aventure du numérique, une chance pour la France

⁵ Transformation digitale de la banque et de la finance <https://www.nxo.eu/secteurs/banque-finance/>

⁶ Antonio Garcia Pascual, Fabio Natalucci le 13 avril 2022

améliorée et des cout réduit et unpotentiel de croissance a deux chiffres.

Les établissements bancaires traditionnel on compris les enjeux de la transformation digitale et sa nécessité pour garder leurs réputations comme acteurs incontournable dans le monde financier cependant le processus de la transformation numérique passe par plusieurs défis que ses établissements doivent surmonter avec un impact significatif sur leurs processus et leurs relations.Pour se transformer les banques ont deux alternative banque en ligne et banque digitale.

Intérêt de la recherche et choix de sujet

La transformation digitale est désormais bien plus qu'une simple initiative ; elle est devenue une priorité cruciale pour les entreprises qui souhaitent maintenir leur compétitivité et assurer leur pérennité. Le choix de se concentrer sur le secteur bancaire n'est pas arbitraire. En effet, ce secteur est particulièrement affecté par les nouvelles habitudes des consommateurs et les attentes émergentes du marché. Les clients exigent désormais des services bancaires plus rapides, plus personnalisés et accessibles en tout lieu et à tout moment. Parallèlement, les avancées technologiques telles que la blockchain, l'intelligence artificielle, et le big data transforment radicalement la manière dont les services financiers sont conçus, offerts et consommés.

Dans cette perspective, ce travail de recherche s'articule sur la problématique dont la question principale est la suivante : « **Comment la transformation digitale influence-t-elle les attitudes des clients, la gestion des opérations et la qualité des services dans les banques ?** »

A partir de là, plusieurs sous-questions émergent et tendent à mieux cerner cette problématique à savoir :

- Comment le développement technologique a-t-il influencer le monde organisationnel ?
- **Quel sont les démarche a suivre pour réussir la transformation digitale dans les organisation ?**
- **Quel impact de la transformation digitale sur les banques**

Et pour mieux encadrer et cerner notre problématique, nous allons émettre deux hypothèses.

Hypothèses :

- **Hypothèse 1** : Les banques traditionnelles qui réussissent leur transformation digitale sont celles qui parviennent à intégrer efficacement les nouvelles technologies dans l'ensemble de leurs activités, notamment en repensant leur modèle d'affaires et en adoptant une approche centrée sur le client.
- **Hypothèse 2** : Les banques qui investissent dans des partenariats stratégiques avec des fintechs ou qui développent leurs propres solutions technologiques innovantes sont mieux positionnées pour répondre aux attentes changeantes des consommateurs et pour rester compétitives sur le marché.
- **Hypothèse 3** : La réussite de la transformation digitale dans les banques dépend largement de la capacité des dirigeants à promouvoir une culture d'innovation et de changement au sein de l'organisation, ainsi que de leur capacité à impliquer et à former efficacement les employés à de nouvelles compétences et technologies.
- **Hypothèse 4** : La transformation digitale des banques peut également entraîner des risques, notamment en matière de sécurité des données et de conformité réglementaire, ce qui nécessite des investissements importants dans les systèmes de cyber sécurité et de gouvernance des données.

- Détermination et présentation de la méthode de recherche

Dans le but de répondre à notre problématique de recherche, nous avons adopté une méthodologie à double démarche : Une démarche théorique fondée sur une recherche bibliographique ainsi, nous avons effectué une recherche documentaire où nous avons pu consulter et explorer différents ouvrages et supports tels que : les dictionnaires, les mémoires, les revues et sites internet afin de collecter le maximum d'informations en rapport avec notre travail.

Dans la seconde démarche, présentera l'étude empirique que nous avons effectuée qui constitue une étude ayant pour cas la Banque de Développement Local BDL de Tizi-Ouzou.

- Structure du mémoire

Notre travail se structure en trois chapitres

Dans le premier chapitre intitulé « La transformation digital au sein de l'entreprise» Nous expliquant les concepts de base de la transformation digitale et la transformation digitale dans les organisation et l'importance de la conduite de changement

Dans la section 1 du premier chapitre nous mettant en lumière sur les concepts de digitalisation numérisation et transformation digitale et d'établir une distinction entre ses termes souvent confondu. En outre nous allons explorer le concept de la transformation numérique ses objectif cesprincipe et ses répercussions sur les organisations.

La deuxième section du premier chapitre Consacré sur le changement organisationnel ainsi nous allons définir et expliquer le terme de changement organisationnels dans toute ses dimensions et l'importance d'une conduite de changement réfléchi et responsable dans le contexte de digitalisation.

Le deuxième chapitre intitulé «Transformation digitale de secteurs bancaire» nous s'intéresserons sur le contexte bancaire en termes de digitalisation. Ce chapitre et deviser en deux sections.

Dans la première section intitulé « L'évolution des banques vers la digitale». Nous allons explorer le concept de la banque en tant qu'acteur financier incontournable et le nouveau défi concurrentielà l'ère de numérique toute en évoquant et étudieront la dynamique des nouveau acteurs de marché banque en ligne banque digitale Fin Tech et leurs relation et concurrence et coopération avec les établissement bancaire traditionnelle

Dans la deuxième section intitulé «Impact de la digitalisation sur le secteur bancaire» nous expliquerons l'impact de la digitalisation sur la banque et ses clients et notamment la contributiondes outils digitale l'amélioration de l'expérience clients et la réponse de la banque traditionnelle a l'évolution des comportements des consommateurs Mettre ainsi le point sur les métier les plus touchées par la digitalisation dans la banque dans notamment le charger de la clientèle ;le back office et le directeurs de l'agence en expliquant les déférents changement et les défis avenir de sesmétiers.

Le troisième chapitre est un chapitre empirique dont la méthodologie de recherche sera travers des entretient pour la collection des donner et faire une analyse profonde sur le processus de la transformation de la digitale de la banque de développement locale de Tizi Ouzou. Le Troisième chapitre est devisé en deux section.

La première section se base sur une représentation de l'organisme de l'étude Dans la deuxième section on explique la méthodologie de recherche et de collecte d'information et une analyse pertinente des donner collecter cela dans une approche qualitative.

LA TRANSFORMATION
DIGITALE AU SEIN
D'UNE ENTREPRISE

INTRODUCTION

Les concepts digitalisation numérisation et transformation digitale sont souvent utilisés pour expliquer l'évolution des entreprises vers le digitale et l'utilisation des outils technologiques pour optimiser les processus internes et améliorer l'efficacité, ce qui permet aussi une amélioration de l'expérience client. L'évolution des nouvelles technologies (intelligence artificielle, objets connectés, big data) En 2023, plus de 5 milliards de personnes utilisaient internet dans le monde et des smart phone Le mobile est devenu l'interface naturelle et incontournable pour le contact client, et ce dans tous les domaines le nombre de smartphones vendus aux utilisateurs finaux dans le monde en 2023, il est estimé à 1,33 milliard. et les crises différentes, notamment la crise de 2008 et la crise sanitaire de 2019 sont parmi les facteurs déclencheurs de cette transformation et qui ont amené les entreprises à repenser leur modèle d'affaire et prendre des mesures permettant l'adaptation au digitale. En France, 70% des grandes entreprises ont engagé une transformation numérique, contre 53 % des PME (source : IDC France – Cegid) cette différence constatée entre les grandes entreprises et les PME est due en partie à l'apport au lourd investissement financier et en terme de compétence que nécessite la transformation numérique et aux risques qui l'accompagnent ainsi ce qui rend le processus beaucoup plus compliqué pour les PME notamment par leurs budgets faibles.

Dans un environnement incertain et en constante mutation les organisations sont tenues de plus en plus à être souples, alors la flexibilité et l'adaptation au changement sont des enjeux importants pour la compétitivité et la pérennité des entreprises d'où l'importance de la maîtrise des techniques de gestion et de conduite de changement organisationnel dans des éventuels changements stratégiques.

Le changement organisationnel est donc une réalité incontournable dans le paysage des entreprises modernes, influencée par les avancées technologiques, la mondialisation des marchés et des cycles de vie de produits de plus en plus courts. Ce phénomène, bien que complexe et multifacette, est essentiel pour les entreprises qui cherchent à rester compétitives et pertinentes dans un environnement en perpétuelle évolution.

Dans ce chapitre nous mettrons en lumière les concepts de la digitalisation et numérisation et la transformation digitale toutes en fait souvent utilisées comme des synonymes dans le monde

CHAPITRE 01 : La Transformation Digitale au sein d'une Entreprise

de l'économie en désignant les déférences et les points communs de ses notion, toute en approfondissant nos études sur la transformation digitale pour comprendre ses principes et son fondement .

En outre nous allons explorer le changement organisationnel et la conduite de changement de par son rôle crucial dans l'accompagnement des différents décision de changement stratégique que prend les entreprise dans l'objectif de compétitivité et de pérennité.

SECTION 01 : L'évolution d'une entreprise vers transformation digitale

1. INTRODUCTION

Les notions numérisation, digitalisation, transformation digitale sont souvent utilisées pour désigner la transformation majeure qu'a connue l'entreprise par le biais de l'évolution technologique. Cependant, nombreux chercheurs ont mis le point sur la distinction entre ces concepts.

1.1 La distinction entre la numérisation, digitalisation

La différenciation entre "numérisation" et "digitalisation" est souvent source de confusion. Cette ambiguïté provient, d'une part, de la traduction anglaise de ces deux termes et, d'autre part, du lien intrinsèque qui existe entre ces deux concepts. Cette confusion entre ces deux termes est fréquemment discutée par les chercheurs dans les publications scientifiques.

Étymologiquement, le terme "digitalisation" est d'origine anglaise et est utilisé en français comme un anglicisme. En anglais, les deux termes "Digitization" et "Digitalization" se réfèrent respectivement à la numérisation et à la digitalisation. Ces deux concepts ont été définis par plusieurs auteurs. Il est important de noter que bien que ces termes soient liés, ils représentent des concepts distincts dans le domaine de la technologie et de l'entreprise :

- La numérisation : La numérisation est le processus technique de conversion des signaux analogiques en signaux numériques. « *Digitization is the technical process of converting analogue signals to digital signals* » (Tilson, Lyytinen, & Sørensen, 2010);

Patrick Varenne (2020) « *Depuis 1990, la numérisation consiste à archiver et à stocker des documents dans un format numérique, puis à réutiliser ces documents au sein d'une Gestion Electronique de Document ou encore de Programmes de Gestion Intégrée* »

Gartner (société américaine de conseil et de recherche), la numérisation permet la transformation d'un processus analogique en une forme numérique sans modification du processus. « *Digitization is the process of changing from analog to digital form, also known as digital enablement. Said another way, digitization takes an analog process and changes it to a digital form without any different-in-kind changes to the process itself.*

•**La digitalisation** : La digitalisation est un processus sociotechnique qui permet de bénéficier des éléments numérisés pour développer des nouvelles procédures organisationnelles, business model, ou des offres commerciales. « *Digitalization is the sociotechnical process of leveraging digitized products or systems to develop new organizational procedures, business models, or commercial offerings* »(Brynjolfsson & McAfee, 2014);

Patrick Varenne (2020) « *La digitalisation est caractérisée par la transformation de l'organisation et sa maturité digitale, combinaison qui lui permet de transformer son modèle d'affaires* » ;¹

La digitalisation est l'utilisation des données numériques et des technologies pour automatiser et optimiser un processus. Ainsi que l'utilisation du système informatique pour automatiser ou semi-automatiser un processus «*The term "digitalization" means the use of digital data and technologies to automate data processing and process optimization, as well as the use of a computer system to automate or semi-automated processes*»(Lachvajderova & Kadarova 2021);

Gartner (société américaine de conseil et de recherche), définit la digitalisation comme l'utilisation des technologies numériques pour changer un business model pour fournir des nouvelles opportunités et la création de la valeur. La digitalisation et le processus de passage vers une entreprise numérique. « *Digitalization is the use of digital technologies to change a business model and provide new revenue and value-producing opportunities; it is the process of moving to a digital business* ».²

Les termes “numérisation” et “digitalisation” sont souvent utilisés de manière interchangeable. Cependant, plusieurs chercheurs ont tenté de définir ces concepts. Les définitions que nous avons trouvées dans notre recherche, ainsi que celles que nous avons citées, convergent vers une même interprétation. La numérisation est le processus de transformation d'éléments non numériques en format numérique (par exemple, la conversion de factures papier

¹ Revue Française d'Economie et de Gestion Revue Française d'Economie et de Gestion www.revuefreg.fr Consulté le 12/04/2024

² <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/1013/795> consulte le 08/04/2024

en factures numériques). Par ailleurs, la digitalisation est l'automatisation d'un processus grâce à l'utilisation de la technologie et d'éléments numériques.

La différence entre la numérisation, la digitalisation et la transformation digitale est souvent source de confusion dans le domaine de la technologie et affaires. Bien que ces termes soient liés, ils représentent des concepts distincts qui reflètent différentes étapes de l'évolution numérique. Il est important de clarifier ces différences afin de mieux comprendre les implications et les opportunités offertes par ces processus de transformation.

La numérisation est le premier niveau d'évolution vers la transformation digitale. Elle consiste à convertir des données et des informations analogiques en format numérique. La numérisation implique la conversion de documents physiques en fichiers électroniques, permettant ainsi leur stockage, leur partage et leur manipulation informatisés. Par exemple, la numérisation d'un livre consiste à le scanner et à le convertir en un fichier PDF consultable. Elle permet une meilleure accessibilité et une gestion plus efficace des informations, mais ne va pas plus loin que la simple conversion des formats physiques en formats numériques.

La digitalisation, quant à elle, représente une étape supérieure à la numérisation. Elle consiste à utiliser la technologie numérique pour optimiser et automatiser les processus existants. La digitalisation va au-delà de la simple conversion de l'information en format numérique en introduisant des outils et des technologies pour améliorer l'efficacité opérationnelle et la productivité. Par exemple, dans le contexte des affaires, la digitalisation peut impliquer l'utilisation de logiciels de gestion de la relation client (CRM), de solutions de facturation électronique ou encore de systèmes d'automatisation des processus pour rationaliser les opérations commerciales. La digitalisation permet de gagner du temps, d'éliminer les tâches manuelles et de réduire les erreurs grâce à l'automatisation des processus.

2. La transformation digitale

La transformation digitale est une approche multidimensionnelle notamment organisationnelles, technologiques et culturelles qui des implication complex sur les entreprise modernes de par son importance croissante dans un paysage économique en mutation, où les attentes des clients, la concurrence et les pressions internes incitent les entreprises à repenser leurs stratégies et leurs pratique.

1.2 Définition de la transformation digitale

La transformation digitale est un concept récent. La non existence d'une définition formelle du terme ne signifie pas l'absence des définitions dans la littérature scientifique. Nous allons essayer de citer et d'analyser un ensemble de définitions constatées dans la littérature scientifique.³

« Nous définissons la transformation digitale comme un changement organisationnel déclenché et façonné par la diffusion généralisée de la technologie numérique. Le contenu de ce changement, selon nous, comprend un mouvement vers des modèles organisationnels malléables qui sont intégrés dans des écosystèmes d'activités numériques et qui sont dirigés par ceux-ci » (Hanelt et al., 2020)

" Un processus qui vise à améliorer une entité en déclenchant des changements significatifs de ses propriétés par des combinaisons de technologies de l'information, de l'informatique, de la communication et de la connectivité " (Vial, 2019)

(Terrar, 2015) soutien que la transformation digitale peut être présentée comme *"le processus qui consiste à faire passer une organisation ayant une approche traditionnelle a 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"*.

La transformation digitale est donc un processus multidimensionnel déclenché par la diffusion des technologies numériques. Elle implique des changements significatifs dans les modèles organisationnels traditionnels, favorisant l'innovation et l'intégration de nouveaux modèles économiques. Ce processus nécessite un changement de leadership, une réflexion novatrice et une utilisation combinée des technologies de l'information. Son objectif est

³ Hanelt et al., 2020 A Systematic Review of Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change , Journal of Management Studies

d'améliorer l'efficacité et l'expérience des parties prenantes internes et externes. En somme, elle consiste à adapter les organisations à un monde de plus en plus numérique pour rester compétitives et pertinentes.

D'après les définitions on peut constater trois caractéristiques fondamentales de la transformation digitale

- **Changement organisationnel déclenché par la technologie numérique** : La transformation digitale, implique une restructuration fondamentale des entreprises en réponse à l'omniprésence croissante des technologies numériques. Cela va au-delà de l'adoption de nouvelles technologies pour englober une refonte complète des modèles d'affaires et des processus organisationnels, souvent orientés vers des écosystèmes numériques intégrés.

- **Amélioration des entités par l'utilisation de technologies de l'information** : l'utilisation stratégique des technologies de l'information pour transformer les opérations et les performances d'une organisation. Cela peut impliquer l'automatisation des processus, l'optimisation des flux de travail et l'exploitation de données pour une prise de décision plus éclairée.

- **Transition vers de nouvelles façons de travailler et de penser grâce aux technologies digitales** : la transformation digitale va au-delà de l'adoption de technologies isolées pour englober un changement culturel et organisationnel plus large. Cela implique un passage de méthodes de travail traditionnelles à des approches plus agiles et innovantes, soutenues par les outils et les possibilités offerts par le numérique.

1.2.1 Objectif de la transformation digitale

Dans un paysage économique en constante évolution, la transformation numérique est désormais une nécessité incontournable pour les entreprises cherchant à maintenir leur pertinence et leur dynamisme. Trois facteurs majeurs alimentent cette transition vers le numérique : les attentes croissantes des clients, la compétition exacerbée par l'émergence d'acteurs nativement numériques, et l'impulsion interne provenant des employés. Chacun de ces éléments joue un rôle

essentiel dans le processus de transformation numérique, incitant les organisations à repenser leurs stratégies et leurs pratiques pour s'adapter à un environnement de plus en plus axé sur le numérique.⁴

1. **Répondre aux attentes des clients** : Les entreprises doivent s'adapter à une clientèle de plus en plus exigeante, qui souhaite une qualité de service constante et personnalisée. La transformation numérique permet d'offrir des expériences client améliorées, en utilisant notamment les données transactionnelles et les réseaux sociaux pour mieux comprendre les besoins et les préférences des clients.

2. **Répondre à la concurrence** : L'émergence d'entreprises purement digitales crée une pression sur les entreprises traditionnelles pour innover et rester compétitives. La transformation numérique permet aux entreprises d'adopter de nouvelles stratégies pour rivaliser avec ces concurrents agressifs, en exploitant les avantages offerts par la technologie pour proposer des produits et services différenciés.

3. **Améliorer l'efficacité opérationnelle** : La transformation numérique offre des possibilités d'optimisation des processus internes, ce qui peut conduire à des gains d'efficacité et à une réduction des coûts. Par exemple, la SNCF a investi dans la transformation numérique pour améliorer les conditions des usagers et des employés, tout en optimisant les coûts.

4. **Anticiper les évolutions du marché** : La révolution digitale transforme profondément les marchés et les modèles d'affaires. Les entreprises doivent s'adapter rapidement pour éviter l'obsolescence de leurs produits et services, en repensant leur positionnement sur le marché et en innovant constamment. La transformation numérique permet aux entreprises de rester pertinentes dans un monde globalisé en constante évolution.

La transformation numérique est motivée par une série de pressions externes et internes, nécessitant des entreprises une adaptation rapide et une réinvention de leurs modèles d'affaires et

⁴ cabinet Mille-Alliance 2015 <https://mille-alliance.fr/wp-content/uploads/2017/06/etude-digitale.pdf> consulté le 08/04/2024

de leurs pratiques opérationnelles. En répondant à ces pressions de manière proactive, les entreprises peuvent exploiter tout le potentiel offert par la digitalisation pour assurer leur succès à long terme.

1.2.3 Les défis de la transformation digitale

Il existe plusieurs défis cruciaux rencontrés lors de la transformation digitale des entreprises. En plus des aspects technologiques et organisationnels déjà abordés, d'autres obstacles émergent, nécessitant une attention particulière de la part des dirigeants et des décideurs. Cette expansion des défis comprend la gestion du changement et le développement des compétences organisationnelles, la résistance au changement en lien avec la culture organisationnelle, l'accès limité aux ressources financières et technologiques, ainsi que les impératifs de conformité réglementaire et de sécurité des données. Cette introduction établit le contexte pour explorer en détail ces aspects supplémentaires de la transformation digitale et leur impact sur la réussite des initiatives de digitalisation des entreprises.⁵

- **Compétences numériques des leaders et du personnel** : Les dirigeants doivent améliorer leurs compétences numériques pour diriger efficacement la transformation digitale. Cela nécessite une compréhension approfondie des nouvelles technologies et une capacité à s'adapter aux nouvelles situations.⁶

- **Changement culturel et perception des dirigeants** : L'un des plus grands obstacles à la transformation digitale est le changement d'esprit et de perception des dirigeants quant à son importance. Il est crucial que les dirigeants et les employés s'alignent sur les nouvelles technologies et adoptent une culture digitale pour réussir la transformation.

⁵ Jöhnk .J & Röglinger.M, 2017. www.ijafame.org Consulté le 12/05/2024

⁶ Negreiro,M & Tambiama.M, 2019. Nachit & Belhcen, 2020.

<file:///C:/Users/Plan%C3%A8te%20Informatique/Downloads/1019-Article%20Text-2570-1-10-20230619.pdf>
consulté le 12/04/2024

- **Accès au financement et compétences limitées en entrepreneuriat** : Pour les PME, l'accès au financement et les compétences limitées en entrepreneuriat constituent des défis majeurs. Les entreprises qui ne suivent pas la tendance de la transformation digitale risquent d'être à la traîne et de manquer des opportunités de croissance.

- **Infrastructure numérique solide et sécurité** : La transformation digitale nécessite une infrastructure de réseau numérique solide, sécurisée et flexible. Les dirigeants doivent investir dans des infrastructures de connexion et de sécurité réseau robustes pour prévenir les menaces de cyber-sécurité, qui peuvent mettre en péril la pérennité des entreprises et la sécurité nationale.

- **Gestion du changement et compétences organisationnelles** : La transformation digitale exige un changement de mentalité et de compétences au sein de l'organisation. Les leaders doivent être capables de mobiliser et de guider leurs équipes à travers cette transition, en mettant l'accent sur le développement des compétences nécessaires pour réussir dans un environnement numérique en évolution constante.

- **Résistance au changement et culture organisationnelle** : La résistance au changement peut provenir de divers facteurs, notamment la culture organisationnelle existante et les habitudes établies. Les dirigeants doivent travailler activement pour surmonter cette résistance en communiquant efficacement sur les avantages de la transformation digitale et en favorisant une culture d'adaptabilité et d'innovation au sein de l'entreprise.

- **Accès aux ressources financières et technologiques** : Pour de nombreuses petites et moyennes entreprises, l'accès aux ressources financières et technologiques nécessaires à la transformation digitale peut être limité. Les dirigeants doivent trouver des moyens de surmonter ces obstacles en investissant judicieusement dans les technologies adaptées à leurs besoins spécifiques et en explorant des options de financement alternatives.

- **Conformité réglementaire et sécurité des données** : Avec la numérisation croissante des activités commerciales, la conformité réglementaire et la sécurité des données deviennent des préoccupations majeures. Les dirigeants doivent s'assurer que

leur entreprise respecte les réglementations en matière de protection des données et qu'elle met en place des mesures de sécurité appropriées pour protéger les informations sensibles contre les cybermenaces.

1.2.4 Les avantages de la transformation digitale

- **Amélioration de la productivité** : La transformation digitale des processus internes permet d'automatiser les tâches répétitives, réduisant ainsi le temps et les efforts nécessaires pour les accomplir. Par exemple, les logiciels de gestion automatisée peuvent traiter les factures, gérer les inventaires et suivre les commandes sans intervention humaine constante. Cette automatisation libère les employés pour qu'ils se concentrent sur des tâches à plus forte valeur ajoutée, augmentant ainsi la productivité globale de l'entreprise⁷

- **Meilleure communication et collaboration** : L'utilisation des outils numériques tels que Slack, Trello et les plateformes de visioconférence améliorent la communication interne en permettant des échanges instantanés et en temps réel. Ces outils facilitent également le travail collaboratif en permettant aux équipes de partager des documents, de suivre l'avancement des projets et de travailler ensemble, même à distance. Cela renforce la cohésion de l'équipe et accélère la prise de décision.⁸

- **Optimisation de la gestion de la chaîne d'approvisionnement** : La digitalisation de la chaîne d'approvisionnement permet un suivi en temps réel des stocks, des commandes et des livraisons. Les entreprises peuvent ainsi anticiper les ruptures de stock, optimiser les niveaux d'inventaire et améliorer la planification des besoins en matières premières. Cette visibilité accrue permet de réduire les coûts logistiques et d'améliorer la satisfaction client en garantissant la disponibilité des produits.⁹

⁷ Inoveny 2023 <https://inoveny.fr/digitalisation/avantages-transformation-digitale/> consulte le 18/04/2024

⁸ Céline Pelcot 2019 <https://www.forstaff.fr/blog/la-transformation-digitale-avantages-et-inconvenients> consulte le 18/04/2024

⁹ Inoveny 2023 Op.cit consulte le 18/04/2024

- **Amélioration de l'expérience client** : Les technologies digitales permettent de personnaliser l'interaction avec les clients. Par exemple, les chatbots peuvent répondre aux questions des clients 24/7, et les applications mobiles peuvent offrir des recommandations personnalisées basées sur les préférences et les comportements des utilisateurs. Les réseaux sociaux et les plateformes de feedback permettent également aux entreprises de recueillir les avis des clients et d'ajuster rapidement leurs offres en fonction des attentes du marché.¹⁰

- **Avantage concurrentiel** : Les entreprises qui adoptent les technologies digitales peuvent rapidement s'adapter aux nouvelles tendances du marché et aux attentes des consommateurs. Elles peuvent également innover plus facilement en lançant de nouveaux produits et services. Cet avantage compétitif est crucial pour rester pertinent dans un environnement commercial en constante évolution. Les entreprises digitalisées peuvent également utiliser des outils d'analyse pour mieux comprendre le comportement des clients et optimiser leurs stratégies marketing¹¹

- **Agilité et résilience accrues** : La transformation digitale rend les entreprises plus flexibles et capables de s'adapter rapidement aux changements, qu'il s'agisse de nouvelles tendances du marché ou de crises imprévues. Par exemple, pendant la pandémie de Covid-19, de nombreuses entreprises ont pu rapidement passer au télétravail grâce aux outils numériques. Cette agilité permet de minimiser les interruptions opérationnelles et de maintenir la continuité des activités même en période de perturbations majeures¹²

- **Réduction des coûts opérationnels** : L'automatisation des processus et l'utilisation des technologies cloud permettent de réduire les coûts liés à l'infrastructure informatique, à la maintenance et aux opérations manuelles. Par exemple, les systèmes de gestion intégrée (ERP) permettent de centraliser les données et de réduire les

¹⁰ Nizar Alachbili 2020 <https://www.forbes.fr/business-inside/pourquoi-la-transformation-digitale-est-elle-la-cle-de-votre-performance/> consulte le 17/04/2024

¹¹ N₁₀ ,ibid consulte le 17/04/2024

¹² N₁₀ ,ibid consulte le 17/04/2024

redondances, ce qui diminue les coûts administratifs. Les économies réalisées peuvent être réinvesties dans d'autres domaines stratégiques de l'entreprise¹³

1.2.5 Les limites de la transformation digitale

La transition vers le numérique n'est pas sans ses aspects négatifs. En fait, certains de ces inconvénients entravent souvent les efforts des entreprises pour adopter pleinement le numérique. Voici une liste de ces défis¹⁴ :

- **Complexité de mise en œuvre** : La digitalisation d'une entreprise est un processus complexe. De nombreuses PME considèrent cette transformation comme un défi de taille, ce qui freine leur volonté de s'engager dans cette voie. De plus, le domaine du numérique est caractérisé par un changement constant, exigeant une mise à jour et un apprentissage permanent. Cette dynamique peut être décourageante pour les entreprises traditionnelles habituées à des méthodes de travail plus conventionnelles. De plus, le manque de compétences internes en matière de digitalisation aggrave encore les difficultés de mise en œuvre de tels projets.

- **Coût de la transformation digitale** : La transition vers le numérique nécessite des investissements non seulement dans des équipements, mais aussi dans la formation des employés. Pour les petites entreprises en particulier, ces coûts peuvent être prohibitifs. Même si elles comprennent les avantages de la digitalisation, elles perçoivent souvent ces dépenses comme des charges supplémentaires. Heureusement, certains organismes offrent un soutien financier pour aider les entreprises dans leur transition numérique, comme le programme de stratégie numérique de l'Union européenne.

- **Réduction de certains emplois** : La numérisation peut entraîner la disparition ou la réduction de certains emplois. Par exemple, des professions telles que les secrétaires et

¹³ Inoveny 2023 Op.cit consulte le 17/04/2024

¹⁴ Kainoo 2023 <https://kainoo.ch/avantages-inconvenients-digitalisation-entreprises/> consulte le 18/04/2024

les archivistes peuvent perdre de leur importance à mesure que les informations sont stockées numériquement plutôt que sur papier.

- **Accès limité au numérique** : L'accès au numérique nécessite certaines compétences, ce qui exclut un grand nombre de personnes qui ne les possèdent pas. En outre, la digitalisation exige de solides compétences en informatique en plus d'une éducation de base.

- **Adaptation nécessaire** : La digitalisation entraîne de nouveaux modes de fonctionnement, nécessitant une adaptation de la part du personnel. Cela implique souvent d'acquérir de nouvelles compétences et de modifier les habitudes de travail existantes.

- **Risques liés à la perte de données** : Alors que le stockage numérique des données offre une praticité indéniable, il présente également des risques en termes de sécurité. Les données stockées numériquement peuvent être perdues, rendues inutilisables par des logiciels malveillants ou devenir inaccessibles en cas de défaillance du support de stockage.¹⁵

- **Piratage** : Les attaques informatiques, menées par des individus malveillants, représentent une menace pour les entreprises et leur réputation. Les pirates informatiques exploitent les failles du système pour voler des données sensibles, ce qui peut entraîner des conséquences désastreuses pour les entreprises victimes.¹⁶

- **Infobésité** : L'abondance d'informations générée par le monde numérique peut rapidement devenir écrasante, réduisant ainsi la capacité des individus à assimiler et à traiter ces informations efficacement.

¹⁵ Nizar Alachbili 2020 op.cit consulte le 27/04/2024

¹⁶ N15 ,Ibid consulte le 27/04/2024

1.3. Les outils de la transformation digitale ¹⁷

La transformation digitale représente une révolution technologique et organisationnelle qui touche tous les secteurs d'activité. En intégrant des technologies avancées dans leurs processus, les entreprises cherchent à améliorer leur efficacité, leur agilité et leur capacité à innover. Parmi les outils clés de cette transformation on trouve :

Les plateformes de communication

La communication est un prérequis pour la réussite d'une entreprise. Si le team building est une méthode qui a fait ses preuves pour souder les équipes, les outils de communication sont présents, au quotidien, pour optimiser l'organisation du travail.

Les outils numériques proposés aujourd'hui permettent de créer des groupes pour centraliser la communication. Cela est beaucoup plus fiable que le mail que l'on peut égarer ou que l'on peut oublier d'adresser à certains destinataires.

Avec des outils tels que Slack, Microsoft Teams, Skype ou Google Meet, vous pouvez créer des groupes pour chaque mission et ainsi être certain que chaque intervenant suit l'évolution du projet. Non seulement cela permet de mieux diffuser les informations, mais c'est aussi une solution pertinente pour impliquer tous les acteurs. Chacun peut intervenir pour répondre à une interrogation ou proposer une solution. L'implication est un élément fondamental pour stimuler les équipes et les tirer vers le haut afin qu'elles atteignent leurs objectifs.

Ces outils digitaux permettent également de s'adapter à une nouvelle organisation du travail.

Dans le monde digital, les collaborateurs ne sont pas nécessairement dans le même bureau. Télétravail, collègues à l'étranger, il est nécessaire de pouvoir communiquer différemment. Les outils de communication digitaux permettent, à moindre coût, de communiquer partout dans le monde.

¹⁷ <https://www.lumapps.com/fr/digital-workplace/outils-transformation-digitale/> consulte le 05/05/2024

- **Les plateformes intranet nouvelle génération**

L'utilisation des bons outils, et notamment les plateformes intranet nouvelle génération. Il s'agit de plateformes complètes qui vont au-delà de ce qui était jusqu'alors proposé, en vous permettant de centraliser au même endroit des outils quotidiens de communication, collaboration, gestion de projet...L'objectif est ici de simplifier toujours plus la démarche des entreprises qui souhaitent tendre au maximum vers le digital. Retrouvez des outils intuitifs qui engagent vos collaborateurs.

Un outil de gestion des contenus intégré (CMS)

Un moteur de recherche intelligent Un application mobile intranet

Un outil d'employee advocacy

Un design totalement personnalisable Une gestion des langues etc.

Simplifiez les communications sur les réseaux sociaux, créez un réseau social interne pour engager les équipes et créer une véritable communauté. Offrez à des services de ressources humaines un outil complet et un accès centralisé à l'information. Aidez des DSI à mieux collecter et organiser l'information.

La plateforme intranet nouvelle génération est un incontournable de la transformation digitale, pour engager les salariés et gagner en productivité. Elle permet de créer une culture d'entreprise forte et de simplifier les tâches quotidiennes LumApps révolutionne la communication interne avec une plateforme intranet intuitive qui centralise la collaboration, la gestion de projet et la communication. Cette solution permet aux entreprises de créer une culture d'entreprise forte et de simplifier les tâches quotidiennes, tout en engageant les salariés pour une productivité améliorée.

- **Les outils CRM**

Le CRM (customer relationship management) ou GRC (gestion de la relation client) est, lui aussi, un outil de transformation digitale incontournable. Les clients sont de plus en plus connectés, votre démarche doit l'être également. À une époque où la concurrence est toujours

plus féroce, il est essentiel de pouvoir se démarquer en offrant une meilleure expérience utilisateur.

Des outils de CRM comme Salesforce permettent une meilleure compréhension des clients grâce à l'intelligence artificielle.

- **Les outils de gestion de contenus CMS**

Impossible d'évoquer la transformation numérique sans aborder le CMS. Le content management system est un logiciel qui permet de créer et de gérer son site Internet ou son application mobile. Ce site est bien souvent la première image que vos clients auront de vous.

Il doit être soigné sur le plan graphique, apporter l'information recherchée et offrir une véritable expérience utilisateur avec une navigation optimale.

Site vitrine ou boutique en ligne, le CMS permet d'intégrer de nombreuses fonctionnalités et reste accessible à tous pour faire évoluer en permanence son site web. De nombreuses extensions sont disponibles pour adapter votre site aux attentes de votre cible.

D'autre part, le CMS offre l'avantage d'être plus accessible en termes de prix qu'un site sur mesure. Parmi les CMS les plus connus, citons WordPress, Prestashop ou encore Drupal. A noter que LumApps possède sa propre solution CMS pour votre communication interne, offrant des moyens accessibles pour maintenir l'intranet ou une application mobile à jour, essentiels pour une présence marquante auprès des équipes.

- **Les outils de stockage en ligne**

Parmi les outils de transformation digitale devenus aujourd'hui indispensables, abordons à présent les outils de stockage en ligne. Ils permettent, en temps réel, à chaque collaborateur d'accéder à l'information.

Leur succès est lié à la nouvelle organisation du travail. Avec des collaborateurs qui ne sont pas toujours présents physiquement dans un bureau, le stockage en ligne s'impose. Et la crise sanitaire que nous vivons actuellement en est la preuve. La période de confinement a prouvé à quel point il était important de miser sur la digitalisation plutôt que sur des espaces de

stockage physique. Le télétravail tend à se démocratiser de plus en plus, stocker des informations en ligne permet de ne pas interrompre l'activité de l'entreprise.

D'autre part, ces outils sont aujourd'hui parfaitement sécurisés, tout autant qu'un réseau informatique interne, un argument essentiel à l'heure de la sécurité des données et du respect des réglementations à l'image du RGPD (règlement général sur la protection des données). Parmi les outils les plus connus, citons : Dropbox Drive et One Drive Box

- **Les outils de gestion de projets**

Si la communication doit être centralisée, les projets doivent l'être également. Il est ici question de meilleure organisation et de gain de temps. Pour favoriser le travail en équipe, l'outil de gestion de projet s'impose.

Avec lui, vous pouvez créer et planifier des tâches, créer un échéancier et suivre l'avancée de chaque projet. Chaque intervenant est informé en temps réel. Ainsi, si un client demande au manager où en est son projet, celui-ci pourra lui répondre simplement. Vous êtes plus efficace et plus réactif.

Avec ces outils, vous pouvez paramétrer des alertes mail afin d'être informé dès lors qu'un projet évolue ou qu'un collaborateur intervient. Le partage de documents permet en un instant de s'adresser à différents interlocuteurs sans avoir à passer par votre boîte mail.

Les outils de gestion de projets les plus connus actuellement sont Jira, Monday, Atlassian, Asana et Trello. Où que vous soyez, vous êtes totalement impliqué dans le projet auquel vous participez

- **Les outils de gestion de recrutement**

Le recrutement est, lui aussi, concerné par la transformation numérique. C'est une étape cruciale qui va impacter durablement votre entreprise, vous devez pouvoir vous doter des outils nécessaires pour trouver les meilleurs talents.

L'intelligence artificielle se met au service de votre recrutement pour trouver le meilleur profil. Des indicateurs permettent de déterminer si un candidat présente le profil parfait afin de gagner du temps et de réduire le nombre d'entretiens. Partagez les C.V. et autres lettres de motivation avec vos collaborateurs et managers pour prendre une décision collective et éclairée.

TalentSoft et SmartRecruiters figurent parmi les outils de gestion de recrutement les plus pertinents à l'heure actuelle.

- **Les outils de comptabilité**

La comptabilité est souvent considérée comme chronophage. C'est pourquoi des outils accompagnent la transformation digitale des entreprises en la matière.

Des outils sont disponibles pour tous les types d'entreprises qui souhaitent simplifier leur comptabilité. Autoentreprises, TPE/PME ou grandes entreprises, chacun dispose des solutions adaptées.

Non seulement ces outils de transformation digitale permettent de gagner du temps, mais ce sont également des solutions accessibles à tous et partout. Où que vous soyez, vous pouvez éditer des devis, des factures, exporter ou importer des données, relier vos comptes bancaires à votre solution, etc. Sage et CEGID figurent parmi les solutions les plus utilisées.

- **Les outils de gestion de paie**

Enfin, lorsque l'on se demande comment accompagner sa transformation digitale, on pense à la gestion des paies. Là encore, il s'agit d'une action chronophage qui nécessite des outils innovants, simples et rapides.

La transformation numérique passe par l'utilisation d'outils permettant d'automatiser la paie et le processus RH. Gestion des absences, des notes de frais, suivi du temps de travail pour établir la fiche de paie, tout est centralisé et accessible, une fois de plus, en temps réel partout dans le monde. Il est même possible pour le salarié de demander directement ses congés sur un logiciel en ligne.

Gagnez en efficacité et concentrez-vous sur d'autres tâches que vous ne pouvez déléguer à des outils de transformation numérique.

Parmi les outils de gestion de paie, retrouvez Payfit, Workday ou encore Figgo.

LumApps accompagne votre transformation digitale grâce à une plateforme dédiée et personnalisée pour votre organisation et assortie de nombreuses possibilités d'intégrations d'applications métier.

La transformation digitale, avec LumApps en vedette, offre une multitude d'avantages pour les entreprises, notamment en matière de gain de temps, d'efficacité accrue, et d'amélioration de l'expérience utilisateur. En adoptant ces outils numériques, les entreprises peuvent non seulement répondre aux défis contemporains, mais aussi anticiper les évolutions futures, se dotant ainsi d'un avantage concurrentiel durable.

LumApps, en tant que solution intranet complète, joue un rôle central dans cette transformation en favorisant une meilleure communication, collaboration, et gestion au sein des entreprises, affirmant sa position comme la meilleure solution intranet pour les spécialistes RH, les entreprises de divers secteurs, et les experts en engagement des employés.

1.4 Les étapes de la transformation digitale

La transformation digitale est un processus complexe qui nécessite une approche structurée et méthodique. Voici les étapes essentielles pour mener à bien ce processus, en s'appuyant sur diverses sources fiables.

1. Évaluation de la Maturité Digitale

La première étape consiste à évaluer la maturité digitale de l'entreprise. Cela implique de réaliser un audit complet des technologies et processus actuellement en place, ainsi que d'identifier les compétences numériques des employés. Cette évaluation permet de comprendre les points forts et les lacunes de l'entreprise en matière de digitalisation. L'analyse doit inclure des enquêtes et des entretiens avec les employés pour obtenir un aperçu complet de l'état actuel et des attentes vis-à-vis des technologies. Cette étape initiale est cruciale pour établir une base solide sur laquelle bâtir la stratégie de transformation digitale¹⁸

2. Sensibilisation et Formation des Collaborateurs

Une transformation digitale réussie nécessite l'adhésion des employés. Pour y parvenir, il est essentiel de sensibiliser les collaborateurs aux avantages de la digitalisation et de leur offrir

¹⁸ Jennifer Montéréal 2023 <https://www.appvizer.fr/magazine/operations/gestion-de-projet/qu-est-ce-que-la-transformation-digitale> consulte le 28/04/2024

des formations adaptées. Des sessions d'information doivent être organisées pour expliquer les objectifs de la transformation et ses bénéfices. Ensuite, des programmes de formation continue, utilisant des plateformes d'e-learning, peuvent être mis en place pour améliorer les compétences numériques. Désigner des ambassadeurs de la transformation digitale dans chaque département peut également aider à faciliter cette transition en offrant un soutien constant et en encourageant l'engagement des équipes¹⁹

3. Définition d'une Stratégie Digitale

Définir une stratégie digitale claire est une étape fondamentale. Cette stratégie doit être alignée avec la vision et les objectifs globaux de l'entreprise. Il s'agit de fixer des objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis) et de développer un plan d'action détaillé qui priorise les initiatives en fonction de leur impact potentiel. Ce plan doit inclure des étapes précises et des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs définis. Une stratégie bien pensée guide toutes les actions futures et assure que la transformation digitale se déroule de manière cohérente et efficace.²⁰

4. Choix des Outils et Technologies

Le choix des bons outils et technologies est crucial pour le succès de la transformation digitale. Cette étape consiste à rechercher et évaluer les technologies disponibles qui répondent aux besoins spécifiques de l'entreprise. Après avoir sélectionné les outils les plus appropriés, il est important de les tester par le biais de projets pilotes avant une mise en œuvre à grande échelle. L'intégration progressive des nouvelles technologies permet de minimiser les risques et d'assurer une adoption en douceur par les utilisateurs. Cette approche méthodique garantit que les technologies choisies apportent une réelle valeur ajoutée à l'entreprise²¹

¹⁹ N₁₈, Jennifer Montérémal 2023 op.cit

²⁰ <https://www.francenum.gouv.fr/guides-et-conseils/strategie-numerique/comprendre-le-numerique/guide-de-la-transformation-digitale> consulte le 11/05/2024

²¹ <https://bloomco.fr/blog/transformation-digitale-6-etapes-pour-reussir> consulte le 28/04/2024

5. Mise en Œuvre des Changements

La mise en œuvre des nouvelles technologies et processus doit se faire de manière progressive pour minimiser les perturbations. Il est recommandé de commencer par des projets à faible risque pour tester l'efficacité des nouvelles solutions et ajuster les stratégies en conséquence. Recueillir les retours des utilisateurs permet d'apporter les ajustements nécessaires pour améliorer les processus. Une gestion du changement efficace, incluant un soutien constant et une communication ouverte, est essentielle pour aider les employés à s'adapter aux nouvelles technologies et pour garantir une transition en douceur.²²

6. Mesure et Adaptation

Après la mise en œuvre des nouvelles technologies, il est crucial de mesurer les résultats pour évaluer leur impact. Cette étape implique la définition de Key Performance Indicators (KPIs) pour suivre l'efficacité des initiatives digitales. L'analyse des données collectées permet d'identifier les domaines nécessitant des améliorations. Des revues régulières des performances doivent être effectuées pour ajuster les stratégies et optimiser les processus. Cette approche itérative assure que les initiatives digitales atteignent leurs objectifs et que l'entreprise peut s'adapter rapidement aux changements.

7. Création d'une Culture Digitale

Pour que la transformation digitale soit durable, elle doit être intégrée dans la culture de l'entreprise. Cela implique de promouvoir une mentalité d'innovation et d'amélioration continue. Les employés doivent être encouragés à explorer de nouvelles technologies et à proposer des améliorations. Une communication ouverte sur les progrès et les succès de la transformation digitale aide à maintenir l'engagement des équipes. Instaurer une culture d'adaptabilité et de flexibilité où les employés sont prêts à s'approprier les nouvelles idées et les technologies est essentiel pour la pérennité de la transformation digitale.²³

²² <https://www.squirrel.fr/6-etapes-pour-une-transformation-digitale-reussie/> consulte le 28/04/2024

²³ <https://www.calliweb.fr/les-10-etapes-de-la-transformation-digitale-de-votre-entreprise/> consulte le 01/05/2024

Ces étapes, en suivant une approche méthodique et en impliquant tous les acteurs de l'entreprise, permettent de réussir une transformation digitale efficace et durable.

La transformation digitale est une révolution incontournable dans tous les secteurs. Elle englobe l'adoption de technologies numériques pour améliorer l'efficacité, l'innovation et la connectivité. Les entreprises qui réussissent à se transformer digitalement voient souvent une amélioration de leur agilité, une meilleure compréhension de leurs clients et une optimisation de leurs processus internes. Cependant, cette transition nécessite souvent des changements culturels et organisationnels profonds pour être pleinement efficace. En fin de compte, la transformation digitale n'est pas simplement une question de technologie, mais aussi de vision stratégique et de capacité à s'adapter au changement.

SECTION 02 : LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ETAPE CRUTIAL POUR UNE TRANSFORMATION

Le changement est l'une des préoccupations principales des dirigeants d'entreprises et des experts en management organisationnel, car il est essentiel pour innover, se réinventer et, surtout, assurer la pérennité des entreprises. Dans cette section, nous examinerons plusieurs définitions du changement et du changement organisationnel, les objectifs de ces transformations, ainsi que les différentes typologies de changement organisationnel. Tous en déterminant les modelé des processus du changement et la gestion de la résistance

1.1. Définition du changement

La majorité des experts qui se sont penchés sur la question du changement le décrivent comme la transition d'un état à un autre.

BEAUDOIN Pierre, le changement est un thème qui « englobe de nombreuses significations différentes. *Changer c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer* »²⁴

COLLERETTE Pierre [et al], ils le définissent comme étant « *le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable* »²⁵

[COLLERETTE P., 1995, p.154] définit le changement comme "*toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui y sont liés.*" il précise que "les sous-systèmes faisant l'objet du changement peuvent être de toute nature : structure, motivation, attitudes, pratiques professionnelles, technologie, organisation du travail, fusion, croissance, décroissance, missions, marchés, etc."

Pour sa part, BELANGER Laurent présente une définition proche des deux précédentes et définit le changement comme étant « *le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui*

²⁴ BEAUDOIN, Pierre, 1990 la gestion du changement : une approche stratégique pour l'entreprise en mutation. - Montréal : Stratégies pour l'entreprise, P.43

²⁵ COLLERTTE Pierre et al. 1997 le changement organisationnel : théorie et pratiques-Québec : Ed. Presses univ. P.20

répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées ».²⁶

Ainsi, le changement se réfère à une rupture de l'équilibre et peut provoquer une situation plus ou moins inconfortable selon l'auteur.

Quant aux auteurs AUTISSIER David et MOUTOT Jean-Michel, ils considèrent que le changement est : « *une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès* »²⁷.

Les chercheurs HAFSI Taieb et FABI Bruno, soulignent que « *changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'informations externes ou internes qui génère un stress organisationnel* »²⁸

1.1.1 La définition du changement organisationnel

Il existe un grand nombre de définitions du changement organisationnel, nous adopterons les suivantes :

Pour COLLERETTE, le changement organisationnel est « *toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système* ».

Pour leur part, AUTISSIER et MOUTOT considèrent que la transformation peut concerner les éléments suivants : la stratégie, les conditions de travail, les outils (informatique et gestion), les pratiques (manière de faire), l'organisation (les délimitations fonctionnelles et zones de pouvoir), le métier (les savoir-faire de l'entreprise) et la culture organisationnelle. « *Sur ces différents éléments le changement se matérialise par la disparition de l'existant qui contraint à un effort d'apprentissage et / ou à l'abandon de références identitaires* »

Ainsi selon Guilhon 1998, « *le changement organisationnel est le moyen qui traduit le chemin à parcourir entre un état de départ et un état d'arrivée* ».

D'après Grouard (Benoît) et Miston (Francis), « *Le changement organisationnel est le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations* ».

²⁶ BELANGER Laurent 1994, le changement organisationnel et le développement.: éd. Gaëtan Morin 357

²⁷ AUTISSIER David et MOUTOT Jean-Michel 2013. Méthodes de conduire du changement. -3ème éd- Paris : Dunod. P.06

²⁸ HAFSI Taieb, FABI Bruno 1997, les fondements du changement stratégique, -Montréal : éd. Transcontinental .p.372.

À travers ces différentes définitions, nous constatons que la plupart des auteurs s'accordent sur l'idée que le changement organisationnel englobe l'ensemble des processus opérationnels conduisant à une transformation des pratiques et des comportements, plus ou moins profonde, et plus ou moins en accord avec les intentions des acteurs initiateurs au sein d'une organisation.

1.1.3 Les facteurs du changement

Nous allons présenter les facteurs qui contribuent à engager l'organisation dans un processus de changement organisationnel. Cependant, nous sommes bien conscients que le changement peut résulter d'autres phénomènes aussi nombreux que différents. C'est la spécificité de chaque entreprise qui fait alors que chaque changement reste finalement unique. Néanmoins, il y a quelques causes communes qui déclenchent généralement le changement et qui s'expliquent par des facteurs externes ou internes.²⁹

Les facteurs externes : Les causes externes correspondent à des changements qui sont provoqués par des éléments extérieurs qui sont associés à l'environnement dans lequel évolue l'organisation.

GROUARD et MESTON, ont identifié quelques facteurs externes qui seront présentés :

➤ **Le marché**

L'entreprise doit répondre aux attentes et aux exigences des clients ainsi que satisfaire leurs besoins, ce qui l'oblige à s'adapter à l'évolution de son marché. Cela nécessite l'intégration de changements importants pour améliorer la qualité de ses produits. Par exemple, la multiplication des canaux de distributio...).

➤ **La concurrence**

La concurrence est un facteur qui pousse souvent les entreprises à changer, car les actions des concurrents peuvent remettre en question leur position sur le marché. Le lancement d'un

²⁹ G.Probst, O.Bruggiman, J.Yve Mercier, A. Rakotobarison,1992 Gérer le changement organisationnel éd les Éd. d'Organisation

nouveau produit, l'amélioration des méthodes de production, l'utilisation différente d'un canal de distribution, ou la mise en œuvre d'une nouvelle technologie incitent les entreprises à réagir. Si ces actions sont perçues comme renforçant la position de l'entreprise initiatrice et affaiblissant ses concurrents, les entreprises doivent s'adapter rapidement pour maintenir leur compétitivité.

➤ **Les innovations technologiques**

Les innovations technologiques, quelle que soit leur envergure, permettent différentes améliorations qui rendent les produits existants obsolètes, incitant ainsi l'entreprise à apporter des changements. Ces changements peuvent concerner soit le cœur de métier de l'entreprise, soit son fonctionnement opérationnel. Lorsqu'elles sont initiées par l'entreprise elle-même, ces innovations constituent des causes internes de transformation.

➤ **La modification de l'actionnariat**

Une cause sous-jacente de transformations majeures peut être identifiée, induisant des changements radicaux. Ces transformations peuvent découler d'une révision des objectifs tant de l'entreprise que de ses dirigeants, de la nécessité d'atteindre une rentabilité accrue et de la génération de bouleversements significatifs dans l'ensemble.

➤ **L'évolution de la législation**

Pour inciter les entreprises à opérer des changements, l'influence s'exerce à travers la transformation de l'entreprise elle-même, en modifiant les contraintes qui la touchent. Les mutations dans la société, les tendances de vie et de pensée impactent les entreprises, qui doivent s'adapter à ces évolutions sans s'en éloigner excessivement, afin de rester en phase avec leur environnement.

➤ **La sociologie des populations**

le développement de l'instruction dans les pays développés change les rapports sociaux entre les individus et les modes relationnels à l'intérieur de l'entreprise.

Les facteurs internes : Les facteurs internes sont intrinsèquement liés à l'organisation elle-même, pouvant se manifester à l'échelle de l'ensemble de l'organisation ou dans l'une de ses

composantes. Souvent, ils interagissent également avec des facteurs externes, jouant ainsi le rôle de déclencheurs de changement. Ces principaux facteurs internes de changement incluent sont les suivants :

D'après l'auteur David AUTISSIER les facteurs internes relèvent des décisions prises par des membres de l'entreprise et dont l'origine peut être en relation avec la variation de l'environnement. Les décisions internes nécessitent des argumentaires plus poussés car il faut convaincre que la décision prise est la bonne. Ceux-ci ont trait à/aux :

➤ **La stratégie**

Le management stratégique implique la gestion simultanée de la stabilité et de l'innovation disruptive. Il oscille entre les périodes d'accumulation d'expérience, visant à améliorer continuellement les pratiques existantes, et les périodes de rupture, visant à explorer de nouvelles voies et à réinventer les méthodes habituelles.

➤ **L'organisation**

Toutes les décisions qui s'intéressent à la définition des structures et des modalités de réalisation des différentes activités.

➤ **Les systèmes de gestion**

Nous entendons par cette appellation, l'ensemble des dispositifs et instruments qui permettent d'affecter des ressources, de mesurer des résultats et d'organiser la coordination.

➤ **Les outils**

Cela concerne tous les outils informatiques et techniques mis à disposition pour produire et gérer tels que des automates de production, des progiciels intégrés, des logiciels, etc.

➤ **Les pratiques**

Il s'agit des procédures opérationnelles mises en place pour exécuter les activités. Ces pratiques, qu'elles concernent les domaines commerciaux, de gestion ou de production, sont souvent

subjectes à des évolutions. Par exemple, l'intégration de démarches qualité modifie ces pratiques en exigeant désormais une traçabilité des actions entreprises.

➤ La culture

Les valeurs de l'entreprise qui fondent le collectif peuvent évoluer. Ces dernières années, on a pu voir des grandes entreprises développer la culture client.

Le tableau ci-dessous résume ces différents facteurs

Tableau n°02 : Les facteurs du changement

Facteurs interne	Facteurs externe
Stratégie (coût, différenciation, etc.)	Environnement légal et réglementaires
Organisation (centralisation, décentralisation, etc.)	Technologie (informatique, numérique, etc.)
Système de gestion (qualité, processus, etc.)	Client (évolution de la demande)
Pratique (technique, commerciales, etc.)	Financier (bourse)
Culture (client, service)	Sociologie (nouveaux rapports sociaux)

Source : D. AUTISSIER, J. MOUTOT, pratique de la conduite du changement, 2003, P.89

1.1.4 Typologie du changement organisationnel

En ce qui concerne la typologie du changement organisationnel, de nombreux auteurs ont exploré cette question, ce qui a conduit à une multitude de classifications. En effet, les changements peuvent être de nature brève ou profonde, rapides ou graduels, consensuels ou imposés. Dans la suite, nous présenterons les différentes approches proposées par certains auteurs qui se sont penchés sur cette question.

Grouard et Meston (1998) donnent deux (02) types de changements, Ceux qui sont provoqués et ceux qui sont subis. Le changement provoqué, volontaire, souhaité, choisi, etc. est

celui qui « est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent donc pas, à priori, d'actions de redressement : la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est satisfaisant, la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci»³⁰

D'autres auteurs, tels que Demers (1999), parlent du changement radical, caractérisé par une transformation globale et rapide plutôt que graduelle et incrémentielle. Ce concept est très similaire au changement imposé décrit par Grouard et Meston (1998). Ce type de changement est généralement déclenché par les dirigeants d'une organisation confrontée à une crise. Une telle approche radicale est jugée nécessaire pour rompre l'inertie et réduire les coûts associés à la transition d'une configuration à une autre.

De leur côté, Watzlawick et ses collaborateurs proposent de distinguer deux (02) types de changement:

*« Le changement de type 1 prend place à l'intérieur d'un système et résulte d'un déplacement par rapport à une norme de référence. Il s'impose pour la rétablir et s'obtient par l'application du contraire de ce qui a produit la situation »*³¹

*« Le changement de type 2, lui, consiste à modifier la norme elle-même. Il provient nécessairement de l'extérieur du système »*³²

Quant à Autissier et Moutot (2010), ils ont mis en place une matrice des changements en prenant en compte les travaux de plusieurs auteurs qui traitent du changement. Cette matrice illustre quatre (04) types de changements.³³

Changement continu

Le changement émerge au sein d'une organisation de manière spontanée ou suite à une prise de conscience liée à un événement interne et/ou externe. Dans ce scénario, les changements se construisent sur le terrain, à travers les interactions entre les individus qui mettent en œuvre des solutions pour résoudre leurs problématiques quotidiennes.

³⁰ GROUARD, B et MESTON, F : , p.9. . Le changement subi ou imposé

³¹ DELAVALLEE, E 2014 : p.7. Les 10 règles d'or du changement» éd, cyrolles

³² N₃₁ ,DELAVALLEE, E : op.cit, p.9.

³³ AUTISSIER, D et MOUTOT, J-M : la conduite du changement : concepts clés : 50 ans de pratiques issues de travaux d'auteurs fondateurs , édition Dunod, Paris, 2014, p.12.

Changement proposé

La direction propose le changement en spécifiant les résultats attendus. Les acteurs ont la liberté de choisir les méthodes à utiliser et les ressources à mobiliser pour mettre en œuvre ce changement.

Changement dirigé

Le changement est initié par les dirigeants, qui accordent aux acteurs une marge de manœuvre assez limitée. Ce type de changement favorise l'action plutôt que la discussion et le compromis.

Changement organisé

Le changement organisé offre aux acteurs une possibilité d'expression, mais impose en même temps un filtre permettant aux dirigeants de sélectionner uniquement les changements conformes aux objectifs préétablis.

1.1.5 Les acteurs du changement

Selon Autissier et Moutot³⁴, il est possible de distinguer généralement trois types d'acteurs dans un projet de changement : Les décideurs, l'équipe projet et les utilisateurs.

•**Les décideurs** : ce sont souvent les personnes au sein de l'organisation qui émettent un projet de changement dans le but d'améliorer le fonctionnement et l'organisation de l'entreprise. Ils justifient généralement ces choix en mettant en avant les bénéfices attendus du changement pour l'entreprise, ses employés et ses parties prenantes.

•**L'équipe projet** : le staff dirigeant, également appelé la direction ou le comité de direction, joue un rôle crucial dans la proposition, la conception et la gestion des méthodes à suivre pour réussir le changement au sein de l'entreprise. Ces acteurs occupent généralement des postes de direction et sont responsables de la définition des stratégies de changement, de la

³⁴ N₃₃, AUTISSIER.D et MOUTOT.J-M., Op.Cit. P.113

mobilisation des ressources nécessaires et de la supervision de la mise en œuvre du changement à tous les niveaux de l'organisation.

• **Les utilisateurs / bénéficiaires** : les utilisateurs ou bénéficiaires sont parmi les acteurs les plus concernés par le changement, qu'il s'agisse d'individus ou de l'ensemble de l'entreprise. La résistance au changement est souvent présente chez les utilisateurs qui craignent le changement et développent des comportements d'opposition. Leur adhésion et leur acceptation du changement sont essentielles pour le succès de toute initiative de changement.

Selon AUTISSER D et MOUTOT J-M Parmi les utilisateurs on distingue trois comportements type³⁵ :

- **Les proactifs** : selon les auteurs représentant seulement 10 % des personnes concernées par le changement, sont favorables à celui-ci et se positionnent en tant que prescripteurs. Les raisons qui les poussent à adopter ce comportement peuvent inclure l'attrait pour l'innovation, l'intérêt technique ou thématique, le désir de progresser en compétences, la volonté de redoubler d'efforts, ainsi que la qualité de la mobilisation entre les acteurs. Ces individus jouent souvent un rôle clé dans la promotion et la mise en œuvre réussie du changement.

- **Les passifs** : qui constituent la majorité avec 80 % des personnes au début du projet, adoptent une position neutre vis-à-vis du changement. Ils ne sont ni pour ni contre, mais attendent des résultats positifs avant de s'engager pleinement. Ils souhaitent être rassurés avant de s'impliquer davantage. L'objectif de la conduite du changement est de transformer leur statut de passif à proactif. Il est crucial de comprendre les éléments auxquels ils accordent de l'importance et sur lesquels il sera nécessaire d'agir (communication, formation, accompagnement) pour favoriser leur engagement et leur participation active au changement.

- **Les opposants** : Les opposants, bien qu'ils soient peu nombreux, représentent 10 % des personnes concernées par le projet. Ils s'opposent au changement et avancent systématiquement

³⁵ AUTISSIER D et MOUTOT J-M, Méthode de conduite du changement : Diagnostic, accompagnement, performance, Ed. DUNOD, Malakoff 2016, p.213.

des arguments contre celui-ci. Leurs oppositions peuvent être motivées par plusieurs facteurs, notamment la crainte de migrer vers un nouveau mode de fonctionnement, la peur de perdre leur zone de pouvoir et leur savoir-faire. Si leur légitimité est très forte, elle peut effectivement entraver le développement du projet. Gérer leur opposition de manière efficace est essentiel pour surmonter les obstacles et favoriser le succès du changement.

Selon le même auteur, les acteurs peuvent être classés en différentes catégories en fonction de leur comportement face au changement, ce qui permet de créer des typologies utiles pour planifier des actions efficaces. Il propose une typologie qui commence par distinguer les acteurs principaux des acteurs collatéraux. A Les acteurs principaux sont essentiels pour la mise en œuvre du changement ; sans leur intégration, le changement ne peut aboutir. Les acteurs collatéraux, souvent négligés, n'ont pas de rôle actif dans le projet, mais peuvent agir comme facilitateurs ou obstacles. Les acteurs principaux se subdivisent en quatre catégories :

➤ **Les décideurs**

La ou les personnes qui ont pris la décision du changement ou désignées comme étant les responsables. Leur statut est en général officiel et leur volonté de voir le changement aboutir est forte.

➤ **Les prescripteurs**

Ce sont des acteurs qui ont intérêt à ce que le changement se réalise. Ils sont en général dans l'équipe projet ou dans des structures fonctionnelles proche de thématique déployée.

➤ **Les installateurs**

Cette catégorie, pas toujours mentionnée en tant que telle, correspond à tous les acteurs du projet qui joueront un rôle d'installation et de mise en œuvre d'un système ou d'un dispositif sur le terrain. Leur rôle est important car, dans bien des cas, ils constituent les seules personnes que les acteurs de terrain identifieront comme appartenant au projet.

➤ Les utilisateurs

Il s'agit de la cible principale du changement qui se trouve généralement éloignée des instances décisionnelles du projet. En raison de leur nombre souvent important, les typologies des utilisateurs correspondent à des regroupements en fonction : du métier, de la zone géographique, du niveau hiérarchique, des propriétés signalétiques.

2.1 Les modèles à phases du processus du changement

De nombreux auteurs ont présenté le processus du changement comme ayant un début et une fin. Cette approche on présente le changement sous forme de phases, séquences ou étapes. Nous présenterons dans cette section le modèle de Lewin (1947), celui de Collerette et al. (1997), ainsi que le modèle de Zid (2006).

2.1.1 les étapes du processus du changement selon LEWIN (1947) ³⁶

Dans la continuité des recherches sur les groupes, Lewin (1947a, 1947b, 1952, 1975) présente un modèle de changement devenu classique. Il décrit un processus en trois phases : la décristallisation, le déplacement et la cristallisation, applicables aux organisations, systèmes sociaux et acteurs du changement.

La phase de décristallisation (Unfreezing) : implique l'abandon des comportements habituels et l'établissement d'une motivation favorisant le changement. Cette décristallisation peut être atteinte par le biais de discussions de groupe, remettant en question les normes établies du groupe, ses habitudes et ses perceptions. Ce déséquilibre engendre l'ouverture et la vitalité nécessaires à l'apprentissage de nouvelles conduites. Il trouve son origine dans l'insatisfaction face à la situation actuelle, déclenchant des sentiments de malaise, d'anxiété et d'insécurité psychologique. Ce déséquilibre favorise la prise de conscience du besoin de changement et le désapprentissage des comportements actuels au profit de nouveaux comportements.

La phase de déplacement (Move) : induit un changement en réduisant les forces de résistance représentées par l'attachement aux normes établies. C'est une période de transition durant laquelle de nouvelles pratiques sont expérimentées.

³⁶ AIDOU Mohamed Faouzi 2017/2018 [MergedFile \(univ-tlemcen.dz\)](#)

La phase de cristallisation (Freezing) : marque l'institutionnalisation des nouvelles pratiques. Elle implique la consolidation, la convergence et l'appropriation des nouveaux comportements. Pendant cette phase, l'organisation observe l'ancrage des nouvelles normes et l'émergence d'une nouvelle culture. Le rétablissement du cristal empêche ainsi tout retour à l'état initial.

Le modèle en trois phases de Lewin est apprécié pour sa simplicité et sa compréhensibilité, offrant une approche directe des processus de changement.

2.1.2 Le modelés Collettere et al. (1997)³⁷

Ensuite nous allons présenter le modelés Collettere et al. (1997)

À travers leur modèle, inspiré de celui de Lewin (1947), Collettere et al. (1997) détaillent les réactions et les mécanismes d'adaptation des acteurs confrontés au changement. Leur modèle se compose de quatre phases : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. Ces quatre phases présentent des similitudes avec le modèle de Lewinien (Zid, 2006). En effet « l'éveil et le début de la désintégration correspondraient à la décristallisation. La majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation » (Collettere et al., 1997, p. 25).

L'éveil : correspond à un processus mental qui consiste à remettre en question l'importance d'accorder ou non de l'attention à une pression liée au changement. À ce stade, l'individu opère un triage où il décide s'il accepte ou refuse de remettre en cause sa perception de la réalité. Si l'individu accepte, la phase de désintégration peut alors commencer.

La désintégration consiste à « déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative » (Collettere et al., 1997, p. 26). La désintégration ne conduit pas obligatoirement au changement.

³⁷N₃₆, AIDOU Mohamed Faouzi 2017/2018 Op.Cite.P 49

Durant la phase de reconstruction, l'individu explore de nouvelles significations qui lui permettent de réagir de manière satisfaisante aux situations rencontrées. Il s'approprie ces nouvelles significations afin de reconsidérer sa perception de la réalité. Cependant, à ce stade, l'acteur ne prend pas de décision définitive.

La phase d'intégration se rapproche de celle de la recristallisation du modèle Lewinien (Zid, 2006). Lors de cette période, « les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes. C'est essentiellement une période d'ajustement » (Collerette et al., 1997, p. 36).

2.1.3 Le modèle proposée par rim Zid (2006) ³⁸

La démarche que nous proposons elle s'inspire de plusieurs modèles notamment de ceux que nous avons présenté, (du modèle de Lewin et de celui de Collerette et al.) ce que Zid (2006) nomme : les grandes étapes de la démarche du changement. partir de cinq grandes phases :

- ⊗ Une phase préparatoire .
- ⊗ Une phase de diagnostic .
- ⊗ Une phase de planification .
- ⊗ Une phase de mise en œuvre .
- ⊗ Une phase d'évaluation des effets .

La phase de préparation

Lors de cette première phase, il s'agit de définir le périmètre du projet en s'interrogeant sur les raisons du changement, ses enjeux, le contexte dans lequel il va intervenir, les parties prenantes concernées et les impacts du changement. C'est-à-dire la préparation consiste à traduire la stratégie de l'entreprise en un projet qui motive l'organisation, à trouver la formulation qui convient pour décrire ce challenge et, en fin identifier une méthodologie adoptée au traitement de cette problématique.

³⁸ rim Zid 2006 Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions uqam.ca

Cette phase permet de poser des bases solides afin de réaliser un accompagnement efficace du projet de changement en répondant à ces trois types de questions :

- ⊗ De quoi s'agit-il ? Sur quoi faut-il centrer l'intervention ? (Relative à la nature de travail à accomplir)
- ⊗ Quel est le but à atteindre ? Quel est l'état idéal dans lequel le demandeur souhaite se trouver ? (Relative à l'objectif visé)
- ⊗ Quel est le contrat entre l'intervenant et le demandeur ? Quelles sont les bornes en amont et aval de l'intervenant ? (Relative à la commande).

La phase de diagnostic ³⁹

Avant la mise en œuvre de toute action, il est indispensable de comprendre la situation actuelle de l'organisation, de l'entreprise : acteurs, culture interne (valeurs / système culturel / éventuelles résistances aux changements) organigramme, outils utilisés, marché, contexte concurrentiel, compétences distinctives de l'entreprise, axes d'amélioration.

Le diagnostic fait partie d'une série d'activités qui permet d'avoir une vision plus juste de la situation. Il touche autant le contenu que les processus qui l'accompagnent. Il s'agit de procéder à une étude systématique afin de trouver les solutions appropriées, d'analyser les processus pour en dégager les particularités et trouver les moyens et les modalités d'actions adéquates.

L'objectif du diagnostic est de comprendre la situation mais aussi, bien sûr, de déterminer les meilleures actions à mettre en œuvre pour accompagner le changement et atteindre l'objectif fixé.

La phase de planification ⁴⁰

La planification consiste à établir une stratégie ou une hypothèse de travail, qui demandera souvent une réévaluation en cours d'expérience. Elle porte tout autant sur le contenu que sur le processus.

³⁹ N₃₈, ZID RIM.Op.Cite.P 34

⁴⁰ GILBERT Patrick 1988, Gérer le changement dans l'entreprise : comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines, ED:ESF, Paris,P 51-52.

La planification porte tout sur le contenu que sur le processus, elle est une activité continue comme le diagnostic. Il est donc utopique de Vouloir établir une planification définitive surtout dans perspective à long-terme, car plusieurs événements peuvent survenir et changer la donne.

Donc, l'objectif ici est de planifier la réalisation du changement. Ceci exige de regarder dans le futur et penser aux risques, aux dépendances, aux contingences, aux problèmes potentiels, et mettre tout cela ensemble pour faire un plan complet, ceci englobe d'allouer les ressources, s'accorder sur le timing, analyser les implications.

A la fin on dit que, pour réussir la planification, il faut circonscrire une vision claire de l'avenir. Il s'agit d'établir concrètement ou doit conduire le changement. Plus important encore, cette vision doit être partagée par le grand nombre. Pour ce faire, les dirigeants associent le plus possible les différents acteurs à son processus de définition.

Comme l'énonce si bien John. P. Chotter (1996, p.7) : « *La vision joue un rôle clé dans la réalisation d'un changement en aidant à diriger, aligner et inspirée les actions d'un grand nombre de personnes. Sans une vision appropriée, un effort de transformation peut facilement se dissoudre dans une liste de projets confus, incompatible et consommateurs de temps qui se dirigent dans la mauvaise direction ou tout simplement nulle part* ». ⁴¹

La phase de mise en œuvre⁴²

Collerette (2010, p.42) : « *Concevoir des changements constitue la partie aisée de la tâche ; la partie la plus difficile commence lorsqu'on doit plonger dans l'action pour réaliser ces changements.* »

C'est la période où les anciens automatismes n'ont plus leur place, et les nouveaux ne sont pas encore acquis. Les employés se retrouvent dans une espèce de zone neutre entre l'ancienne et la nouvelle réalité.

Il s'agit du moment de mettre en œuvre le plan d'action établi c'est-à-dire, matérialiser la vision dans la réalité opérationnelle quotidienne. Sa mise en œuvre exige souvent un encadrement efficace du système qui changera obligatoirement.

⁴¹ John. P. Kotter 1996 Leading Change , p.7

⁴² Collerette 2010, p.42

Elle pose des questions relatives à la mobilisation des énergies :

⊗ Comment traiter les résistances qui se manifestent ? Le système d'information sur le déroulement de l'application est-il suffisant ? Et des questions d'ordre tactique :

⊗ Quelle liberté doit-on se donner par rapport à la planification ? Jusqu'à quel point peut-on diverger sans renier la stratégie définie ?

Alors, d'une part elle suppose le passage d'une analyse plus ou moins distante à l'implication des acteurs, d'autre part, elle nécessite une adaptation de la stratégie aux impératifs des circonstances et des situations locales.

Enfin, la période de mise en œuvre est une phase délicate, nécessitent de constituer et d'entretenir une coalition de soutien qui forme une masse critique suffisante pour permettre au changement de se déployer au sein de toute l'organisation.

La phase d'évaluation des effets

En fin, vient l'étape de l'évaluation des résultats, le suivi et l'ajustement des actions engagées, qui est en fait un nouveau diagnostic.

D'une part, cette phase comporte la synthèse des actions lancées, l'élaboration de point d'avancement, informations sur les résultats obtenus et le cas échéant, l'allocation de nouvelles ressources..., comme elle permet de décrire les résultats obtenus et de mesurer l'écart entre la situation insuffisante initiale et celle désirée. Et d'une autre part, elle doit être un outil d'accompagnement plutôt qu'un simple bilan.

Donc, l'étape de l'évaluation des effets on peut la résumer comme suit :

- Tracer un bilan de changement de l'organisation ;

Fournir des informations pour déterminer s'il faut interrompre ou poursuivre la démarche décidée.

2.2 La conduite de changement .

La conduite du changement, ou gestion du changement au sein de l'entreprise, vise à contrôler le processus de transformation ou d'évolution de l'entreprise, que ce soit dans un contexte de changement souhaité ou non. Son objectif est de réduire et de surmonter les

résistances sous leurs diverses formes. Dans cette section, nous examinerons les principes généraux de la conduite du changement.

2.2.1 Généralités sur la conduite du changement :

Nous allons essayer de définir la notion de conduite du changement, d'en retracer les origines et d'identifier les objectifs et ces différentes phases.

2.2.2 Définition de la conduite du changement

La conduite du changement est une méthode de gestion qui a émergé il y a environ quinze ans, avec l'avènement des grands projets informatiques. Dans le but d'assurer une utilisation efficace des nouveaux systèmes informatiques, les chefs de projet se sont penchés sur les actions de communication et de formation, regroupées sous le terme de conduite du changement.

Les deux leviers d'origine, à savoir la communication et la formation, ont été complétés par des études d'impact, des plans d'accompagnement et des plans de transformation. La multiplication des projets, en réponse à un environnement concurrentiel, économique et technologique en mutation, a incité les entreprises à se professionnaliser à la fois dans la gestion de projet et dans la gestion des changements et transformations induits par ces projets. Dans le but d'accroître la réussite des projets, les entreprises portent désormais leur attention sur les conditions d'adhésion des acteurs et la transformation des pratiques. Ainsi, le besoin en conduite du changement devient un des facteurs clés de succès des stratégies de transformation des entreprises.⁴³

Plusieurs auteurs ont défini la conduite du changement ou la gestion du changement ou encore le pilotage du changement organisationnel. Nous retiendrons deux définitions essentielles, à savoir :

D'après GILLES : *«la conduite du changement consiste à permettre le passage d'une configuration organisationnelle 'A' vers une configuration 'B' (la cible) en passant éventuellement par des phases intermédiaires. Les phases intermédiaires feront parfois évoluer la configuration cible et donc la façon de conduire le changement. La conduite du changement*

⁴³ Autissier D. et Moutot Jean.-Michel., Méthode de conduite du changement, Dunod, Paris, 2007, Page1

est conçue de façon évolutive. Elle consiste essentiellement à mettre en mouvement les agents de l'organisation afin d'aller vers la configuration organisationnelle cible» .⁴⁴

Selon Autissier et Moutot : *«la conduite du changement consiste à s'assurer que la maturité de l'organisation permet d'accepter le changement, de mesurer les résistances et de prévoir les actions nécessaires pour faire en sorte que le projet de changement soit accepté et que ses finalités soient mises en œuvre par les acteurs de manière délibérée».*⁴⁵

2.2.3 Les objectifs de la conduite du changement ⁴⁶

Dans toute organisation, il est essentiel de former les cadres à mieux gérer le changement de manière efficace afin d'assurer la survie et le développement de l'entreprise. Parmi les objectifs de la conduite du changement, on retrouve :⁴⁷

- **L'adhésion des principaux acteurs d'un projet**

Cette forme de marketing interne aide à la compréhension des différents besoins et attentes des partenaires du projet, en leur permettant de s'adapter facilement via des outils et des actions qui facilitent la réalisation du projet.⁴⁸

- **La transformation**

Cet objectif dépend du premier. Lorsque les acteurs adhèrent à un projet, ils se déplacent en situation de production en envisageant des solutions et en mettant en place des pratiques innovantes. Cela prend forme dans les modifications qui concernent les processus, les structures, les pratiques et même le développement des compétences. De plus, cette transformation se traduit par la maîtrise des détails par les acteurs quand ces derniers vont porter une action; ils l'expliquent, la réalisent et assurent sa mise en œuvre comme il le faut. C'est la phase la plus

⁴⁴ GILLES, Tenau 2005.-La résistance au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives.- Paris : Ed. L'Harmattan, p.31.

⁴⁵ N₄₃ ,AUTISSIER, D. et MOUTOT Jean-Michel. Op.cit. Page 97

⁴⁶ N₄₃ ,AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, Op.cit p18

⁴⁷ G. Tenau, la résistance au changement organisationnel, L'harmattan, Paris, 2005, p. 32

⁴⁸ N₄₇ ,G. Tenau Op.cit p. 19

difficile. Elle reflète de vrai le changement qui s'opère pour lequel l'organisation doit se positionner et défendre son projet en déterminant les actions nécessaires pour le réussir.⁴⁹

• L'évolution

Les organisations doivent anticiper, préparer et conduire les changements lors de la transformation afin d'évoluer. L'objectif de la conduite du changement consiste à réussir cette mutation d'une manière plus agile.⁵⁰

2.2.4 Les phases de la conduite du changement

Pour Autissier et Moutot, la conduite du changement est initialement perçue comme un ensemble d'actions de communication et de formation. Cependant, cette conception a évolué avec le temps pour devenir un dispositif professionnel et standardisé, divisé en trois phases distinctes : le diagnostic, le déploiement des leviers de communication, de formation et d'accompagnement, ainsi que le pilotage du changement. Selon eux, la qualité d'un dispositif de conduite du changement nécessite l'accomplissement de ces trois phases afin d'obtenir l'adhésion des acteurs, transformer les pratiques et faire évoluer l'entreprise.

⌘ Une phase de diagnostic

Charpentier (2004)⁵¹ « décrit un modèle de diagnostic qui comporte trois opérations principales : la description, l'analyse et la prescription. La préparation consistera dans le repérage des problèmes qui se posent dans l'organisation et qui justifient le changement, une description et une analyse systématique de ces problèmes doivent être menées, avec la participation des agents et aboutir à la formulation de propositions ».

Selon Colson (2005) « cette phase est celle qui requiert le plus de temps par rapport à la phase de mise en œuvre qui doit être rapide »⁵²

⁴⁹ N₄₇, G. Tenau, Op.cit p. 20

⁵⁰ N₄₇, G. Tenau, Op.cit p. 20

⁵¹ CHARPENTIER, P. 2004. *Les formes du management : la gestion du changement dans les organisations.*

⁵² COLSON, A, 2005 *La conduite du changement au sein du secteur public : une contribution pour l'action.* In Groupe de projet Ariane

Pour Autissier et Moutot, cette phase consiste à identifier le périmètre du changement en termes de processus, de structures, d'acteurs et de types de changement. Il s'agit de réaliser en amont un cadrage qui permettra de définir les leviers les plus pertinents.

⊞ Une phase de déploiement des leviers

La phase de diagnostic est suivie de la phase de mise en œuvre ou déploiement, qui implique la planification et la réalisation des actions de communication, de formation et d'accompagnement des transformations. La détermination des actions ne peut se faire que par rapport à un diagnostic du périmètre concerné. En effet, on ne déploie pas les mêmes actions de communication ou de formation si le projet concerne 100 ou 1000 personnes, ou si le taux d'adhésion oscille entre 10 et 70 %. Il en est de même pour les actions d'accompagnement des transformations, qui ne peuvent être envisagées qu'à partir d'une étude d'impact et d'un plan de transition entre la situation existante et future.

⊞ Une phase de pilotage

Le pilotage, quant à lui, agit de manière transversale en mettant en place des outils d'observation permanente pour suivre les changements issus du projet. Son objectif est de mesurer les résultats des actions de conduite du changement entreprises lors de la phase de déploiement. Dans une logique cybernétique "Actions - Résultats - Corrections", il est essentiel de mesurer les résultats des actions de conduite du changement pour évaluer l'augmentation du taux d'adhésion au projet, la participation des bénéficiaires, le niveau d'information des personnes, etc. Il est nécessaire de prendre en compte des mesures de changement ainsi que l'évolution de l'activité et la réalisation des objectifs initiaux du projet. En fin de processus, le pilotage vise à assurer la pérennisation du changement en garantissant l'autonomie des agents grâce à la capitalisation de l'expérience acquise lors du processus de transformation.

2.2.5 La conduite du changement à l'ère de la digitalisation

La transformation digitale induit des changements au sein de toute organisation, tant au niveau de l'organisation du travail qu'au niveau de la nature même du travail, avec l'émergence

de nouveaux contenus d'emplois. De ce fait, de nouveaux besoins en personnel qualifié, capable de s'adapter au nouvel environnement technologique, se font sentir.

Pour cela, un pilotage de cette action est plus que nécessaire.

2.2.6 La conduite du changement comme facteur clé de digitalisation⁵³

Chaque organisation, en raison de ses objectifs et de son environnement interne et externe, sera inévitablement confrontée à des changements. Il est crucial d'anticiper ces transformations et de les utiliser comme un levier stratégique.

Lors de l'intégration d'une transformation au sein d'une entreprise, la tâche peut sembler simple, mais elle comporte de nombreuses implications culturelles : le style de management, l'organisation, le profil et l'état d'esprit des collaborateurs, ainsi que la nature des relations avec les clients.

Il est d'abord primordial d'identifier tous les acteurs impliqués dans le projet, qu'ils soient internes ou externes, et d'analyser les aspects psychologiques et sociologiques des liens qu'ils entretiennent avec celui-ci. Il est essentiel de déclencher le changement en élaborant une vision partagée au sein de l'ensemble de l'entreprise, orientée vers le client. Il est également nécessaire de définir précisément le périmètre du changement au sein de l'organisation et de déterminer la nature des actions à mettre en place pour mener à bien le projet.

Une fois le terrain balisé, il est possible de s'intéresser aux différentes méthodologies du changement, nombreuses et généralement axées sur l'évolution de l'organisation, des processus internes, de la technologie et des systèmes d'information, du leadership des collaborateurs, et, en fin de compte, de la culture d'entreprise.

2.2.7 Mise en œuvre de la conduite du changement dans le cadre d'une transformation digitale

La mise en œuvre du pilotage du changement est cruciale dans le cadre d'une transformation digitale pour garantir son succès. Le pilotage du changement a pour objectif

⁵³ John. P. Kotter 1996 Leading Change

d'accompagner les individus et les organisations dans l'adoption de nouvelles technologies, de nouveaux processus et de nouvelles façons de travailler. Cela implique de mettre en place des stratégies de communication, de formation et d'accompagnement pour faciliter la transition et favoriser l'adhésion des employés au changement.^{54 55}

➤ **Choisir un prestataire de pilotage du changement**

Un regard extérieur est toujours précieux, surtout lorsqu'il s'agit de mener un changement interne. Un accompagnement de qualité est essentiel pour assurer le succès de la transformation digitale de l'entreprise. Ce soutien peut être fourni par un cabinet de conseil ou un manager de transition spécialisé en conduite du changement. Il est important de veiller à ce que votre prestataire possède déjà de l'expérience dans des projets ou des organisations similaires, afin de bénéficier de son expertise et de ses meilleures pratiques.

➤ **Identifier les acteurs internes**

Au sein de l'entreprise, certains salariés seront plus touchés que d'autres par le changement. Il est crucial de distinguer les différents groupes d'utilisateurs afin d'identifier leurs éventuels freins : sponsors, décideurs, managers de proximité, utilisateurs finaux, etc. Il est recommandé de constituer un groupe d'ambassadeurs parmi les utilisateurs finaux afin de faire remonter des informations et des alertes concernant la transformation digitale. Ces ambassadeurs doivent être sélectionnés selon trois critères principaux : leur influence auprès des autres utilisateurs, leur adhésion au projet et leur disponibilité à consacrer du temps à ce projet.

➤ **Mener une étude d'impact**

Ensuite, vous devrez mener une étude d'impact afin d'identifier les types de changements, les personnes impactées par ces évolutions, les répercussions dans leur quotidien, les résistances potentielles, et les leviers d'actions pour favoriser une adhésion individuelle et collective. Pour analyser cet impact, il est crucial d'échanger directement avec les personnes concernées par la

⁵⁴ DEMERS Christian 1999. -Op.cit,pp :131-139

⁵⁵ Denis Rossin <https://www.managersenmission.com/blog/conduite-du-changement-transformation-digitale/>

transformation digitale. Cette collecte d'informations est essentielle pour découvrir les éventuels freins et les besoins de chacun.

➤ **Créer une feuille de route**

Une fois l'étude d'impact menée, il va falloir créer une feuille de route de conduite du changement. Elle se compose d'un plan d'actions, d'un calendrier, d'une équipe, d'un budget et d'un dispositif de mesures et de suivi. Cette feuille de route doit être validée par les acteurs du projet.

➤ **Lancer la période de transition**

Le projet de transformation digitale est prêt ? Il faut lancer la période de transition avec une campagne de communication interne, dont le but est de sensibiliser les salariés aux enjeux de la transformation. Des ateliers de prise en main sont également intéressants pour l'utilisation de nouveaux logiciels ou outils.

➤ **Accompagner les équipes**

Durant la période de transition, il est indispensable d'accompagner les collaborateurs en les formant aux nouveaux outils et aux nouvelles compétences. Une acculturation est nécessaire.

➤ **Terminer la période de transition**

La période de transition prend fin lorsque la transformation digitale est réussie et que les équipes ont adopté ces nouvelles pratiques. Il est alors crucial d'effectuer un bilan et de recueillir l'expérience des différents acteurs impliqués dans le processus. Cela permet d'évaluer les succès, les défis rencontrés et les leçons apprises, afin d'améliorer continuellement les processus et de tirer parti de cette expérience pour les projets futurs.

2.2.8 L'impact de la conduite du changement sur la digitalisation

La conduite ou le pilotage du changement joue un rôle vital lorsqu'une entreprise entreprend sa transformation digitale. Ce processus implique l'introduction de nouvelles

technologies, processus et méthodes de travail, ce qui peut considérablement affecter les employés, les structures organisationnelles, les compétences requises et la culture d'entreprise. La conduite du changement vise à accompagner ces changements en facilitant l'adaptation des individus et des équipes au nouvel environnement numérique, et en promouvant l'acceptation du changement à tous les niveaux de l'organisation.⁵⁶

Voici quelques-uns des impacts importants de la conduite du changement sur la digitalisation:⁵⁷

- **Gestion des résistances au changement** : La digitalisation peut susciter des résistances de la part des employés qui peuvent craindre pour leur sécurité d'emploi ou qui peuvent être réticents à adopter de nouvelles technologies. Le pilotage du changement permet de gérer ces résistances en identifiant les parties prenantes concernées, en communiquant efficacement sur les bénéfices de la digitalisation et en impliquant les employés dès le début du processus.
- **Formation et développement des compétences** : La digitalisation nécessite souvent l'acquisition de nouvelles compétences technologiques. Le pilotage du changement comprend la mise en place de programmes de formation et de développement pour aider les employés à acquérir les compétences nécessaires à l'utilisation des nouvelles technologies. Cela peut inclure des formations internes, l'embauche de nouveaux profils ou le recours à des prestataires externes.
- **Restructuration des processus et des workflows** : La digitalisation peut entraîner des changements importants dans les processus de travail et les workflows. Le pilotage du changement permet d'analyser et de repenser les processus existants pour les rendre plus efficaces et alignés sur les objectifs de la digitalisation. Cela peut impliquer la réaffectation des tâches, la réorganisation des équipes ou l'introduction de nouvelles méthodes de travail collaboratives.

⁵⁶ -MEYER Alan D. GOES James B, BROOKS Geoffrey R. 1995. -Organizations reacting to hyperturbulence.- In: Journal: Longitudinal Field Research Methods: Studying Processes in Organizational Change, Sage, Thousand Oaks, CA, pp:66-111

⁵⁷ Nadine Lebec 2015 <https://www.edenred.fr/magazine/votre-quotidien/gestion-de-lentreprise/conduite-du-changement-la-cle-dune-transformation-numerique-reussie>

- **Communication et engagement** : Le pilotage du changement met l'accent sur la communication et l'engagement des parties prenantes tout au long du processus de digitalisation. Cela implique de communiquer de manière transparente sur les objectifs, les avantages et les étapes du projet de digitalisation, et de solliciter activement les commentaires et les idées des employés. Une communication efficace favorise l'adhésion des employés et réduit les incertitudes liées au changement.
- **Évaluation des progrès et ajustements** : Le pilotage du changement inclut également des mécanismes d'évaluation des progrès réalisés dans la digitalisation. Il permet de mesurer l'efficacité des nouvelles technologies mises en place, d'identifier les points d'amélioration et de procéder aux ajustements nécessaires. Cela contribue à maximiser les bénéfices de la digitalisation et à assurer une transformation continue.

2.3 La résistance au changement

La conduite du changement implique la prise en compte des facteurs humains, des valeurs et de la culture d'entreprise, ainsi que de la résistance au changement. L'objectif est de permettre aux employés de comprendre et d'accepter le changement. Enfin, le succès d'un projet de gestion du changement dépend également de la capacité du dirigeant à communiquer le projet, à le partager et à collaborer avec l'équipe pour le mettre en œuvre, tout en évitant toute forme de résistance.

2.3.1 Définition des résistances au changement

La résistance au changement peut être une source d'échec pour de nombreux projets de changement. Ce phénomène n'est pas nécessairement un obstacle absolu au changement, mais il peut aussi servir à réduire la frustration des employés en leur permettant de l'exprimer. Ainsi, si

nous voulons effectuer des changements réussis, il est essentiel d'agir sur les normes et les valeurs de l'organisation pour favoriser l'acceptation du changement.

Collerette et al. (1997, p. 94), considèrent la résistance au changement comme étant « *l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement* ».

Selon Dolan, Lamoureux et Gosselin (1996, p. 486 cités par Bareil, 2004, p. 3), la résistance au changement peut être définie comme étant « *l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée. Elle représente donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail* ».

Bareil et Savoie (1999, p. 151), pour leur part, la définissent comme suit: « *expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition des nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement* ».

2.3.2 Les formes de résistance au changement

L'individu adopte les différentes formes de résistance au changement, il est possible d'identifier plus efficacement les collaborateurs réticents. Cette compréhension aide également à élaborer et à déployer une stratégie d'accompagnement du changement adaptée, favorisant ainsi l'adhésion des individus et le succès global du processus de changement.

Dans son ouvrage "Éloge du changement", Gérard-Dominique Carton (1997) identifie quatre formes de résistance :⁵⁸

- **L'inertie** : L'inertie se manifeste lorsque les individus semblent accepter le changement, mais en réalité, ils cherchent à le retarder dans leur mise en application. Cette forme de résistance est souvent rationalisée par des arguments prudents, mettant en avant la nécessité de solliciter un avis objectif avant de procéder à des modifications significatives.

⁵⁸ CARTON G.D 1997.Éloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel. Paris. Anact. P.51.

- **L'argumentation** : est une forme privilégiée de résistance au changement, car elle représente le chemin vers l'intégration du changement. Un changement qui n'est pas argumenté n'a pas été véritablement intégré. Cette forme de résistance est considérée comme la plus efficace et la plus utile, car les arguments permettent de négocier à la fois le fond et la forme du changement. Les individus cherchent ainsi à influencer la réalité extérieure pour la rapprocher de leur réalité intérieure, en tenant compte de leurs besoins et de leurs perceptions.

- **La révolte** : survient lorsque quelqu'un ne parvient pas à ajuster sa réalité pour s'adapter aux changements proposés. Les manifestations de cette résistance peuvent inclure des actions telles que des opérations conjointes, des demandes de transfert, le recours au grade ou même des grèves. Toutes ces actions représentent des exemples de résistance sous forme de défi. Un soulèvement est généralement précédé d'une menace, notamment lors de litiges. Cette menace peut prendre différentes formes, comme une menace tactique telle que la démission. Elle est énoncée par une personne tentant d'influencer une autre sur la réalité et les changements proposés, en mettant en avant des conséquences non anticipées qui ne font pas partie du plan de changement initial. Le principe fondamental du changement est d'apporter implicitement ou explicitement des améliorations, tandis que la menace vise à démontrer que plutôt que d'améliorer la situation, le changement proposé pourrait l'aggraver.

- **Le sabotage** : est une forme de résistance plus pernicieuse et manipulatrice que la révolte. Tout comme l'inertie, le sabotage implique une fausse approbation du changement. Cependant, en parallèle, le projet est sabordé de manière insidieuse. Cela peut prendre différentes formes telles que le dénigrement, la diffusion de fausses informations ou de fausses données, et d'autres actions visant à compromettre la réussite du changement.

2.3.4 Les étapes de la résistance au changement

La résistance au changement traverse plusieurs étapes avant d'être acceptée par la majorité. Il existe différentes manières de conceptualiser cette expérience de changement. L'une des plus populaires provient des recherches d'Elisabeth Kübler-Ross, éminente psychiatre suisse.⁵⁹

⁵⁹ RICOU.J et MOISSONNIER.V. , pro en conduite du changement, Ed. Vuibert, Pays bas, janvier 2018, P.19.

Selon la courbe du deuil de Kübler-Ross, l'employé réticent traverse divers états avant d'accepter le projet de changement. Ces phases sont ressenties à des degrés variables en fonction de la nature du changement et de la sensibilité des individus.

On distingue deux grandes phases : d'abord, une phase descendante marquée par une attitude négative et contreproductive, tournée vers le passé et le refus. C'est souvent durant ces étapes que l'on parle de résistance au changement. Ensuite, une phase ascendante où l'attitude devient productive, orientée vers le futur et le positif. Selon la courbe de Kübler-Ross, les différentes étapes de la résistance au changement sont les suivantes :

- **Le déni** : les individus ne se sentent pas directement touchés par l'annonce du changement. Ils pensent qu'ils ne pourront pas s'adapter à cette évolution ou trouver leur place dans le nouveau modèle.
- **La colère** : le changement devient une réalité à considérer, mais l'individu exprime son opposition en manifestant de la colère, parfois en cherchant des responsables.
- **Le marchandage** : il se manifeste par des tentatives de prolonger les discussions et de retarder les décisions, en utilisant des arguments qui ne sont pas directement liés à la résolution du problème.
- **L'abattement** : les individus se sentent impuissants, finissent par se résigner et/ou se plaindre. Cette étape est cruciale car elle marque la fin de la phase descendante de la courbe. À ce stade, l'individu réalise l'inévitabilité du changement : soit il accepte les conséquences sur sa vie quotidienne, soit il reste enfermé dans sa frustration.
- **L'acceptation** : l'individu commence à changer de perspective et adopte un nouveau regard sur le changement, qu'il perçoit comme inévitable. Il commence alors à ressentir de la curiosité quant à la manière dont il peut réinvestir son travail et ses relations sociales.

2.3.5 Anticiper et gérer la résistance au changement

Charles F. Kettering, l'inventeur du système Delco (qui permet de démarrer votre moteur à explosion avec votre batterie), a souvent dû faire face à des esprits conservateurs tout au long de sa carrière d'ingénieur et d'homme d'affaires. Il a observé avec humour que « les gens sont très ouverts aux nouvelles choses – tant qu'elles ressemblent exactement à ce qu'ils connaissent déjà ». et a ajouté « Le monde déteste le changement, c'est pourtant la seule chose qui lui a permis de progresser » Comme la loi de la gravité, tout changement engendre une résistance proportionnelle à son degré de disruption. Plus le changement est intense et soudain, plus la peur et l'incompréhension unissent les individus contre celui qui l'initie. Les réactions parfois violentes des chauffeurs de taxi face à Uber ne sont pas inédites. Au XIX^e siècle, les luddites en Angleterre se sont opposés à l'automatisation des métiers à tisser durant la révolution industrielle. Une autre illustration de cette résistance se trouve dans les actions de lobbying des acteurs établis. L'industrie automobile anglaise a été étouffée dans l'œuf par les compagnies ferroviaires, qui voyaient d'un très mauvais œil cette nouvelle concurrence. Elles ont fait passer une loi obligeant les conducteurs à avoir une personne courant devant leur automobile avec un fanion. Cela a suffi pour stopper net le développement de cette nouvelle industrie dans le pays. On pourrait dresser une longue liste d'innovations disruptives freinées par la résistance des usagers ou des lobbies en place : le magnétoscope, le téléchargement de musique ou de films, la voiture électrique, les panneaux solaires...⁶⁰

Il est donc crucial d'anticiper la résistance potentielle aux changements engendrés par votre transformation digitale. Les entreprises sont avant tout constituées d'humains avec leurs émotions, leurs aspirations et leurs craintes. Le terme « Ressources humaines » prend alors toute sa signification. La transformation des organisations dépendra essentiellement des managers et des collaborateurs. Dans un pays comme la France, il ne faut pas sous-estimer le contexte économique difficile, la lourdeur de la régulation et l'importance des syndicats, qui, ensemble, peuvent représenter des obstacles significatifs à vos ambitions. Si vos collaborateurs peuvent rejeter vos propositions sur le fond, c'est souvent la forme qui peut engendrer les plus grandes résistances. Dans un univers empreint de jargon, le changement est souvent perçu comme un

⁶⁰ vincent DUCREY et emmanuel VIVIER livre :le guide de la transformation digitale p67 et 68

risque, un déclassement, une incertitude anxiogène. La capacité du management à développer une vision et une stratégie est essentielle. Mais c'est également la capacité à communiquer clairement les raisons, les opportunités et les impacts concrets des changements à venir qui sera déterminante pour convaincre et faire adhérer vos équipes. Elles ont besoin à la fois d'une vision macro – « Où vont notre industrie et notre entreprise ? » – et micro – « Que vais-je devenir ? » « Qu'attend-on de moi, est-ce réellement clair ? » « Comment va-t-on concrètement m'accompagner pour réussir ma nouvelle mission ? »

2.3.6 Les actions nécessaire pour vaincre une résistance au changement

Il est important de souligner que ces résistances sont légitimes. Elles ne doivent pas être perçues comme des réactions négatives, malgré cette tendance qui se manifeste parfois. Au contraire, il est essentiel de les comprendre afin de les utiliser comme des moteurs de changement. Parfois, ces réactions peuvent refléter des erreurs commises par le responsable du changement ou par la direction lors de la conception du projet. Surmonter la résistance au changement requiert donc une compréhension préalable des circonstances ayant engendré ce changement.

- **Ecoutez d'abord, parlez ensuite :**

La première stratégie permettant de vaincre la résistance au changement consiste à communiquer. Les gens veulent être écoutés et en leur donnant la possibilité d'exprimer leurs opinions. A tout le moins, les comprendre vous permettra d'identifier la source de leur résistance.

- **Communiquez les raisons du changement**

La stratégie suivante consiste à communiquer le pourquoi, le quoi et le comment, et soulignez-en quoi ce changement leur sera bénéfique.

- **Impliquez les collaborateurs**

Le changement n'est possible que si vos ressources humaines sont sur la même longueur d'onde, alors faites en sorte que les changements soient abordés du point de vue des collaborateurs.

- **Faire preuve de transparence**

Donner à vos collaborateurs la possibilité de consulter les données.

- **Indiquez le changement par étapes**

Chaque transformation ne peut avoir lieu du jour au lendemain. Cela permet de digérer le changement bien plus facilement et de rendre la tâche moins drastique pour ceux et celles qui doivent acquérir de nouvelles compétences et engranger de nouvelles informations, avec à la clé une moindre résistance au changement.

- **Pratiquez des exercices de gestion du changement**

Consiste à plier les bras dans un sens puis à les faire basculer ou à faire rebondir des balles pour montrer aux entreprises qu'elles rebondissent, sont également amusants et n'induisent aucune sensation de mise en danger, le but de ces exercices est de montrer que, même si le changement peut être inconfortable au début, on s'habitue assez rapidement à la nouvelle réalité.

2.3.7 Les facteurs de succès et les causes d'échec du changement

Lorsqu'un changement est enclenché, plusieurs aspects entrent en considération pour sa réussite ou son échec.

- **Les facteurs de succès d'un changement**

Le changement est une démarche qui accompagne une entreprise tout au long de sa vie, sans changement une organisation ne peut survivre .a

Selon J. R. Schermerhorn (1994), le succès du changement repose principalement sur la reconnaissance de l'élément humain comme un vecteur de réussite. Cela implique de prendre en

compte le facteur humain dans tout le processus de changement. Ainsi, il est crucial d'obtenir l'adhésion au projet de changement du plus grand nombre d'individus possible et de communiquer régulièrement les résultats obtenus. De plus, il est essentiel d'établir une vision claire et définie à laquelle tous peuvent s'identifier, permettant ainsi aux ressources humaines d'avoir une compréhension commune et cohérente de la mission que l'entreprise s'apprête à accomplir.

Par ailleurs, D. Permartin (1996) perçoit la réussite du changement sous un autre aspect, selon lui réussir un changement nécessite la réponse à trois conditions les suivantes :

- Appréhender le changement comme un état et non comme une période de crise et de déséquilibre ponctuelle.
- Prendre en compte les réticences au changement .
- Créer les conditions de la réussite du changement.

- **Appréhender le changement comme un état**

Considérer le changement comme un état implique d'adopter une approche de modifications continues par petites touches successives, plutôt que des changements radicaux et abrupts. La mise en œuvre de micro-changements permet à l'organisation de s'adapter à des évolutions plutôt qu'à des révolutions, facilitant ainsi son intégration dans la vie quotidienne de l'organisation et le rendant plus aisément acceptable.

- **Prendre en compte les réticences au changement**

Il est crucial de reconnaître que l'introduction d'une nouveauté perturbe l'équilibre des forces en présence, engendrant des résistances qu'il serait imprudent d'ignorer. Pour assurer le succès du changement, il est impératif de prendre en compte ces réticences et de les gérer efficacement, comme expliqué dans la partie précédente de cette section.

- Créer les conditions de la réussite du changement

Gérer les résistances au changement est crucial pour son succès. Préparer efficacement le terrain en reconnaissant les défis rencontrés et en mettant en place des stratégies adaptées est essentiel pour assurer une transition fluide et une acceptation optimale au sein de l'organisation.

M.G. Bédard & al (1995)⁶¹ voient que la réussite du changement dans les organisations ne paraît possible que si les conditions suivantes sont réunies : provoquer des scénarios de changement positifs, faire des interventions réfléchies, solliciter un engagement envers l'objectivité et la rationalité et former les cadres à la pratique du changement.

En conclusion, la réussite du changement apparaît comme un défi majeur pour les organisations modernes. Longtemps, l'immobilisme a prévalu. Les transformations doivent s'inscrire dans la routine organisationnelle pour éviter l'urgence et une perturbation excessive.

• Les causes d'échec du changement

Actuellement, la plupart des organisations entreprennent des projets de changement mais une grande majorité de ces derniers n'atteignent pas les résultats et leur objectifs et donc échouent. Le facteur humain en est la principale cause.

Pour Autissier et Moutot (2007)⁶², il existe huit (08) principales causes d'échec des changements organisationnels :

1. Non-adhésion des principaux acteurs ;
2. Non-compréhension de ce qui est attendu des différentes parties prenantes ;
3. Mauvaise formalisation des livrables des différentes parties concernées ;
4. Manque d'information sur les modalités de réalisation opérationnelles du projet ;
5. Ne pas suffisamment tenir compte de l'inertie des structures ;
6. Ne pas voir les problèmes qui se posent et les résoudre ;
7. Ne pas prendre le temps de former les personnes concernées ;

⁶¹ BEDARD, M-G & al : la gestion des organisations, éditions de la Chenelière Inc, Paris, 1995, p.16.

⁶² N₄₃,AUTISSIER, D et MOUTOT, J-M : 2007, op.cit, p.26.

8. Ne pas avoir d'outils de pilotage en termes de compréhension et d'acceptation.

L'analyse de ces facteurs d'échec souligne l'importance cruciale de la communication et de l'explication pour obtenir l'adhésion des parties prenantes au changement.

CONCLUSION DU CHAPITRE 01

La numérisation représente la première étape essentielle dans la transition vers le numérique, impliquant la conversion d'informations analogiques en format numérique pour une accessibilité et une gestion améliorée. Ensuite, la digitalisation intervient en optimisant les processus existants grâce à l'automatisation et à l'utilisation de technologies numériques, conduisant à une efficacité opérationnelle accrue. Enfin, la transformation digitale englobe une approche holistique, combinant des changements organisationnels, technologiques et culturels, afin de repenser fondamentalement les entreprises pour répondre aux défis et opportunités du monde numérique contemporain. Ces concepts interconnectés forment un parcours évolutif vers une entreprise plus agile, innovante et compétitive dans le paysage numérique en constante mutation.

La transformation digitale est devenue un impératif stratégique pour les entreprises modernes cherchant à maintenir leur compétitivité et à prospérer dans un environnement global en perpétuelle évolution. L'impact de cette transformation ne se limite pas aux outils technologiques mais s'étend profondément aux structures et aux cultures organisationnelles. Dans ce contexte, la gestion du changement organisationnel devient cruciale. Elle implique l'adaptation des processus internes, la révision des modèles d'affaires et l'adoption de nouvelles compétences et mentalités parmi les employés.

L'importance de la gestion du changement réside dans sa capacité à guider les organisations à travers les transitions complexes induites par la transformation digitale. Les techniques de conduite du changement, telles que la communication efficace, la formation continue et l'engagement des parties prenantes, sont essentielles pour surmonter les résistances et assurer une mise en œuvre réussie des initiatives numériques. L'adaptabilité et la flexibilité organisationnelles deviennent des atouts majeurs dans un environnement incertain et en constante évolution.

Les organisations qui maîtrisent les techniques de gestion du changement sont mieux positionnées pour naviguer dans les transformations digitales. Elles peuvent non seulement

améliorer leur efficacité opérationnelle mais aussi créer des opportunités d'innovation et de croissance. La conduite du changement permet également de maintenir la motivation et l'engagement des employés, en les préparant à adopter de nouvelles technologies et à s'adapter à de nouvelles façons de travailler.

La transformation digitale est devenue une réalité incontournable pour les entreprises modernes. Les avancées technologiques, la mondialisation des marchés et les cycles de vie de produits de plus en plus courts exigent une adaptation continue. Les entreprises doivent intégrer efficacement ces technologies et gérer les transitions organisationnelles pour assurer leur compétitivité et leur pérennité dans un monde en constante évolution. La maîtrise des techniques de gestion du changement organisationnel est donc essentielle pour accompagner les décisions stratégiques et garantir une transition fluide vers de nouvelles pratiques. L'avenir des entreprises dépendra de leur capacité à naviguer dans ce paysage complexe, en tirant parti des technologies digitales tout en gérant efficacement le changement au sein de leurs structures.

CHAPITRE 02 :
REVOLUTION DIGITALE
DANS LA BANQUE :
EVOLUTION ET IMPACT

INTRODUCTION CHAPITRE 02

Le secteur bancaire est l'un des secteurs les plus impactés par cette révolution numérique. Ce secteur a connu à partir de 2008, notamment la période de la crise mondiale, un profond changement. Cela tout d'abord à cause de la perte de sa réputation et sa confiance vis-à-vis de ses clients et l'émergence de nouvelles technologies comme le blockchain et le big data, ce qui a favorisé d'affaiblir les barrières à l'entrée de marché bancaire et l'apparition de nouveaux acteurs (fintech) qui ont réussi à bouleverser le marché. Selon Maximilien Nayaradou, directeur général de Finance Innovation, la dynamique actuelle est en effet extrêmement forte, avec un bond du chiffre d'affaires des cent premiers acteurs français du secteur des fintechs à 1,9 milliard d'euros en 2022, après 1,1 milliard en 2021, selon notre enquête. En outre, il est très satisfaisant de constater que leurs perspectives de croissance restent élevées : plus de 80% d'entre eux tablent sur une croissance supérieure à 30% en 2023 comme en 2024 et menaçant ainsi la position des banques comme un acteur incontournable de secteurs financiers. Selon Roman & Tchiboso (2017), le progrès technologique peut avoir deux effets combinés sur le secteur bancaire :

- 1. La manière de produire et de distribuer les services, et d'organiser la relation client :** Cela fait référence à la façon dont les technologies changent la façon dont les services bancaires sont créés, livrés et comment les relations avec les clients sont gérées. Cela peut inclure l'automatisation des processus, l'utilisation de chatbots pour le service client, les applications mobiles pour la gestion des comptes, etc.
- 2. Les possibilités d'accès du client à un marché à acteurs non bancaires (Fintech et autres) :** Ce point souligne comment les avancées technologiques ouvrent la porte à de nouveaux acteurs sur le marché financier, tels que les entreprises de technologie financière (Fintech). Ces entreprises utilisent souvent des technologies innovantes pour offrir des services financiers qui concurrencent les services traditionnels des banques.

Dans ce chapitre diviser on deux sections nous étudions la transformation numérique de secteur bancaire et la menace montante sur les marché des banque traditionnel notamment par l'arrivé des nouveau avec très fort potentiel d'innovation et une compétitivité accru.

Dans un second temps nous allons mettre au claire l'impact de la transformations digitale sur la banque et ses client ainsi sur les métier de la banque et les principale changement qui a subit les acteurs traditionnel dans ce secteur.

SECTION 01 : L'ÉVOLUTION DE LA BANQUE VERS LE DIGITALE

Les banques sont des acteurs majeurs dans le monde de la finance qui ont comme rôle principale la collecte des dépôts et octroi des crédits ce qui leur permet d'assurer l'intermédiation entre les investisseurs et ceux qui ont besoin des capitaux. Cependant le développement technologique et les différentes crises notamment celle de 2008 et la pandémie de covid 19 ont permis un changement majeur de secteurs financiers avec l'apparition de nouveaux acteurs à capacité d'innovation significative comme les fintech obligeant les établissements bancaires traditionnels à se digitaliser pour rester compétitifs.

1.1. Banque définition

Les banques sont des entreprises ou des établissements qui ont pour profession habituelle de recevoir sous forme de dépôt, des fonds du public qu'elles emploient sur leur propre compte en opérations de crédits ou en opérations financières.

La banque est l'intermédiaire entre offreurs et demandeurs de capitaux et ceci à partir de deux processus distincts :

- En intercalant (interposant) son bilan entre offreurs et demandeurs de capitaux, c'est l'intermédiation bancaire.
- En mettant en relation directe offreurs et demandeurs de capitaux sur un marché de capitaux (marché financier notamment), c'est le phénomène de désintermédiation.⁶³

1.2. Les types de la banque ⁶⁴

Les divers types d'établissements bancaires offrent une gamme variée de services financiers. Comprendre leur structure et leurs rôles dans la société est essentiel pour choisir la solution qui convient le mieux à vos besoins.

⁶³ P. Garsnault et S. Priani 1997 « La banque fonctionnement et stratégie » ed : economica Paris, page 28.

⁶⁴ <https://ma-banque.ma/les-differents-types-de-banques/>

- **Banques commerciales** : Ces banques, aussi connues sous le nom de banques de détail, sont les plus familières pour la plupart des gens. Elles offrent une gamme de services bancaires aux particuliers et aux entreprises, comme les comptes courants, les cartes bancaires, les prêts et les comptes d'épargne. Il existe différents types de banques commerciales, y compris les banques traditionnelles, les banques en ligne, les banques mobiles et les nouvelles banques. Certaines banques commerciales se concentrent uniquement sur les dépôts sans offrir d'autres services.
- **Banques d'affaires** : Ces établissements se spécialisent dans le financement et le soutien des entreprises. Ils fournissent des services bancaires adaptés aux grandes entreprises, tels que des conseils stratégiques, des financements pour des projets spécifiques et des services de fusion-acquisition.
- **Banques d'investissement** : Actives sur les marchés financiers, ces banques achètent et vendent des actions, des obligations et d'autres produits dérivés. Elles peuvent également participer au financement d'entreprises nouvellement cotées en bourse et gérer des opérations de change.
- **Banques centrales** : Ces institutions jouent un rôle crucial dans l'économie en régulant la masse monétaire et en fixant les taux d'intérêt. Par exemple, au Maroc, la banque centrale est Bank Al-Maghrib. Les banques centrales influent sur les taux d'intérêt globaux en fixant un taux directeur, qui sert de référence pour les taux d'emprunt des autres institutions financières. Ces taux d'intérêt ont un impact sur les prêts hypothécaires, les prêts à la consommation, et autres. Haut du formulaire

1.3. Le rôle de la banque

Le rôle des banques est crucial dans l'économie, étant des fournisseurs de divers services financiers, en particulier le financement. Leur succès dépend de leur capacité à comprendre les

besoins de leurs clients et à y répondre efficacement et à un coût concurrentiel. Voici les principales fonctions des banques :⁶⁵

1. Gérer toutes les transactions financières, y compris le crédit, l'escompte, l'échange et la trésorerie.
2. Faciliter les emprunts ou les émissions d'obligations.
3. Collecter l'épargne.
4. Recevoir des fonds en compte courant.
5. Accorder des prêts.

En Algérie, les banques se concentrent principalement sur la collecte des dépôts et l'octroi de crédits. Toutefois, sous la pression de la concurrence, elles ont élargi leurs activités à cinq missions distinctes :

1. Gestion du système de paiement : cela inclut la gestion des opérations de change et des dépôts à vue, permettant des transactions plus rapides et sécurisées.
2. Fonction d'intermédiaire : les banques collectent des fonds auprès des ménages pour financer des projets d'investissement et d'exploitation.
3. Assurance : les banques interviennent en fournissant des liquidités pour éviter les défauts de paiement des clients.
4. Conseil : les banques offrent des conseils financiers spécialisés, notamment en gestion des risques et en optimisation financière.
5. Implication dans la politique monétaire : les banques jouent un rôle clé dans le financement de l'État et des entreprises, influençant ainsi la politique monétaire.

De plus, les banques évoluent dans un environnement commercial dynamique, influencé par divers facteurs tels que la demande du marché, la concurrence et la réglementation

1.4. La Révolution Numérique des Banques Traditionnelles

La transformation des banques traditionnelles est une réponse à l'évolution des comportements des consommateurs et à la montée en puissance de la concurrence des banques en ligne. En France, par exemple, alors qu'en 2010, 52% des clients se rendaient en agence chaque mois, ce

⁶⁵ HAMIDOUCHE. Y – IKHLEF. N mémoire fin de cycle Ummto
<https://dspace.ummto.dz/server/api/core/bitstreams/a332102f-4256-4dab-ae07-932c775d77e5/content>

chiffre est tombé à seulement 21% en 2015. Pour s'adapter à ce changement, les banques traditionnelles ont dû revoir leur mode de fonctionnement. Elles ont ainsi embrassé le numérique en créant des filiales en ligne, à l'image de Hello Bank!, la banque en ligne de BNP Paribas, lancée en 2013. Désormais, il est possible d'ouvrir un compte et de réaliser la plupart des opérations bancaires en ligne avec la plupart des banques.

Cette transition vers le numérique a été largement adoptée avec succès, incitant de nombreuses banques à élargir leur gamme de services en ligne. Par exemple, les clients peuvent désormais contracter un crédit entièrement en ligne auprès de nombreuses banques, sans avoir besoin de se rendre en agence. Cette procédure est entièrement sécurisée et se conclut par une signature électronique, ayant la même valeur légale qu'une signature manuscrite.⁶⁶

Pour se transformer la banque traditionnelle a deux modèles à suivre notamment la banque digitale et la banque en ligne :

- **La banque digitale**

Une banque digitale est le fruit de la digitalisation des services bancaires traditionnels, développés par les banques universelles. Elle est intrinsèquement liée à une banque traditionnelle et offre une gamme de services dématérialisés d'une qualité équivalente à celle des banques classiques, mais sans l'infrastructure physique des agences. Cette caractéristique unique permet à la banque digitale de s'adapter aux nouveaux comportements numériques tout en garantissant à ses clients la fiabilité et la sécurité d'une banque universelle. De plus, la digitalisation permet à ces banques d'offrir des prix attractifs, répondant ainsi à une demande croissante pour des services bancaires plus accessibles et économiques..

- **La banque en ligne**

une banque en ligne peut être définie comme une filiale d'un établissement bancaire traditionnelle qui se spécialise dans la réalisation des opérations sur internet et les opérations digitalisées de la banque.⁶⁷

⁶⁶ BOULAHROUZ Ghazlane BOURABAH Yanis mémoire de master 2021/2022 Université de Bejaïa p 25

⁶⁷ <https://skaleet.com/blog/banque-digitale-vs-neobanque-quelles-differences>

1.4.1 banque digitale et banque en ligne quelle différence

La distinction entre banque en ligne et banque digitale réside dans la portée et la nature des services offerts. La banque en ligne englobe toutes les opérations bancaires personnelles réalisées sur Internet, qu'il s'agisse de consulter des relevés de compte, de mettre en place des prélèvements automatiques, de payer des factures ou de transférer de l'argent. En revanche, la banque digitale est plus vaste, englobant toutes les transactions financières effectuées via des technologies numériques. Une différence notable est que la banque en ligne est souvent proposée par des institutions bancaires traditionnelles, ce qui peut nécessiter une visite en agence pour ouvrir un compte. En revanche, les banques digitales n'ont pas de présence physique et offrent tous leurs services de manière virtuelle, souvent par le biais d'applications mobiles ou de services téléphoniques. En résumé, tandis que la banque en ligne est une forme spécifique de banque digitale, la dernière englobe un éventail plus large de services financiers accessibles via la technologie.⁶⁸

1.5. Apparition des fin tech et l'évolution des attentes des consommateurs

Les fin tech sont des startups qui ont bouleverser le monde de la finance par une meilleure combinaison entre les services financiers et les nouvelles technologies : blockchain, intelligence artificielle. N26 une fin tech allemande qui permet l'ouverture de compte en seulement quelques minutes. Cette avantage technologique et sa capacité d'innovation significatif ont permis à ses startups de prendre des parts de marché importantes et un potentiel de croissance très fort.

1.5.1 Définition de la Fin Tech

La FinTech, contraction de finance et technologie, désigne des startups novatrices qui réinventent les services financiers et bancaires en exploitant la puissance de la technologie. Cette nouvelle vague d'entreprises transforme la façon dont les individus effectuent des paiements, envoient de l'argent, empruntent, prêtent et investissent. Considérée comme l'une des innovations les plus révolutionnaires dans le domaine financier, la FinTech progresse rapidement, bénéficiant

⁶⁸ <https://www.blog.alpian.com/fr/trends/banque-digitale/banque-en-ligne-et-banquedigitale-quelle-est-la-difference>

de l'économie collaborative, d'une réglementation favorable et des avancées technologiques. En tant qu'industrie en plein essor, la FinTech attire entre 12 et 197 milliards de dollars d'investissements dans les start-ups du secteur. Elle promet de transformer l'industrie financière en réduisant les coûts, en améliorant la qualité des services et en diversifiant le paysage financier. Les FinTech aspirent à remplir les mêmes fonctions que les banques traditionnelles, offrant aux clients une alternative directe et efficace sans passer par les intermédiaires bancaires traditionnels. En somme, la FinTech ouvre de nouvelles perspectives en offrant des solutions financières innovantes et accessibles à un public de plus en plus large.⁶⁹

1.5.2 Caractéristiques des Fin Tech

Pour mieux appréhender le concept des FinTechs, il convient de distinguer plusieurs caractéristiques qui les définissent dans le domaine financier :⁷⁰

1. **Capacité de vision prospective** : Les FinTechs se démarquent par leur capacité à anticiper les évolutions du marché et à prévoir les événements susceptibles d'affecter leur activité principale. Elles maintiennent ainsi une vision claire de leurs projets tout en restant réactives aux changements externes.
2. **Centration sur l'expérience client** : Les FinTechs accordent une importance primordiale à l'expérience client en développant des innovations adaptées aux besoins spécifiques des utilisateurs. Elles tirent leur élan de l'environnement externe et apprécient la collaboration avec des institutions financières, comme les banques, pour stimuler l'innovation. Leur flexibilité interne et externe leur permet de travailler avec diverses parties prenantes, assurant ainsi une influence significative et la croissance de l'écosystème financier.

⁶⁹ Skan.J, Dickerson.J, Masood.S,2015 The Future of Fintech and Banking : Digitally disrupted or reimaged?, <http://www.fintechinnovationlablondon.co.uk/media/730274/AccentureThe-Future-of-Fintech-andBankingdigitallydisrupted-or-reima-.pdf>

⁷⁰ ERIC ESTEVEZ 2022, Financial Technology Fintech: Its Uses and Impact on Our Lives

3. **Stratégie flexible** : Les FinTechs adoptent une stratégie flexible pour atteindre leurs objectifs à long terme. Cette agilité leur permet de s'adapter rapidement aux évolutions du marché et de saisir les opportunités émergentes.
4. **Intégration des crypto-monnaies** : Les FinTechs englobent également le développement et l'utilisation de crypto-monnaies telles que Bitcoin. Bien que ce segment de la FinTech attire l'attention médiatique, l'essentiel de l'activité financière réside toujours dans le secteur bancaire traditionnel, avec sa capitalisation boursière mondiale de plusieurs billions de dollars.
5. **Innovation technologique constante** : Les FinTechs se distinguent par leur engagement continu dans l'innovation technologique. Elles explorent constamment de nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle, la blockchain et l'analyse de données pour améliorer leurs produits et services, et rester à la pointe de l'industrie financière.
6. **Agilité et rapidité d'exécution** : Les FinTechs sont connues pour leur capacité à prendre des décisions rapidement et à mettre en œuvre des changements rapidement. Leur structure organisationnelle flexible leur permet d'ajuster leurs stratégies et leurs produits en fonction des retours d'expérience et des évolutions du marché.
7. **Accessibilité et démocratisation des services financiers** : Les FinTechs s'efforcent de rendre les services financiers plus accessibles à un plus grand nombre de personnes. Elles proposent souvent des solutions financières simples, transparentes et abordables, réduisant ainsi les barrières à l'entrée pour les consommateurs.
8. **Collaboration avec les régulateurs** : Contrairement à une image parfois perçue d'opposition aux réglementations, de nombreuses FinTechs collaborent étroitement avec les organismes de régulation pour s'assurer de la conformité réglementaire de leurs activités. Cette collaboration favorise un environnement réglementaire plus transparent et favorise la confiance des utilisateurs.

1.5.3 Evolution de la Fin Tech

L'évolution de la FinTech a une histoire fascinante qui remonte bien avant l'ère moderne. Alors que le terme lui-même est relativement récent, ses racines plongent dans les années 1990, bien avant même cette période. Cependant, c'est la crise financière de 2008 qui a marqué un tournant décisif dans son développement, divisant son évolution en deux phases distinctes.

- **FinTech 1.0**

Les prémices des services financiers intégrant la technologie sont apparues dès le début des années 1990, inaugurant ainsi l'ère de la FinTech. Des pionniers de cette époque incluent la "banque directe" en France, lancée en 1994 en tant que filiale de BNP Paribas, qui offrait des services bancaires accessibles par téléphone et Minitel, dépourvus d'agences physiques traditionnelles.

Malgré les initiatives telles que les banques à distance, les comparateurs en ligne et les solutions de paiement mobile par SMS, la plupart de ces entreprises ont eu du mal à s'imposer en raison de la réticence du public à adopter de nouvelles technologies et de la forte fidélité envers les banques traditionnelles.

Cependant, quelques acteurs de la FinTech ont réussi à percer, notamment PayPal fondée en 1998 sous le nom de Confinity, ainsi que des acquisitions majeures par des grandes banques telles que Boursorama et Fortuneo.

Cette période allant des années 1990 à 2008 est souvent qualifiée de "FinTech 1.0", avec la crise des subprimes de 2008 servant de catalyseur pour la transition vers la "FinTech 2.0".

- **FinTech 2.0**

La crise de 2008 a profondément affecté le secteur bancaire à l'échelle mondiale, conduisant à un renforcement des réglementations et des normes prudentielles. Les banques, pour se conformer à ces nouvelles règles, ont déployé d'énormes fonds, ce qui a eu un impact sur les clients sous la forme de prix plus élevés pour les produits et services financiers.

La méfiance généralisée envers les banques s'est intensifiée, avec seulement 20% des Américains déclarant faire confiance à leurs banques en 2008 selon une étude de Gallup. L'avènement d'Internet et des smartphones a créé une opportunité idéale pour l'émergence des FinTech, offrant des alternatives à moindre coût.

Il est à noter que les premières FinTech après la crise étaient souvent le fait de banquiers ayant quitté leur poste pour réinventer le modèle classique des services bancaires.⁷¹

1.5.4 Les moteurs de croissance de la FinTech

Les moteurs de croissance des Fin Tech sont multiples on a choisi de parler sur cinq points importants :⁷²

1. **Accès à des supports informatiques puissants et abordables** : La disponibilité quasi-permanente de ressources informatiques performantes et économiques favorise l'adoption de la FinTech, notamment par les utilisateurs de smartphones, et encourage l'innovation dans le secteur en permettant aux entreprises FinTech de fonctionner avec agilité et des coûts opérationnels nettement réduits par rapport aux institutions traditionnelles.
2. **Augmentation des attentes des consommateurs et des besoins non satisfaits** : Les attentes des consommateurs sont en constante évolution, notamment sous l'influence des géants technologiques tels qu'Apple et Amazon qui établissent de nouveaux standards en termes d'expérience utilisateur. Parallèlement, il existe un besoin non satisfait en termes d'inclusion financière.
3. **Évolutions démographiques** : La génération du millénaire, la plus importante de l'histoire des États-Unis, est particulièrement encline à adopter les services FinTech. Ils sont beaucoup plus enclins à effectuer des opérations bancaires via des appareils mobiles et une partie significative de cette génération ne prévoit pas d'avoir besoin d'un compte bancaire traditionnel dans un futur proche.

⁷¹ https://law.unimelb.edu.au/_data/assets/pdf_file/0011/1978256/D-Arner-FinTech-Evolution-Melbourne-June-2016.pdf

⁷² Forbes citant le FIS Consumer Banking 2016 Cité dans FinTech Ranking

4. **Impact de la crise financière mondiale de 2008 et réglementations subséquentes :** La crise financière de 2008 a entraîné une méfiance accrue envers les institutions financières traditionnelles, favorisant l'émergence des prêts FinTech. Les nouvelles réglementations post-crise, notamment en matière de fonds propres et de critères de prêt plus stricts, ont rendu l'accès au crédit plus difficile pour les PME et les particuliers, créant ainsi une demande pour des alternatives financières plus accessibles.
5. **Croissance du e-commerce :** Dans les régions où l'accès aux services bancaires traditionnels est limité, la croissance du commerce électronique a stimulé l'adoption des portefeuilles numériques et des plateformes de paiement mobile telles que Alipay ou WeChat, permettant aux consommateurs de passer directement de l'argent liquide à des transactions numériques.

1.5.5 Les technologies de pointe de la Fintech source d'avantages concurrentiels significatifs⁷³

Avec le Big Data émergeant comme un levier essentiel dans cette évolution. Après l'essor des technologies mobiles au milieu des années 2000, marquant le début de la Fintech, le Big Data représente la deuxième révolution technologique dans ce domaine.

- Le Big Data

englobe les vastes ensembles de données générées par les utilisateurs des réseaux internet. Ces données, souvent non structurées, sont collectées à partir des activités des utilisateurs sur les navigateurs web, les sites internet et les applications mobiles. Cette masse de données, caractérisée par un volume important, une variété de sources et une vélocité de création et de

⁷³LA FINTECH ET LES NOUVEAUX RAPPORTS DE FORCE SUR LE SECTEUR BANCAIRE ET FINANCIER Thomas STEINVILLE

<https://www.afte.com/sites/default/files/inlinefiles/M%C3%A9moire%20du%203e%20prix%20ex%20aequo%20-%20STEINVILLE%20Thomas.pdf>

partage rapide, a été d'abord exploitée par les géants du Web comme Facebook, Google et Yahoo.

Cette profusion de données, alimentée par l'utilisation croissante d'internet, des objets connectés et des applications mobiles, a conduit à une capacité accrue de collecte, de stockage, de traitement et d'analyse grâce au développement des infrastructures de cloud computing et des systèmes de traitement de données intégrés.

Dans le secteur financier, notamment sur les marchés financiers, une quantité considérable de données est produite quotidiennement, ce qui représente une opportunité majeure pour les technologies d'analyse de Big Data. Les startups Fintech se distinguent en exploitant des données variées, allant au-delà des données financières traditionnelles, pour proposer des solutions innovantes, telles que l'évaluation de la solvabilité des clients en analysant leurs comportements d'achat en ligne.

Le Big Data a nivelé le terrain concurrentiel en permettant aux nouveaux entrants, tels que les startups Fintech, de disposer de précieuses données client, autrefois monopolisées par les banques. Ces startups se sont rapidement adaptées en intégrant les technologies de collecte, de stockage et d'analyse des données, favorisant ainsi l'innovation et la personnalisation des services.

- **L'intelligence artificielle (IA)**

révolutionne les services financiers en permettant aux machines d'apprendre et de penser comme les humains. L'IA, étroitement liée au Big Data, offre des solutions avancées telles que les chatbots et les robo-conseillers, améliorant l'efficacité opérationnelle des startups Fintech tout en offrant des services personnalisés aux clients.

Malgré ses avantages, l'IA présente des défis en matière de confidentialité et de sécurité des données, nécessitant une transparence accrue de la part des entreprises quant à son utilisation et à ses limites.

- **La blockchain**

émerge comme une technologie révolutionnaire dans la Fintech, offrant des possibilités de désintermédiation des acteurs financiers traditionnels. Cette technologie décentralisée,

transparente et sécurisée pourrait remodeler l'ensemble du secteur financier en accélérant les transactions, en sécurisant les échanges et en réduisant les coûts de services.

Bien que la blockchain présente un potentiel de disruption significatif, son adoption généralisée dépendra de la capacité des acteurs du secteur à trouver des modèles économiques viables et à surmonter les défis technologiques et réglementaires. En fin de compte, les technologies de pointe telles que le Big Data, l'IA et la blockchain transforment profondément le paysage financier, offrant des opportunités considérables aux startups Fintech et aux acteurs traditionnels qui sauront s'adapter à ces changements.

Wong et al. (2016)

Hsieh et al. (2018)

Zheng et al. (2019)

1.5.5 Service proposer par les fin tech : ⁷⁴

Le domaine de la FinTech présente une grande diversité. En règle générale, les services offerts par les entreprises de la FinTech peuvent être regroupés selon les catégories suivantes:

Le concept de "financement participatif", également connu sous le nom de crowdfunding, désigne une méthode alternative de financement pour une variété de projets. Ce système se distingue par le fait que les porteurs de projets (les emprunteurs) collectent des fonds en faisant appel à un grand nombre de personnes, généralement inconnues (les contributeurs), qui fournissent généralement de petites sommes d'argent. Cette collecte de fonds est généralement réalisée via des plateformes en ligne qui servent d'intermédiaire entre les emprunteurs et les contributeurs. Les modalités de ces plateformes, y compris les méthodes de paiement, peuvent varier considérablement, mais toutes les campagnes de financement participatif ont en commun une durée définie et un objectif financier prédéterminé. Si cet objectif n'est pas atteint dans le délai imparti, les fonds sont restitués aux contributeurs.

⁷⁴ Modification de l'ordonnance sur les banques ,FinTech ,Département fédéral des finances DFF 05 juillet 2017
Haut du formulaire Département fédéral des finances DFF
<https://www.news.admin.ch/news/message/attachments/49034.pdf>

Le crowdfunding peut prendre différentes formes, mais il est généralement classé en quatre catégories principales en fonction de la contrepartie offerte aux contributeurs :

- **Crowddonating (don)** : les contributeurs ne s'attendent pas à un remboursement ou à une contrepartie en retour. Cette forme de financement est particulièrement adaptée aux projets idéalistes.
- **Crowdsupporting (mécénat)** : les contributeurs renoncent au remboursement de leur contribution mais reçoivent une contrepartie immatérielle ou une faible contrepartie matérielle, comme une mention dans le générique d'un film ou une invitation à une avant-première.
- **Crowdlending (prêt participatif)** : dans cette forme, les fonds sont prêtés aux bénéficiaires. Dans le cas de prêts à des entités juridiques, il s'agit de fonds de tiers. Le remboursement des fonds prêtés est assorti d'un intérêt. Cette catégorie inclut également les prêts subordonnés.
- **Crowdfunding (investissement participatif)** : ce mode de financement implique la participation au capital d'une entreprise en échange des fonds investis, avec éventuellement une part des bénéfices. Contrairement au prêt participatif, les fonds propres sont fournis aux emprunteurs. Cette méthode est souvent utilisée par les start-up qui n'ont pas accès aux financements traditionnels des marchés financiers.

- Les opérations de paiement

Les opérations de paiement évoluent avec l'avènement de nouveaux services, principalement entre des clients finaux privés (P2P) ou entre des clients finaux privés et des entreprises (P2B). Les paiements P2P sont généralement des virements bancaires simples, tandis que les paiements P2B interviennent lors d'achats de biens ou de services, que ce soit en magasin ou en ligne, dans le cadre du commerce électronique.

Ces nouveaux services de paiement présentent diverses caractéristiques

- **Méthode d'accès** : les paiements peuvent être effectués en personne (en magasin) ou à distance (en ligne). En magasin, on distingue les paiements avec contact (via carte de paiement) et sans contact (via NFC ou Bluetooth).
- **Dispositif d'accès** : les smartphones, tablettes et PC sont principalement utilisés pour les nouveaux services de paiement. Les paiements sans contact peuvent également être effectués via smartphone, transmettant les informations de carte au terminal via NFC.
- **Canal d'accès** : les terminaux de point de vente, Internet et les réseaux mobiles sont les principaux canaux d'accès. D'autres canaux, comme les distributeurs automatiques de billets, peuvent également être utilisés.

Ces nouveaux services s'appuient souvent sur l'infrastructure existante des paiements, en utilisant les règles et procédures des cartes de paiement ou en exploitant les infrastructures déjà en place pour les virements ou prélèvements.

Dans un sens plus large, les services d'initiation de paiement permettent aux clients d'effectuer des paiements en ligne après une transaction en ligne, tandis que les services d'information sur les comptes permettent aux utilisateurs de consulter leurs comptes détenus dans différentes banques et établissements financiers, grâce à l'accès aux données accordé aux prestataires de services.

- **Les applications basées sur la technologie blockchain**

Reposant sur un principe fondamental : la blockchain, une base de données décentralisée, compile toutes les transactions précédentes au sein d'une séquence de blocs. Cette technologie permet de stocker des données de manière immuable, sans nécessiter l'intervention d'une tierce partie. Un exemple pertinent pour illustrer son fonctionnement est la blockchain Bitcoin.

Chaque utilisateur dispose d'une adresse, correspondant à une clé publique, pour effectuer des transactions électroniques. Ces transactions sont signées numériquement à l'aide d'une clé privée, et peuvent être vérifiées par les autres utilisateurs à l'aide de leur propre clé publique. Les transactions sont regroupées dans un pool avant d'être ajoutées à la chaîne de blocs, et elles sont

validées par un réseau d'ordinateurs, dont certains sont des mineurs qui sécurisent la chaîne de blocs en ajoutant de nouveaux blocs.

La blockchain est caractérisée par son immuabilité, car une fois les données enregistrées, elles ne peuvent être modifiées sans mobiliser une grande puissance de calcul pour altérer l'intégralité de la chaîne. Cette technologie est également ouverte à tous, bien qu'elle puisse être mise en œuvre dans des réseaux privés.

Les applications potentielles de la technologie blockchain sont vastes. Elle peut servir de registre de propriété pour des actifs numériques ou physiques, et est principalement utilisée jusqu'à présent dans le domaine des monnaies virtuelles comme le bitcoin. Cependant, de nouvelles possibilités émergent, telles que les tokens sur Ethereum, qui représentent divers actifs et peuvent être échangés à l'échelle mondiale. Les contrats auto-exécutables, ou smart contracts, sont un autre exemple d'application prometteuse, offrant des opportunités pour automatiser l'exécution des contrats et réduire les risques associés aux transactions

- **Le conseil en placement et la gestion de fortune**

Automatisés représentent un modèle d'entreprise courant dans le domaine des FinTech. Dans ce modèle, les clients bénéficient de l'aide de programmes informatiques pour prendre des décisions en matière de placement ou de gestion de leur patrimoine. Ces programmes utilisent des plateformes où les investisseurs peuvent fournir des informations personnelles cruciales, telles que le montant à investir et leur tolérance au risque. Ensuite, des algorithmes analysent ces données pour proposer des options d'investissement. Certains modèles incluent également la surveillance continue des portefeuilles, avec des algorithmes réagissant aux fluctuations du marché ou aux besoins d'optimisation fiscale. Ces algorithmes fournissent ensuite des recommandations personnalisées pour ajuster les portefeuilles, voire effectuent ces ajustements automatiquement.

Dans ce domaine, on distingue plusieurs niveaux d'automatisation : le "robot-conseil" représente le niveau le plus avancé, où l'ordinateur définit et met en œuvre une stratégie de placement personnalisée en fonction des données fournies par l'utilisateur. À l'opposé, le conseil personnalisé représente le niveau d'automatisation le plus bas. Il existe également des solutions hybrides combinant des aspects du robot-conseil et du conseil personnalisé. En ce qui concerne

le courtage en ligne, les clients gèrent eux-mêmes leurs investissements à l'aide de leurs ordinateurs, souvent sans utiliser de stratégies algorithmiques.

- L'analyse des données

Implique l'utilisation de méthodes statistiques pour extraire des informations à partir des données numériques collectées. Parmi ces méthodes, on trouve l'analyse des big data, qui consiste à traiter de très grandes quantités de données pour en extraire des insights. Cette approche permet d'évaluer les flux de données des clients, tant existants que potentiels, afin de personnaliser les offres. En analysant les transactions clients et en identifiant des corrélations, les entreprises peuvent anticiper au mieux les besoins futurs des clients grâce à des calculs de probabilité et à l'utilisation d'algorithmes avancés. Cette analyse est particulièrement utile dans le secteur des services financiers pour évaluer la solvabilité des individus, segmenter la clientèle, proposer des produits sur mesure et détecter les tentatives de fraude.

De plus, les portails de comparaison, qui aident à trouver les meilleures offres dans des domaines tels que les assurances, sont également des entreprises FinTech qui relèvent du domaine de l'analyse des données.

1.6. Relation entre banque classique et Fin Tech ⁷⁵

Dans la dynamique entre les nouveaux acteurs de la Fintech et les banques traditionnelles, les startups Fintech sont souvent perçues comme des concurrentes des institutions financières classiques. Elles proposent des produits et services novateurs qui remettent en question la domination établie. Cette concurrence a cependant évolué vers une coopération directe, où les grandes entreprises financières cherchent à tirer parti de l'avance technologique des Fintech pour renforcer leur propre position sur le marché (Lee et Shin, 2017).

Dans leur sondage, Lee et Shin (2017) ont observé que les institutions financières traditionnelles adoptent différentes approches pour investir dans les startups Fintech, allant de partenariats

⁷⁵ LA FINTECH ET LES NOUVEAUX RAPPORTS DE FORCE SUR LE SECTEUR BANCAIRE ET FINANCIER Thomas STEINVILLE

<https://www.afte.com/sites/default/files/inline-files/M%C3%A9moire%20du%203e%20prix%20ex%20aquo%20-%20STEINVILLE%20Thomas.pdf>

stratégiques à des investissements directs en capital-risque. Ces alliances visent à favoriser l'innovation et la compétitivité tant des acteurs traditionnels que des startups (Drasch, Schweizer et Urbach, 2018). Cependant, malgré ces initiatives, les différences culturelles et les contraintes réglementaires peuvent entraver une collaboration harmonieuse entre les deux parties (Anagnostopoulos, 2018).

Pourtant, les avantages potentiels de cette coopération sont significatifs. Des études soutiennent que les alliances entre les startups Fintech et les institutions financières traditionnelles favorisent le développement global du secteur financier (Jooyong et Eunjung, 2016). Les banques peuvent accéder à de nouveaux segments de marché et à des technologies innovantes, tandis que les startups bénéficient du soutien financier et de l'expertise des grandes entreprises (Drasch, Schweizer et Urbach, 2018).

Les modalités de coopération varient, allant de simples alliances à des formes plus intégrées telles que les acquisitions ou les coentreprises (Seo et Hill, 2005). Cependant, les startups Fintech cherchent souvent à préserver leur indépendance technologique, tandis que les banques agissent souvent en tant que prestataires de services ou investisseurs (Drasch, Schweizer et Urbach, 2018).

Malgré ces efforts, les institutions financières traditionnelles font face à des défis persistants pour s'adapter à la révolution Fintech. Leur héritage et leurs structures organisationnelles peuvent entraver l'adoption rapide de nouvelles technologies, les laissant vulnérables à la concurrence des géants de la technologie (GAFA et BATX) qui dominent certains marchés financiers grâce à leur expertise technologique et à leur vaste base de clients (Anagnostopoulos, 2018).

En somme, la relation entre les startups Fintech et les banques traditionnelles est en constante évolution, oscillant entre concurrence et coopération. Pour rester compétitifs, les acteurs traditionnels doivent trouver un équilibre entre préservation de leur héritage et adaptation aux exigences du monde numérique.

1.6.1 Les banque traditionnelle face à la concurrence des Fin Tech

La technologie financière est amenée à transformer considérablement le secteur bancaire, cela pourrait se manifester de diverses manières. Le Comité de Bâle a identifié plusieurs scénarios potentiels de l'impact de la technologie financière dans le secteur Bancaire. Ces scénarios

proposés par le Comité de Bâle offrent une vue d'ensemble des différentes façons dont la technologie financière pourrait remodeler le secteur bancaire. Chacun de ces scénarios soulève des implications uniques pour les banques et les consommateurs :⁷⁶

Scénario 1 : "Une meilleure banque" : les banques établies adoptent le numérique et modernisent leurs services pour préserver leur relation client et leurs services de base, en utilisant les technologies génériques pour faire évoluer leurs modèles stratégiques existants.

Scénario 2 : "Une nouvelle banque" : les acteurs historiques ne parviennent pas à survivre aux perturbations technologiques et sont remplacés par de nouvelles banques fondées sur la technologie, offrant tous les services bancaires via des plateformes numériques.

Scénario 3 : "Un morcellement du paysage bancaire" : les banques établies survivent, mais de nouvelles entreprises émergent, proposant des services spécialisés de niche sans nécessairement concurrencer les acteurs historiques dans la gestion globale de la relation client.

Scénario 4 : "Une banque diminuée" : les banques établies se transforment en simples fournisseurs de services bancaires de base et confient la relation client directe à d'autres prestataires de services financiers tels que les fintechs.

Scénario 5 : "Une perte de la fonction d'intermédiation" : les acteurs historiques perdent leur rôle traditionnel dans la réalisation de transactions financières pour le compte des clients, au profit de plateformes et technologies plus agiles répondant mieux aux besoins des clients.

1.6.2 Rôle des pouvoirs publique

Erik Feyen, Harish Natarajan et Matthew Saal dans un document de synthèse publié par la banque mondiale souligne l'impact profond de la transformation numérique sur les politiques publiques, en particulier dans le domaine financier. Cette transition vers le numérique engendre

⁷⁶ ICBS M. Ong Chong tee . Assurer l'avenir de la réglementation et du contrôle bancaires Novembre 2018

un changement de paradigme qui nécessite une adaptation agile des cadres réglementaires et des stratégies de surveillance.

- **Les objectifs clés des politiques publiques dans ce contexte sont multiples et variés**

- Élargir la portée de la surveillance et revoir le cadre réglementaire, car l'intégration des services financiers efface les frontières traditionnelles du secteur financier ;
- Être attentif aux ajustements stratégiques à mesure que l'adoption des technologies financières s'intensifie ;
- Examiner les cadres réglementaires et prudentiels ainsi que les régimes de surveillance pour garantir qu'ils s'adaptent aux nouveaux usages et permettent aux autorités de promouvoir un système financier sûr, efficace et inclusif ;
- Prévoir les tendances structurelles du marché et prendre des mesures proactives pour favoriser la concurrence dans le secteur financier ;
- Moderniser les institutions financières existantes et encourager l'émergence de nouvelles pour dynamiser la concurrence ;
- Assurer la pertinence de la monnaie publique dans un monde numérique en constante évolution, tenant compte des avancées rapides des solutions de monnaie privée ;
- Coordonner efficacement l'échange d'informations et de bonnes pratiques entre pays, étant donné la nature supranationale de la technologie financière.

Donc Les priorités clés incluent l'adaptation des régulations et des stratégies de surveillance pour intégrer les services financiers numériques, promouvoir un système financier sûr et inclusif, favoriser la concurrence, et coordonner l'échange d'informations à l'échelle internationale.

Haut du formulaire

Les nouveaux acteurs et les avancées technologiques, notamment dans le domaine des paiements mobiles, créent un environnement dynamique et compétitif, obligeant les institutions financières à innover et à se digitaliser pour rester pertinentes. Avec un impact croissant numérique sur les métiers de la banque qui montre la complexité de la mise en œuvre de cette

transformation qui est de tant plus nécessaire pour faire face à l'émergence des FinTech qui ont profondément transformé le paysage financier en mariant la puissance de la technologie avec les services financiers.

SECTION 02 : L'IMPACT DE LA DIGITALISATION SUR LE SECTEUR BANCAIRE

La transformation numérique redéfinit la banque, avec des attentes clients pour la simplicité et l'accessibilité 24/7. la banque doit suivre et améliorée l'expérience clients on proposant des services et des conseil de plus en plus personnaliser pour gagné en compétitivité et optimiser l'expérience client. Les métiers de la banque ne sont pas épargné par cette transformation et constate a leurs part une évolution notamment en terme de compétence et des responsabilité.

2.1. Impact de numérique sur la banque et ses clients ⁷⁷

Le numérique a profondément transformé le secteur bancaire et les attentes des clients. Ces derniers demandent une interactivité accrue et des services disponibles en tout temps. La recherche de simplicité pousse à une désintermédiation croissante, tandis que la personnalisation des services devient une priorité. Les défis incluent la gestion du big data pour répondre aux besoins personnalisés des clients. En parallèle, de nouveaux acteurs et technologies émergent, tels que les banques en ligne et les paiements mobiles, remodelant le paysage financier. Pour mieux comprendre l'impact de la transformation digitale sur la banque et ses clients nous s'appuient sur les points suivants:

1. Évolution des comportements et des attentes des clients

Le secteur bancaire subit une transformation profonde sous l'impulsion du numérique. Les interactions entre les clients et les banques, en particulier dans la banque de détail, sont en évolution constante. Les attentes des clients évoluent, mettant l'accent sur une interactivité accrue et une disponibilité 24/7 des services bancaires.

2. Attentes en matière d'interactivité et de continuité de service

Les clients exigent désormais des services bancaires disponibles à tout moment et sur tous les canaux. La nécessité d'interagir avec sa banque sans contraintes horaires conduit à l'émergence des centres d'appels et à la consultation en ligne via les sites web et les applications mobiles.

⁷⁷ Charlotte Béziade & Serge Assayag Cabinet Weave «L'impact du numérique sur les métiers de la banque Etude thématique P23»

3. Recherche de simplicité dans les services

La recherche de simplicité est une tendance dominante parmi les clients bancaires. Ils souhaitent des services adaptés, sans complications ni délais. Cette volonté de simplification pousse les clients à contourner les canaux traditionnels pour négocier directement avec leur banque.

4. Vers une désintermédiation accrue

La désintermédiation devient de plus en plus courante dans le secteur bancaire. Les clients préfèrent gérer eux-mêmes les opérations simples, ce qui conduit à une diminution de l'importance des intermédiaires traditionnels tels que les agences physiques.

5. Quête de personnalisation et de conseils sur mesure

Les clients recherchent des conseils personnalisés et à forte valeur ajoutée. Ils souhaitent des interactions avec leur banque adaptée à leurs besoins individuels. Cette personnalisation de la relation client-banque est devenue une priorité pour les établissements financiers.

6. Défis et opportunités liés au big data

L'exploitation efficace du big data est essentielle pour répondre aux attentes des clients en matière de personnalisation. Cependant, la gestion de ces données massives et non structurées représente un défi, tout comme les coûts élevés d'acquisition de nouveaux clients dans un marché saturé.

Émergence de nouvelles méthodes de paiement et l'arrivée de nouveaux acteurs dans le domaine bancaire ⁷⁸

- Opportunités émergentes

Les évolutions dans les habitudes de consommation, couplées aux progrès technologiques et aux ouvertures réglementaires récentes, ont donné naissance à de nouveaux modèles de banques et de

⁷⁸ Charlotte Béziade & Serge Assayag Cabinet Weave «L'impact du numérique sur les métiers de la banque Etude thématique P23»

services bancaires. Selon un sondage de TNS Sofres datant de février 2013, l'utilisation des services bancaires en ligne a connu une croissance annuelle de 200 % entre 2011 et 2012. Actuellement, les banques en ligne comptent entre 2 et 3 millions de clients, représentant environ 5 % du marché.

2.2. Impact des normes et des évolutions réglementaires

L'entrée en vigueur des normes SEPA, la création des statuts d'établissement de paiement et d'établissement de monnaie électronique, ainsi que le développement du e-commerce et du mobile ont contribué à façonner ce paysage bancaire en mutation.

- **Réponse des grandes banques de réseau**

Pour rivaliser avec les banques en ligne, des assureurs et des groupes de grande distribution, les grandes banques de réseau ont développé leurs propres agences en ligne. Outre les services bancaires traditionnels, elles ont lancé des filiales en ligne pour répondre aux nouveaux besoins des consommateurs.

- **Les nouveaux acteurs du secteur bancaire**

Parmi les principaux acteurs, on trouve des banques en ligne telles que eLCL, Agence Directe, Filbanque, AXA Banque, monbanquierenligne, La Net Agence et Hello Bank!. Ces nouveaux arrivants adoptent deux stratégies distinctes : soit ils complètent le réseau existant en proposant une offre similaire mais axée sur les canaux à distance, soit ils se positionnent en tant que banques en ligne indépendantes offrant une gamme complète de services.

- **L'essor des nouvelles technologies**

L'avènement des nouvelles technologies a également ouvert la voie à l'émergence de nouveaux acteurs dans le secteur des paiements.

- **Paypal**

Paypal, filiale d'eBay, a obtenu le statut d'établissement de crédit en 2007. Il prévoit notamment de se lancer dans le crédit à la consommation et le financement des entreprises.

- **Les cartes à puce sans contact NFC**

Les cartes à puce sans contact, telles que Suica au Japon et Octopus à Hong Kong, sont devenues des outils de paiement courants, offrant des fonctionnalités étendues au-delà des transports en commun.

- **Le paiement mobile**

La tendance du paiement mobile se confirme à l'échelle mondiale, avec des géants de l'Internet et des opérateurs télécoms entrant sur ce marché.

2.2.3 Les initiatives des banques traditionnelles

Pour contrer cette concurrence, les banques traditionnelles développent leur propre portefeuille électronique, tel que Kwixo, S-Money et Paylib.

L'avenir du paiement semble résider dans le mobile, avec un nombre croissant d'utilisateurs adoptant cette technologie. Les solutions de paiement mobile se multiplient, offrant une variété d'options aux consommateurs, bien que la standardisation reste un défi à relever pour assurer une adoption généralisée.

2.3 Impact de digitale sur les métiers de la banque ⁷⁹

L'essor rapide de la digitalisation a profondément remodelé le paysage bancaire, redéfinissant les

⁷⁹ Charlotte Béziade & Serge Assayag Cabinet Weave 2014 « L'impact du numérique sur les métiers de la banque Etude thématique p37 »

rôles traditionnels et les attentes des professionnels du secteur. Dans cette étude, nous plongeons au cœur de cette transformation, mettant en lumière les changements significatifs qui se dessinent pour trois acteurs clés : le Chargé de Clientèle Particuliers, le Gestionnaire de Back Office et le Directeur d'Agence.

2.3.1 Métier chargé de la clientèle⁸⁰

Explore en profondeur l'évolution du métier de Chargé de clientèle particuliers dans le secteur bancaire, en mettant en lumière les changements significatifs dans l'environnement professionnel et les attentes croissantes des clients.

1. Évolution de l'environnement

La digitalisation croissante des services bancaires et la baisse de la fréquentation en agence posent des défis quant au rôle futur du chargé de clientèle particuliers. Les clients recherchent des solutions personnalisées et sont prêts à négocier activement.

2. Évolution des activités et des compétences

Le métier évolue vers un rôle de conseil et de relation client plus approfondie. Les conseillers doivent se concentrer sur la personnalisation du conseil et maintenir un contact privilégié avec les clients via les canaux numériques.

3. Spécialisation du conseiller

Les banques doivent décider si les conseillers doivent devenir des experts spécialisés ou des généralistes qui mettent en relation les clients avec les spécialistes appropriés en fonction des besoins. Il s'agit d'un choix stratégique dépendant de la vision de chaque banque.

⁸⁰ N79 ,Charlotte Béziade & Serge Assayag Cabinet Weave Op.cit p42,43

4. Impact de la digitalisation

La digitalisation a un impact sur la reproduction et la circulation de faux documents, exigeant une vigilance accrue de la part des chargés de clientèle. Ils doivent également faire preuve de flexibilité et d'adaptabilité face aux changements dans les comportements des clients.

La nécessité pour les chargés de clientèle particuliers de développer des compétences relationnelles, analytiques et technologiques pour répondre aux défis actuels et futurs du secteur bancaire.

2.3.2 Évolution du rôle du Gestionnaire de Back Office⁸¹

Le Gestionnaire de Back Office joue un rôle essentiel en enregistrant et en effectuant les opérations administratives nécessaires pour soutenir les activités commerciales menées au sein des agences bancaires.

- Changements dans son environnement

L'évolution de son environnement est principalement influencée par la dématérialisation des instruments de paiement, ce qui élimine les manipulations physiques, souvent fastidieuses (par exemple, l'avènement du portefeuille électronique). Cette tendance se renforce, avec la perspective d'un chèque futur entièrement dématérialisé, progressivement remplacé par une "image-chèque" obtenue via la lecture d'un code-barres ou d'un QR code. Cette transition permettrait aux banques de réduire considérablement leurs coûts opérationnels en évitant la manipulation de centaines de milliers de documents physiques échangés quotidiennement.

Une autre avancée potentielle dans la dématérialisation serait que les acteurs commerciaux traitent eux-mêmes les chèques reçus des clients, puis transmettent électroniquement les informations pertinentes aux banques. Cette tendance se manifeste également par l'émergence de "bureaux sans papiers", où les dossiers sont traités de manière électronique via des flux de travail automatisés, caractérisant ainsi une ère de traitement bancaire pratiquement sans papier.

⁸¹ Charlotte Béziade & Serge Assayag Cabinet Weave 2014 Op.cit p40,41

- Évolution de ses activités et compétences

Toutes ces évolutions convergent vers une optimisation du Back Office, libérant ainsi du temps pour se concentrer sur les activités de traitement des opérations. Le gestionnaire de Back Office supervise le traitement des transactions, des flux et des opérations effectuées au sein de la banque. Il est chargé de contrôler les procédures et les traitements administratifs (confirmation, règlement, livraison) des opérations réalisées par le front office sur les marchés financiers nationaux et internationaux, ainsi que par les commerciaux dans les agences. Son objectif est d'améliorer les délais et de sécuriser les procédures, ce qui représente une montée en compétence significative pour le gestionnaire de Back Office.

Il est envisageable que le rôle et les responsabilités du gestionnaire de Back Office évoluent vers un accent accru sur le contrôle, bien que l'impact sur son métier semble modéré, à l'exception d'un changement culturel important induit par le passage du papier au numérique.

Avec du temps libéré, le Gestionnaire de Back Office pourrait être amené à intensifier ses interactions avec les clients, transférant ainsi certaines de ses activités vers le Middle Office. Cela implique un besoin accru de compétences relationnelles et de résilience au stress.

L'allocation des effectifs et la décision d'internaliser ou d'externaliser certaines tâches dépendent de la stratégie adoptée par chaque banque. Le Back Office peut être considéré comme une entité de rationalisation des tâches, ce qui rend la sous-traitance attrayante et rentable pour les banques. Cependant, dans une approche axée sur l'optimisation du "time to market" et/ou sur l'amélioration de la relation client, le Back Office peut être perçu comme un centre de traitement personnalisé de la clientèle.

2.3.3 Évolution du rôle des Directeurs d'Agence⁸²

Avec un nombre considérable d'agences bancaires en France, les Directeurs d'Agence jouent un rôle crucial dans la distribution des services bancaires. Ils assument diverses responsabilités, allant de la gestion financière et commerciale à la supervision des équipes, tout en cherchant à développer l'activité de leur agence dans leur zone géographique respective.

⁸² Charlotte Béziade & Serge Assayag Cabinet Weave Op.cit P45

- Évolution des responsabilités et des compétences

Le métier de Directeur d'Agence est fortement influencé par l'avènement du numérique dans le secteur bancaire de détail. Autrefois centré sur les performances commerciales de l'agence et de ses équipes, il évolue désormais vers un rôle axé sur la satisfaction client et nécessitant des compétences managériales accrues. De nouveaux critères de mesure de la performance doivent donc être définis et suivis selon de nouvelles approches.

Face à des conseillers de plus en plus autonomes grâce aux nouvelles technologies, de nombreux Directeurs d'Agence voient leur rôle évoluer vers des modes de fonctionnement collaboratifs, basés sur le partage transparent de l'information au sein d'un réseau. Leur expérience et leur expertise les positionnent naturellement en tant que conseillers et facilitateurs pour leurs équipes, les aidant à optimiser leur organisation, leur gestion du temps et l'utilisation des outils disponibles pour maximiser leurs performances lors des rendez-vous commerciaux.

2.3.4 Défis et insatisfactions

Selon une étude réalisée auprès de Directeurs d'Agence de plusieurs grandes institutions bancaires, bien qu'ils reconnaissent l'intérêt et les aspects positifs de leur métier, leur satisfaction globale reste mitigée, et seul un faible pourcentage se dit prêt à le recommander. Plusieurs motifs sont avancés, notamment :

- L'augmentation des tâches administratives dans leurs responsabilités quotidiennes.
- Le manque d'autonomie dans la gestion des équipes, notamment en matière de recrutement, d'évolution professionnelle, de rémunération et de gestion globale.
- La perception d'une perte d'autonomie, notamment dans la définition des objectifs de l'agence.
- Le sentiment que la taille du portefeuille client est excessive.
- Le désir de jouer un rôle plus significatif à l'échelle locale.

2.3.5 Perspectives avec le numérique

Le développement du numérique dans le secteur bancaire devrait permettre aux Directeurs d'Agence de bénéficier d'une plus grande autonomie et responsabilité, tout comme il responsabilisera les conseillers clientèle en leur fournissant les moyens de piloter leur agence de manière plus directe. Le déploiement du numérique devrait également réduire le poids des tâches administratives, libérant ainsi du temps pour se consacrer davantage à la gestion d'équipe. Il facilitera également les contrôles grâce à l'automatisation des processus et à la mise en place d'outils d'aide à la décision plus sophistiqués.

La transformation numérique redéfinit la banque, répondant aux attentes croissantes des clients pour une simplicité et une accessibilité 24/7. Les institutions financières doivent continuellement améliorer l'expérience client en offrant des services et des conseils de plus en plus personnalisés pour gagner en compétitivité. Cette évolution impacte également les métiers de la banque, qui nécessitent de nouvelles compétences et responsabilités. Les professionnels doivent désormais maîtriser les outils numériques et s'adapter à des attentes clients en constante évolution. En somme, la capacité à innover et à s'adapter à la transformation numérique est essentielle pour prospérer dans un environnement financier de plus en plus concurrentiel.

CONCLUSION DU CHAPITRE 02 :

Le secteur bancaire, au cœur d'une révolution numérique sans précédent, s'est trouvé confronté à une multitude de défis et d'opportunités depuis la crise mondiale de 2008. Cette période charnière a non seulement entamé la réputation et la confiance des clients envers les banques traditionnelles, mais elle a également ouvert la voie à l'émergence de technologies disruptives telles que la blockchain et le big data. Ces avancées ont considérablement réduit les barrières à l'entrée sur le marché bancaire, favorisant ainsi l'essor de nouveaux acteurs, notamment les fintechs.

L'analyse de la transformation numérique du secteur bancaire révèle deux aspects majeurs : d'une part, la façon dont les services sont produits, distribués et la relation client organisée, et d'autre part, les nouvelles possibilités d'accès des clients à un marché où les acteurs non bancaires, tels que les fintechs, prennent une place prépondérante. Cette dualité impose aux banques traditionnelles une révision profonde de leur modèle d'affaires et de leur approche client.

La première section met en lumière le rôle traditionnel des banques en tant qu'intermédiaires financiers et souligne comment les crises économiques et sanitaires récentes ont catalysé l'émergence de nouveaux acteurs tels que les fintechs. Ces dernières, grâce à leur capacité d'innovation, ont forcé les banques à accélérer leur transition vers le numérique pour rester compétitives dans un paysage financier en constante évolution.

La seconde section explore les implications de la transformation numérique sur l'expérience client et les métiers bancaires. Les attentes des clients évoluent vers plus de simplicité et d'accessibilité, obligeant les banques à repenser leurs offres et à personnaliser davantage leurs services pour rester pertinentes sur le marché. En parallèle, les métiers traditionnels de la banque subissent une mutation, nécessitant des compétences et des responsabilités adaptées à un environnement numérique en constante évolution.

La révolution numérique a redéfini le paysage bancaire, mettant en lumière à la fois les défis et les opportunités qui se présentent aux acteurs traditionnels. Pour rester pertinente et compétitive, l'industrie bancaire doit continuer à innover et à s'adapter aux nouvelles exigences des clients et aux évolutions technologiques. La transition vers le numérique est incontournable, et les banques qui sauront saisir cette opportunité seront mieux positionnées pour prospérer dans l'avenir économique et financier.

CHAPITRE 03 : ETUDE
EMPIRIQUE DE LA
TRANSFORMATION
DIGITALE BANCAIRE «CAS
DE LA BDL»

En adoptant une stratégie numérique, les banques ont révolutionné leur fonctionnement, ouvrant la voie à une innovation sans précédent dans la gamme de produits et services offerts. Cette transition vers le digital a permis de simplifier, d'optimiser et d'automatiser les processus, augmentant ainsi leur performance globale pour mieux répondre aux exigences du marché financier et aux attentes des clients.

Ce chapitre explore comment cette approche a évolué dans le secteur bancaire algérien, en mettant un accent particulier sur la Banque de Développement Local (BDL).

SECTION 01 : Approche méthodologique de la recherche et présentation de L'échantillon choisis.

Le choix d'une méthodologie de recherche adéquate n'est pas une tâche facile, il demande une vraie réflexion sur le choix de la méthode. À cet égard, nous présentons dans cette section la méthodologie de la recherche qu'on a utilisée, les techniques de recueil et d'analyse des données, ainsi l'échantillon des établissements d'enseignement supérieur choisis.

1. La méthodologique de la recherche utilisée.

1.1. La Positionnement épistémologique.

Avant de déterminer notre position paradigmatique, il convient de revenir à la définition d'un paradigme.

Selon Guba et Lincoln, le paradigme est un ensemble de croyances de base ou de visions du monde qui guide l'investigateur et qui traitent les principes premiers ; le paradigme représente une vision du monde qui définit, pour le chercheur, " la nature du monde ", la place de l'individu dans ce monde et l'ensemble des relations possibles à ce monde et à ses parties⁸³.

Un autre auteur américain « Willis HARMAN », qui a écrit l'un des meilleurs livres sur le changement du paradigme. Voici sa définition : « un paradigme est la base de la manière de percevoir, de penser, de juger et d'agir qui est associée une vision particulière de la réalité⁸⁴ ».

⁸³ GUBA, E. G et LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In N. Denzin et Y. S. Lincoln , Handbook of qualitative research Thousand Oaks CA: Sage. 1994, page 107.

⁸⁴ Marc Luyckx Ghisi, Surgissement d'un nouveau monde : Valeurs, vision, économie, politique, Editions L'Harmattan. 1 juil. 2012, Page 50.

Deux courants principaux de recherche qu'on peut distinguer en science de gestion, l'un basé sur le paradigme positiviste, l'autre sur le paradigme constructiviste.

a) Paradigme positiviste

L'objet de la recherche selon ce paradigme concerne une interrogation sur les faits afin de découvrir la structure sous-jacente entre eux. L'objet de recherche est indépendant du processus ayant conduit le chercheur à son élaboration, ces caractéristiques principales sont⁸⁵ :

La réalité existe comme vérité

La connaissance est un contexte ouvert

La recherche peut révéler le " vrai " état des affaires

b) Paradigme constructiviste.

La recherche dans le cadre d'un paradigme constructiviste produit des explications qui se basent sur des réalités conçues et capables d'être expliquées. La démarche constructiviste a donc, pour objectif d'expliquer la réalité tout en élaborant une représentation, comme le souligne **F.Wacheux** où « *le chercheur produit des explications, qui ne sont pas la réalité, mais un construit sur une réalité susceptible de l'expliquer*⁸⁶».

c) Notre paradigme de recherche.

Notre objectif est interpréter et comprendre la réalité dans une première étape à travers l'analyse de l'état actuel de la transformation digitale dans le secteur bancaire algérienne et dans une deuxième étape à travers le point de vue des cadres et responsables de la bdl de tizi ouzou , notre recherche se

⁸⁵ Hazem BEN AISSA, QUELLE METHODOLOGIE DE RECHERCHE APPROPRIEE POUR UNE CONSTRUCTION DE LA RECHERCHE EN GESTION ?, article de Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique , 13-14-15 juin 2001, page 14

⁸⁶ Wacheux Frédéric, Méthodes qualitatives et recherche en gestion , Economica, 1996. Page 43.

situera donc à la croise de ces deux paradigme notamment positiviste et constructiviste.

2. Les techniques de recueil et d'analyse des données.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons mené deux types d'analyses. Tout d'abord, une analyse du secteur bancaire à partir d'un échantillon d'établissements bancaires. Ensuite, nous avons procédé à une analyse approfondie de la Banque de Développement Local. Notre choix en matière de collecte de données a été guidé par les objectifs et les spécificités de cette recherche. À cet égard, nous avons décidé d'utiliser à la fois des démarches (qualitatives et quantitatives).

Dans une première étape, nous aspirons à mettre en œuvre une étude qualitative en utilisant la technique de l'entretien semi-directif. À travers ces entretiens, notre objectif est de comprendre les pratiques digitales au sein de la BDL. Ensuite, nous avons élaboré un questionnaire pour une enquête quantitative, destinée à une analyse approfondie au sein de la banque de développement local. Ce questionnaire vise à compléter les résultats de la première étape de l'étude en fournissant des informations détaillées au niveau des différents départements de la BDL.

2.1. L'objectif de l'enquête

L'objet de notre étude est de nous permettre de savoir l'avis des fonctionnaires sur l'évolution digitale de manière générale et l'impact sur les services proposes pour les clients

2.2. Cible de l'enquête

Pour la présente étude nous ciblons les fonctionnaires de différents départements de la BDL telque les départements administratif et commercial...

2.3. Le déroulement de l'enquête

La fiabilité et la validité d'une enquête ne dépendent pas seulement de la méthode d'échantillonnage et de la taille de l'échantillon ; elles sont également liées au questionnaire choisi et le mode de mise en œuvre. Durant les entretient semi directs

2.4. Présentation et protocole d'entretien.

2.4.1. Présentation de l'entretien.

Notre objectif étant de mener une étude approfondie sur le sujet, nous avons choisi de privilégier les entretiens semi-directifs. Cette méthode repose sur une écoute attentive de l'interlocuteur, lui permettant de s'exprimer librement en fonction des informations jugées pertinentes par le chercheur. De plus, les entretiens semi-directifs abordent un ensemble de thèmes prédéfinis dans une grille d'entretien, ce qui permet de comprendre en profondeur les pensées et perceptions des participants sur le sujet étudié, ainsi que d'approfondir des points cruciaux. Cette approche s'avère particulièrement adaptée à notre terrain de recherche.

Dans le cadre de cet entretien, nous avons ciblé notre catégorie d'interviewés au sein des départements de la BDL. Nos recherches se sont concentrées sur les personnes responsables du fonctionnement de la direction, notamment les départements commercial, administratif et administration du crédit. Ces acteurs, qui détiennent une part significative du pouvoir au sein de l'organisation, sont particulièrement pertinents pour répondre à notre problématique.

3. Le secteur bancaire algérien au cœur de numérique .⁸⁷

La digitalisation croissante du secteur bancaire en Algérie est étroitement liée à l'évolution rapide des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Cette transformation requiert des banques une vigilance constante face à cette mutation, soutenue par un dynamisme impressionnant en matière d'innovation technologique. Cette innovation est à la base de l'avancement des processus de numérisation et de digitalisation, notamment dans le domaine financier.

La crise sanitaire a également mis en évidence la nécessité pour les banques, tout comme pour les entreprises, de s'engager dans cette transition numérique, voire d'accélérer leur rythme. Les décideurs algériens ont pris conscience de ces enjeux et ont intégré la transformation numérique de l'économie nationale parmi les priorités du plan national de relance socioéconomique. Le secteur bancaire occupe ainsi une place centrale dans cette vision, en raison de son rôle stratégique dans l'économie nationale et de sa contribution essentielle à la transition vers un nouveau modèle de croissance.

⁸⁷ Journal el moudjahid web 2021 Les banques à l'ère du digital : L'irréversible transformation

La digitalisation des services bancaires en Algérie est une composante essentielle de la réforme financière, visant à moderniser les prestations bancaires et à simplifier les procédures, avec une orientation centrée sur le client pour améliorer la gouvernance des banques publiques et renforcer leur rôle dans le soutien de l'économie nationale. Le Gouverneur de la Banque d'Algérie a souligné lors d'une rencontre avec les banques agréées la nécessité d'une réflexion approfondie pour permettre au secteur bancaire de s'adapter aux standards internationaux en matière de gouvernance et de gestion des processus. Face aux défis économiques actuels du pays, il a mis en avant la nécessité de relever les défis liés aux nouvelles technologies, à la digitalisation et à la sécurisation des données, ainsi qu'à la diversification des produits bancaires. Il a souligné l'importance de repenser les modes de fonctionnement des banques et établissements financiers pour regagner la confiance des clients, soulignant ainsi le défi crucial auquel le secteur est confronté.

Les banques en Algérie doivent évoluer vers la numérisation et la modernisation de leurs services pour rester compétitives sur le marché. Cela implique de mettre l'accent sur la qualité des services, l'accompagnement des clients et les actions de marketing dans la gestion quotidienne. De plus, il est crucial que la transformation numérique ne soit plus considérée comme une simple idée abstraite, mais comme une réalité concrète, accessible à tous. Cela nécessite une politique de numérisation bien définie, garantissant la sécurité et la confidentialité des données des clients. Le gouverneur de la Banque d'Algérie insiste sur l'importance pour les banques de viser l'excellence et l'innovation, avec pour objectif ultime d'améliorer le fonctionnement global du système bancaire du pays.

3.1. La perception du digital par la population Algérienne

D'après le rapport 2021 de l'Autorité de régulation de la Poste et des communications électroniques (ARPCE), 52,11 millions d'abonnés au réseau mobile.

Le taux de pénétration du réseau mobile en Algérie atteint environ 106 %. Les rapports des observatoires sur internet de l'ARPCE, arrêtés au 31/12/2021, révèlent que le nombre d'abonnés à l'internet mobile s'élève à près de 41,78 millions, ce qui témoigne d'une utilisation significative d'internet par la population algérienne.⁸⁸

« Une analyse chiffrée des tendances comportementales en Algérie dévoile qu'en janvier 2018, le taux de pénétration d'Internet était estimé à 50%, soit une croissance de plus de 17% depuis janvier 2017 pour une population avoisinant les 42 millions » Ce qu'a affirmé Mme Benkouider (Directrice des relations publiques Jumia Algérie). *« Effectivement, nous*

⁸⁸ Journal el moudjahid 2023 TAHAR KAIDI

assistons aujourd'hui à une clientèle plus connectée et de plus en plus exigeante. Par conséquent, les commerces en ligne émergent et se développent saisissant les opportunités résultant de la démocratisation du Smartphone et d'Internet ». Ainsi, le secteur bancaire algérien s'est engagé dans des réformes ambitieuses visant à établir un système moderne, en phase avec les nouvelles exigences et attentes des consommateurs.

3.2. Les principaux Acteurs intervenants dans la transformation digitale des banques en Algérie ⁸⁹

Pour réussir la digitalisation des banques en Algérie, plusieurs acteurs doivent intervenir, en plus des conditions requises et du nouveau cadre législatif en cours d'étude.

Les ministères compétents, tels que le ministère de la Poste, des Télécommunications, des Technologies et le ministère des Finances, ainsi que le Conseil de la Monnaie et du Crédit et la Banque d'Algérie, devront mettre à jour le cadre de supervision selon les normes internationales et renforcer la gestion des crises bancaires, en plus d'établir une surveillance du capital-risque et de la microfinance.

L'Autorité de régulation de la Poste et des communications électroniques (ARPCE) travaillera avec les banques de second rang et les Groupements d'intérêt économique (GIE) pour élaborer la certification électronique. La Société d'automatisation des transactions interbancaires et de monétique (SATIM) et l'Association professionnelle des banques et établissements financiers (ABEF) seront chargées des opérations d'e-paiement.

⁸⁹ [Accueil - Ministère de la Poste et des Télécommunications \(mpt.gov.dz\)](http://mpt.gov.dz)

Figure N° 01: Les différents acteurs devant intervenir dans la digitalisation des banques



Source : <https://www.jeuneafrique.com/>

4. Présentation générale de la BDL⁹⁰

« Banque de Développement Local - par abréviation BDL ».

- Création : Décret N°85/85 ⁹¹du 30 Avril 1985 sous forme de Société Nationale de Banque destinée au financement et au développement local. La BDL est passée à l'autonomie et s'est transformée en société par actions- SPA le 20 Février 1989.
- Forme juridique : Société par actions – EPE / SPA.
- Capital social : 36,8 Milliards DZD.
- Actionnaires : l'État représenté par le Ministère des Finances.
- Siège social : 05, rue GACI Amar, Staouéli- Alger.
- Objet social : Banque universelle versée principalement dans le financement de la PME/PMI, des particuliers et des professions libérales. La BDL est la seule banque de la place à exercer l'activité Prêt sur Gages en Algérie.

Vocation et stratégie de la BDL

- Agrément Banque d'Algérie : Décision Banque d'Algérie N° 2002/03 du 23 Septembre 2002.

La BDL exerce les activités classiques d'une Banque universelle à travers la collecte de l'épargne, la mise à disposition et la gestion des moyens de paiement, ainsi que l'octroi de crédits.

Son portefeuille clientèle est composé des

- Grandes entreprises ;
- PME/PMI (y compris les TPE/PE) ;
- Professionnels ;
- Ménages et particuliers ;

Elle se distingue aussi par une activité spécifique qui est le « Prêt sur gages », adossée à des bijoux en or garanti.

⁹⁰ Documents interne à la banque de développement local de Tizi-Ouzou

⁹¹ Journal officiel n°19, mai 1985

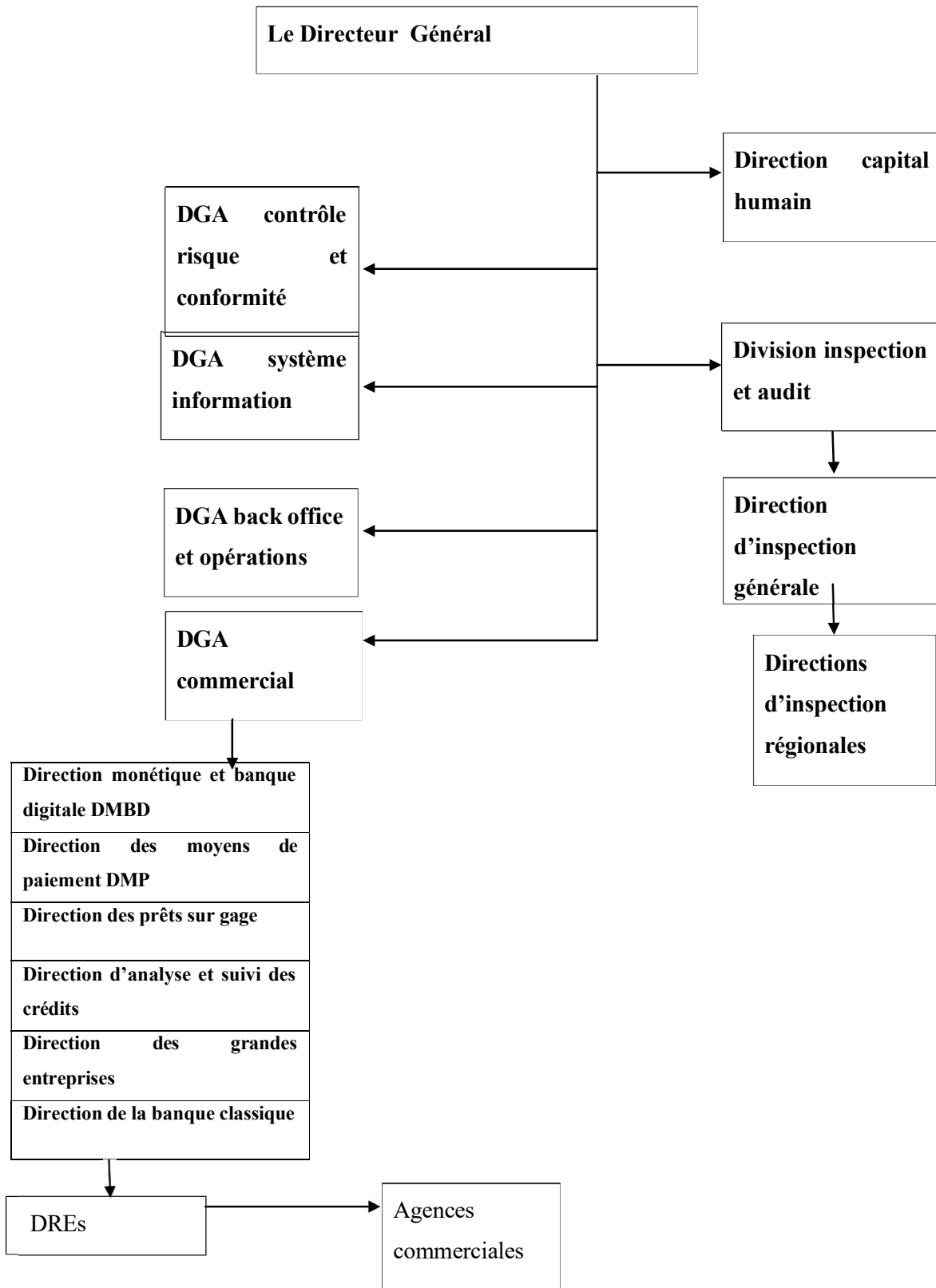
La Banque de Développement Local (BDL) vise principalement à se démarquer de la concurrence en renforçant davantage sa position en tant que banque dédiée aux grandes entreprises, aux PME/PMI, aux professionnels et aux particuliers. Cette ambition se concrétise par le renforcement des leviers fondamentaux de la relation client, réaffirmant ainsi son rôle de Banque Universelle.

Depuis l'année 2017 la BDL avait comme but de consolider sa position sur ces marchés en offrant à ses clients des services financiers innovants en mobilisant toutes ses forces et moyens aux fins de :

- _ Demeurer à l'écoute de ses clients en offrant une gamme de produits répondant à leurs besoins ;
- _ Valoriser et responsabiliser les collaborateurs en leur offrant des possibilités de formation et des perspectives d'évolution de carrière ;
 - Satisfaire l'actionnaire en optimisant la rentabilité financière ;
 - _ Communiquer aux partenaires une information fiable et pertinente.

Dans le cadre de l'inclusion financière, la Banque de Développement Local s'est fixée pour objectif d'offrir un soutien optimal aux micro-entreprises issues des dispositifs d'aide, avec une vision prospective vers leur transformation en start-ups. Ces jeunes entreprises innovantes, à fort potentiel de croissance, requièrent un accompagnement spécifique pour financer leur expansion économique.

• Organisation Générale de la BDL Organigramme

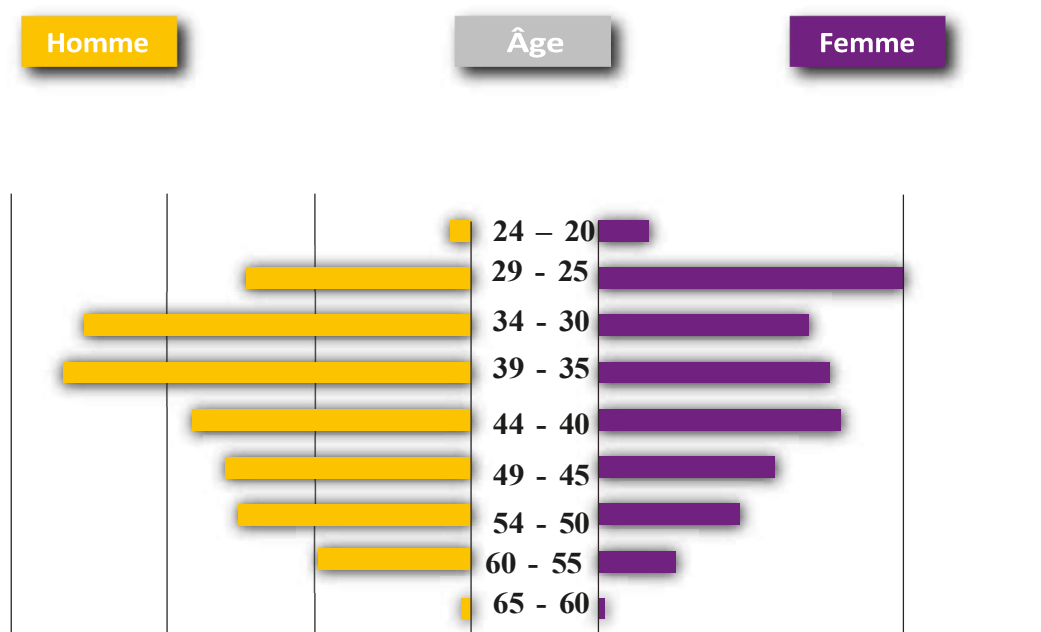


source : Documentation interne de la BDL

- **Capital humain de la BDL**

L'effectif de la Banque de Développement Local, est de 4.424 collaborateurs, l'âge moyen de l'effectif de la Banque est de 39 ans ; alors que par sexe, il est de 40 ans pour la population masculine et de 38 ans pour la population féminine, représentant respectivement 58,3% et 41,7% de l'effectif global de la Banque.

Figure N°02 : répartition de l'effectif de la BDL par tranche d'âge et sexe



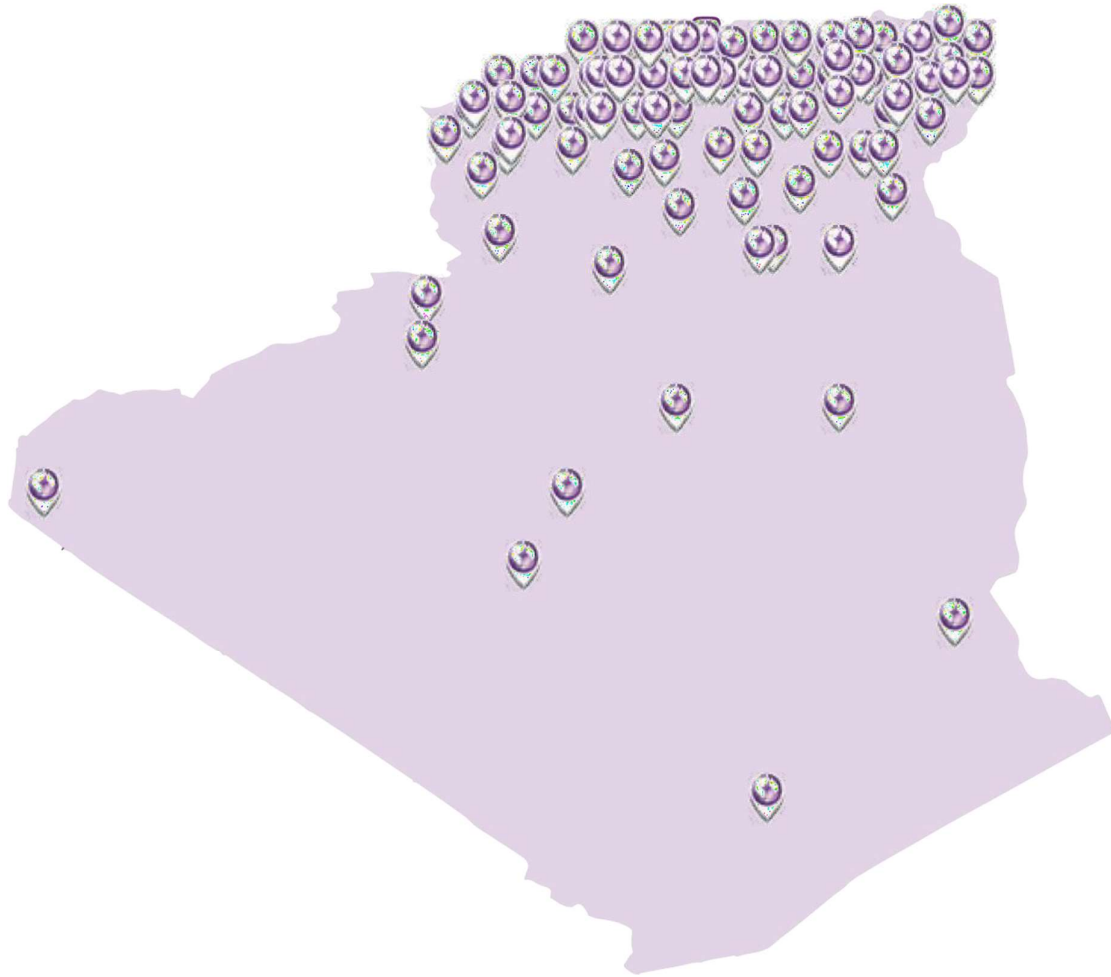
Source : documentation interne de la BDL

Les collaborateurs ayant un profil universitaire et de formation supérieure, représentent 76% de l'effectif global de la Banque

- Réseau commercial de la BDL.

Le réseau commercial de la BDL est composé de 18 directions régionales d'exploitation (DRE) , de 164 agences commerciales et 05 agences de prêt sur gages.

Figure N°03 : implantation des agences commerciales BDL sur le territoire national



Source : site internet officiel BDL : www.bdl.dz

SECTION 02 : La présentation et la discussion des résultats quantitatifs.

On a mis en place notre questionnaire dans le but de s'approcher d'une part, de quelques départements de la banque de développement local (BDL) afin de connaître leurs points de vue sur quelques conceptions qui vont nous aider dans notre analyse quantitative. Notre analyse est basée sur deux points fondamentaux.

Les processus de la transformation digitale dans la BDL.

Utilisation et adhésion des clients aux services digitaux de la BDL.

1. Interprétation des résultats des questionnaires

Suite à notre entretien avec quelques fonctionnaires du Département Administratif

Q1 : Quelles stratégies la BDL utilise-t-elle pour intégrer de nouvelles technologies digitales et comment ces stratégies ont-elles été mises en œuvre dans le département administratif ?

Cette question cherche à analyser les approches adoptées par la banque pour intégrer les nouvelles technologies dans ses opérations. Elle vise à comprendre comment le département administratif met en œuvre ces stratégies, notamment en termes de gestion du changement, de collaboration avec les fournisseurs et de formation du personnel.

- **Réponse 1** : *«Nous avons adopté une approche collaborative en travaillant étroitement avec nos fournisseurs pour intégrer des solutions adaptées à nos besoins. Par exemple, nous avons récemment mis en place un système de gestion électronique des documents (GED) pour améliorer l'efficacité de nos processus administratifs»*

- **Réponse 2** : *«Nous avons lancé des initiatives pilotes dans le département administratif pour tester de nouvelles technologies avant de les déployer à grande échelle. Cela nous permet d'identifier les meilleures pratiques et d'ajuster nos stratégies en fonction des retours des utilisateurs.»*

Commentaire :

Ces deux réponses mettent en lumière des stratégies intelligentes adoptées par la BDL pour intégrer les nouvelles technologies dans son département administratif. La première souligne l'importance de la collaboration avec les fournisseurs pour adapter les solutions aux besoins spécifiques de la banque, comme illustré par l'exemple du système de GED. En revanche, la deuxième réponse insiste sur l'importance des initiatives pilotes pour tester les technologies avant leur déploiement généralisé, en tenant compte des retours des utilisateurs. Ensemble, ces approches offrent une approche équilibrée entre la planification collaborative et la validation pratique, soulignant l'engagement de la BDL envers l'efficacité opérationnelle et l'innovation technologique dans son département administratif.

Suite a notre entretien avec quelque fonctionnaire Département Commercial

Q2 : Les services digitaux proposés par la BDL contribuent-ils à l'amélioration de l'expérience client, et comment les clients perçoivent-ils ces services ?

Cette question évalue l'impact des services numériques sur l'expérience client et cherche à comprendre la perception des clients à leur égard. Elle vise à déterminer si ces services répondent aux attentes des clients en termes de commodité, de rapidité et de qualité du service.

- **Réponse 1** : *« Nos services digitaux ont considérablement amélioré l'expérience client en offrant plus de commodité et de flexibilité. Les retours de nos clients sont très positifs, avec une augmentation significative de l'utilisation de nos services en ligne et une meilleure satisfaction globale. »*

- **Réponse 2** : *« Les services digitaux ont permis à nos clients de gérer leurs finances de manière plus autonome et efficace, ce qui a entraîné une augmentation de leur fidélité et de leur engagement avec la banque. Nous continuons à recueillir les commentaires des clients pour améliorer constamment nos services. »*

Commentaire :

Les deux réponses mettent en avant l'impact positif des services digitaux de la BDL sur l'expérience client, soulignant une meilleure commodité, flexibilité et autonomie dans la gestion financière. Les retours positifs des clients et une augmentation notable de l'utilisation des services en ligne, l'augmentation de la fidélité et de l'engagement des clients grâce à ces services. Dans l'ensemble, ces réponses témoignent d'une adaptation réussie aux besoins des clients et d'un engagement continu envers l'amélioration de l'expérience utilisateur.

Suite a notre entretien avec quelque fonctionnaire Département Administration des Crédits

Q3 : Quels obstacles la BDL rencontre-t-elle lors de la mise en œuvre de la transformation digitale dans la gestion des crédits et quelles stratégies sont mises en place pour surmonter ces obstacles ?

Cette question examine les défis spécifiques rencontrés par la banque dans la digitalisation de la gestion des crédits, et comment elle les aborde. Elle vise à identifier les obstacles organisationnels, technologiques et réglementaires, ainsi que les mesures prises par la banque pour les surmonter.

- **Réponse 1** : *« La principale obstacle est la nécessité de garantir la sécurité des données tout en améliorant l'efficacité des processus de crédit. Pour y remédier, nous avons investi dans des solutions de sécurité avancées et avons renforcé nos protocoles de gestion des risques. »*

- **Réponse 2** : *« La complexité des processus de crédit et la résistance au changement parmi les employés sont également des défis à surmonter. Nous avons mis en place des programmes de formation et des initiatives de sensibilisation pour encourager l'adoption des nouvelles technologies et faciliter la transition vers des processus plus efficaces. »*

Commentaire :

Les défis rencontrés par la BDL dans sa transition vers la gestion des crédits numérique, notamment en ce qui concerne la sécurité des données et la résistance au changement des employés. Les efforts de la banque pour surmonter ces obstacles comprennent l'investissement dans des solutions de sécurité avancées et des programmes de formation pour favoriser l'adoption des nouvelles technologies. Il est nécessaire pour la BDL de naviguer avec prudence dans ce processus de transformation, en mettant l'accent sur la sécurité des données tout en encourageant l'acceptation du changement parmi son personnel.

Suite a notre entretien avec quelque fonctionnaire Département Administratif

Q4 : Quels sont les principaux défis auxquels la banque est confrontée en matière de transformation digitale et comment ces défis sont-ils gérés au niveau administratif ?

Cette question vise à comprendre les obstacles spécifiques que la banque rencontre dans sa transition vers le numérique, et comment le département administratif gère ces défis. Elle cherche à explorer les difficultés opérationnelles et organisationnelles liées à la digitalisation, ainsi que les stratégies mises en place pour les surmonter.

- **Réponse 1** : *«Les principaux défis résident dans la mise à jour des infrastructures existantes et la formation du personnel. Pour relever ces défis, nous avons mis en place des programmes de formation continue et avons adopté une approche progressive dans l'intégration de nouvelles technologies.»*

- **Réponse 2** : *«La résistance au changement et la nécessité de garantir la sécurité des données sont les défis majeurs. Pour y faire face, nous avons lancé des campagnes de sensibilisation et avons investi dans des solutions de cybersécurité avancées pour protéger nos données sensibles.»*

Commentaire :

La modernisation des infrastructures et la formation du personnel. Sont des chantiers majeurs sur les quelles la BDL doit se concentrer, des programmes de formation continue sont mis en place, et une approche progressive est adoptée dans l'intégration des nouvelles technologies. La banque BDL montrent une approche proactive et stratégique de la gestion des obstacles liés à la digitalisation au niveau administratif de la banque.

Suite a notre entretien avec quelque fonctionnaire Département Commercial

Q5 : Comment la BDL répond-elle aux nouvelles tendances de marché et quels nouveaux services digitaux ont été introduits pour améliorer l'engagement des clients ?

Cette question explore la capacité de la banque à s'adapter aux évolutions du marché et à répondre aux attentes changeantes des clients grâce à des services numériques innovants. Elle cherche à identifier les initiatives spécifiques de la banque pour renforcer l'engagement des clients à travers des canaux digitaux.

- **Réponse 1** : *«Pour répondre aux nouvelles tendances, nous avons introduit des services digitaux*

innovants tels que notre application mobile DIGIT BDL, offrant aux clients une expérience bancaire plus personnalisée et pratique.»

- **Réponse 2** : *«Nous surveillons attentivement les évolutions du marché et adaptons nos services en conséquence. Par exemple, nous avons lancé une plateforme de banque en ligne offrant des fonctionnalités avancées pour répondre aux besoins changeants de nos clients.»*

Commentaire :

Le personnel met en avant l'adaptation de la banque aux nouvelles tendances du marché grâce à des services numériques innovants pour améliorer l'engagement des clients. Notamment par l'introduction de l'application mobile DIGIT BDL pour offrir une expérience bancaire personnalisée et pratique. D'autre part, la surveillance active du marché démontre une réelle volonté d'innovation, pour rester compétitif dans un environnement changeant.

Suite a notre entretien avec quelque fonctionnaire Département Administration des Crédits

Q6 : Quels sont les principaux facteurs de la digitalisation du secteur bancaire algérien et comment cette digitalisation a-t-elle changé les opérations quotidiennes dans la gestion des crédits ?

Cette question analyse les facteurs clés qui ont conduit à la digitalisation du secteur bancaire en Algérie, en mettant l'accent sur les changements opérationnels dans la gestion des crédits. Elle cherche à comprendre comment la digitalisation a transformé les processus traditionnels de gestion des crédits et quels en sont les impacts sur l'efficacité et la précision des décisions de crédit.

- **Réponse 1** : *« La demande croissante de services rapides et accessibles a été un facteur clé dans la digitalisation du secteur bancaire. Dans notre département, cela s'est traduit par une automatisation accrue des processus de crédit, réduisant ainsi les délais de traitement des demandes.»*

- **Réponse 2** : *«Les avancées technologiques et la concurrence accrue ont également contribué à la digitalisation. Dans la gestion des crédits, cela s'est traduit par une meilleure évaluation de la solvabilité des clients grâce à des outils d'analyse de données avancés.»*

Commentaire

Les facteurs clés de la digitalisation du secteur bancaire en Algérie, peuvent être traduit par demande croissante de services rapides et accessibles ainsi que les avancées technologiques et la concurrence accrue. Ce contexte a poussé la BDL a procédé à l'automatisation des processus de crédit pour réduire les délais de traitement des demandes. D'intégrés des outils d'analyse de données avancés pour une meilleure évaluation de la solvabilité des clients. Dans une t'elle situation de marché l'innovation est une clé importante pour le succès et faire face à. la concurrence

2. Les différents services digitalisés de la banque de développement local⁹²

Conformément à son plan d'affaires pour la période 2016-2020, la Banque de Développement Local (BDL) a adopté une orientation résolument tournée vers le client. Cette approche se concentre principalement sur l'amélioration du taux d'équipement de sa clientèle en promouvant activement les

⁹² Documentation interne de la BDL

produits et services digitaux.

Les réalisations durant l'année 2018, liées à la monétique se présentent comme suit :

- Le parrainage de la SATIM par la BDL pour la certification Mastercard;
- La mise en œuvre et le déploiement, sur le parc ATM (DAB/GAB et TPE BDL) de l'acceptation des cartes Mastercard des étrangers;
- Certification de la SATIM en tant que (Third Party Processor) des transactions Mastercard ;
- Entrée en production de la carte Corporate destinée aux entreprises pour payer les frais de déplacements professionnels (Hébergement, restauration, transport...);
- Entrée en production de la carte coopérative au profit des collaborateurs de la Banque (paiement à différé au niveau de la supérette de la Banque).

la BDL a déployé plusieurs services digitaux qui peuvent être présenter comme suit:

- **La Carte CIB (carte interbancaire)**



la carte CIB est une carte interbancaire qui permet au client d'effectuer ses transactions quotidiennes en toute sécurité cette dernière existe en deux types : carte CIB classique et carte CIB Gold.sa validité est d'une durée de 02 ans ; parmi **ses avantages nous citons** :

1. Sécurité : Effectuez des paiements et des retraits en toute sécurité ;
2. Payez des achats directement à partir du compte client avec une disponibilité fiable et en temps réel ;
3. Accédez à son compte au niveau de l'ensemble du réseau BDL ;
4. Suivre les transactions y afférentes via l'e-banking.

La carte CIB peut être souscrite par toute personne physique majeure

Ses fonctionnalités sont les suivantes :

1. Utilisable 24h/24 et 7jours/7;
2. Elle permet d'effectuer:
Des paiements sur [TPE](#) ;
Des paiements en ligne ;
Des retraits sur [DAB/GAB](#) ;
La consultation de votre solde sur DAB/GAB ;
Possibilité de suivi des opérations par internet

- **Cartes corporate : silver et gold**



La Carte Corporate est une carte spécifique destinée aux professionnels et aux entreprises pour couvrir leurs différents frais de missions , elle est valable trois (03) ans, renouvelable par tacite reconduction.

Les fonctionnalités de ces cartes sont les mêmes que celles des CIB

S'agissant de leurs plafonds d'utilisation ils se présentent comme suit :

Carte Corporate Silver :

1. Retrait : 50 000,00 DA/Mois.
2. Paiement : 500 000,00 DA /Mois.
3. Paiement sur internet : 80 000,00 DA /Mois

Carte Corporate Gold :

1. Retrait : 100 000,00 DA/Mois.
2. Paiement : 900 000,00 DA /Mois.
3. Paiement sur internet : 300 000,00 DA /Mois

- **Cartes internationales : visa classique et gold**



La VISA Card est une carte Internationale qui vous permet d'effectuer des paiements sur TPE ou sur Internet ainsi que des retraits sur DAB/GAB à l'international, partout dans le monde. sa validité est de 02 ans renouvelable automatiquement

Leurs fonctionnalités sont les mêmes que celles des CIB

Leurs plafonds d'utilisation sont les suivants :

1. ISA Classique : 500 Euro/Semaine ;
2. ISA Gold : jusqu'à 5000 Euro/Semaine

Aussi le carte VISA à l'international, est acceptée par 32 millions de commerçants répartis dans plus de 200 pays dans le monde, 24h/24 et 7j/7.

- **Le Terminal de Paiement Electronique**



Le Terminal de Paiement Électronique, appelé « TPE », est un instrument de paiement électronique qui permet au client BDL d'encaisser le prix d'une vente par carte interbancaire CIB Classique & Gold 24H/24 et 7J/7 il lui garantit une plus grande protection contre la fraude et le vol.

Les conditions d'acquisition d'un TPE BDL sont :

1. Avoir un compte bancaire au niveau de la banque BDL
2. Signature d'un contrat avec la banque pour l'acceptation de la carte CIB

• **Webmarchand(epaiement)**

Le processus d'intégration de web marchand permet aux commerçants (ou autres prestataire), via la plateforme interbancaire de e-paiement, de commercialiser (vendre) leurs produits ou services en ligne à travers l'acceptation du paiement par carte CIB.

Types de cartes acceptées :

En devenant web marchand, le commerçant client de la BDL peut encaisser ses ventes en ligne à partir de tout type de carte CIB y compris celles des autres banque de la place.

Éligibilité :

Le processus d'intégration de web marchand peut concerner toute personne physique ou morale désireuse de commercialiser (vendre) ses produits ou prestation en ligne.

Fonctionnalités :

Le web marchand peut encaisser des ventes :

1. 24h/24 et 7J/7;
2. De toute carte CIB, quel que soit son émetteur;
3. De suivre en ligne ses encaissements via l'offre [e-banking](#).

Validité :

L'adhésion à plateforme interbancaire d'e-paiement est d'une année, renouvelable par tacite reconduction.

Le commerce en ligne ou commerce électronique : Est l'échange pécuniaire de biens et de services par l'intermédiaire des réseaux informatiques, notamment Internet.

Le site du Web marchand est certifié par le GIE Monétique, il est doté d'un système de paiement sécurisé qui permet d'effectuer des transactions commerciales avec la sélection et la livraison des produits.

Les avantages d'utilisation du paiement en ligne pour les porteurs de cartes sont :

1. La transaction de paiement en ligne est sécurisée;
2. Le paiement en ligne permet d'effectuer des achats à distance sans déplacement;
3. La disponibilité du service 24H24 et 7j/7;
4. Le gain de temps au niveau des caisses;
5. Minimiser les risques liés à la gestion de l'espèce;
6. La discrétion

• **e-BDL (e-banking)**



C'est un abonnement qui permet au client BDL d'accéder à son compte bancaire à distance 24H/24 7J/7 via Internet et SmartPhone en toute sécurité.

Ses fonctionnalités :

1. Consulter ses comptes ;
2. Ordonner des virements : simple ou de masse ;

3. Télécharger ses relevés ;
4. Commander ses chèquiers.

- **DIGIT BANK**



DIGITBANK est une application mobile destinée exclusivement à la clientèle de la banque, disponible en téléchargement sur les deux stores (GooglePlay) et (AppleStore) pour les systèmes d'exploitation Android et IOS respectivement.

Elle dispose de deux espaces, présentés comme suit et disponible en trois langues à savoir le Français, l'Anglais et l'Arabe

1. **Espace Public** : offre à toute personne ayant téléchargé l'application des stores la possibilité d'accéder aux services périphériques.
2. **Espace Authentifié** : Nécessite une authentification à travers l'identifiant et le mot de passe et offre accès à une panoplie de services.

Population concernée :

Toute personne physique ou morale titulaire d'un compte BDL.

Notamment, clients autonomes qui possèdent un Smartphone et qui sont régulièrement connectés à Internet.

Périodicité de l'abonnement:

La durée de l'abonnement au service DigitBank est illimitée.

Comptes concernés:

1. Compte chèque aux particuliers ;
2. Tous les Comptes courants ;
3. Comptes Epargnes avec et sans rémunération.

Plafonds du virement via DigitBank:

1. Virement interne : Illimité ;
2. Virement externe : Inferieur à 1 000 000.00 DA.

Disponibilité:

Ensemble du réseau commercial BDL.

Sécurité:

Cette application fonctionne avec une technologie de cryptographie (chiffré), pour la sécurisation des fichiers et des différentes données.

- **Le call center :**



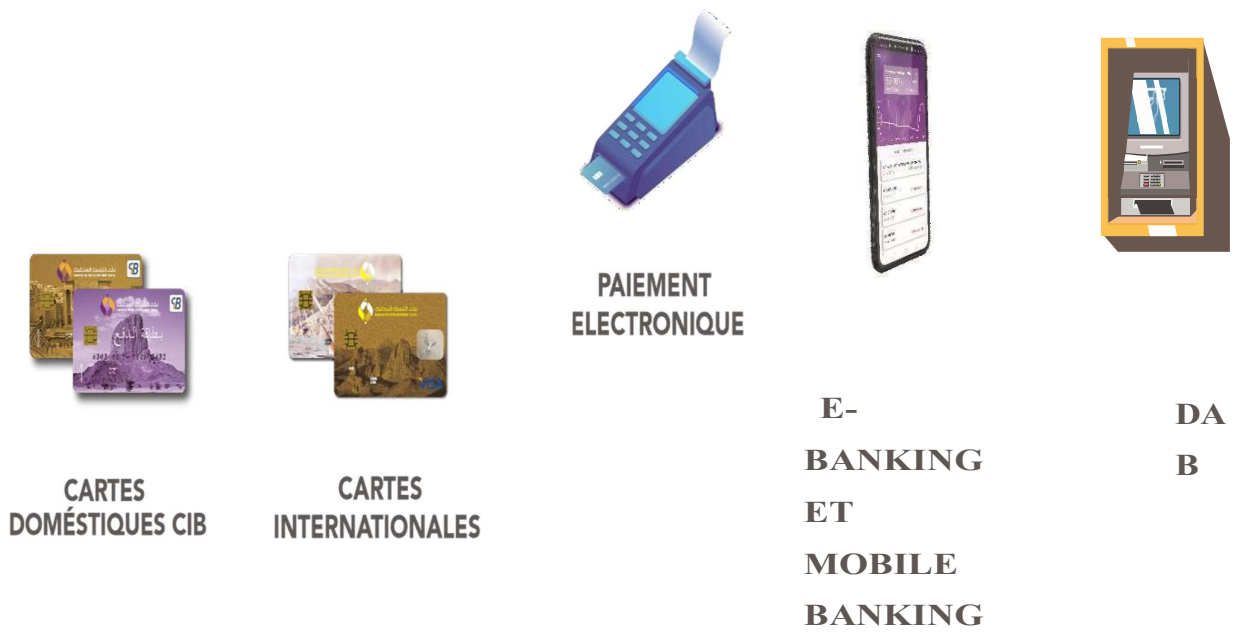
Désigne un service de télécommunication centralisé qui permet à la BDL de répondre aux besoins de ses prospects et clients. Il y a les appels entrants émanant de ces derniers pour répondre à leurs différentes problématiques et les appels sortants, par exemple, pour mettre en place des actions de télémarketing par la Banque.

Figure N°04 : les différents services digitaux de la BDL



Source : site officiel bdl : www.bdl.dz

Figure N°05 : différents services digitaux de la BDL (suite)



Source : documentation interne BDL

Analyse des résultats

Dans une enquête quantitative réalisée à travers un questionnaire au niveau des différents départements de la BDL dont l'objectif d'analyser l'adhésion et la perception des clients aux services digitaux proposés par la BDL, les résultats chiffrés collectés nous ont permis la compréhension de l'évolution des clients de la BDL vers les services digitaux et une analyse de portefeuille clients. **(Voir questionnaire annexe 02)**

La promotion de l'activité de digitalisation au sein de la Banque de Développement Local (BDL) est principalement centrée sur un élément crucial : son capital humain, évalué à travers divers critères de compétence, notamment :

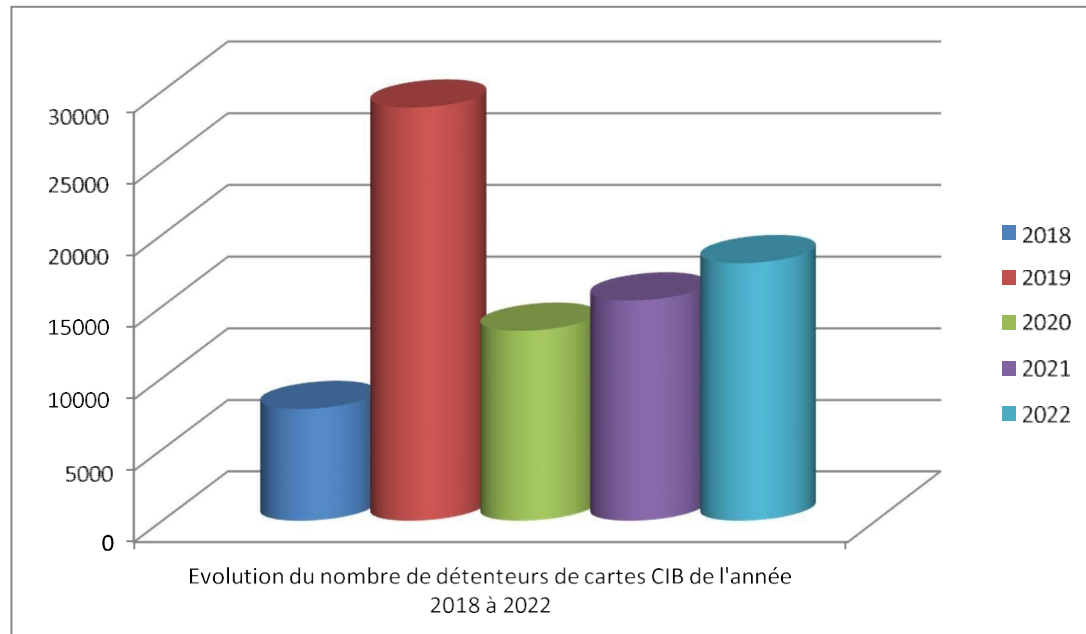
- Son niveau intellectuel
- Ses différentes formations notamment sur la monétique et les produits digitaux

Comme abordé précédemment, le capital humain de la Banque de Développement Local (BDL), comptant près de 5000 employés, se caractérise par une moyenne d'âge de 39 ans. Plus de 70 % de ces effectifs sont titulaires d'un diplôme universitaire, ce qui représente une opportunité significative pour l'institution. En effet, cette composition du personnel offre à la BDL un avantage compétitif indéniable dans la commercialisation de ses produits digitaux. La maturité et l'expérience acquises par ces employés, combinées à leur expertise académique, leur permettent une compréhension approfondie et une appréciation des produits innovants de l'institution.

Notre analyse du portefeuille clientèle de la banque a révélé que la majorité des clients, particuliers et professionnels, possédant des comptes associés à des produits bancaires digitalisés tels que les cartes CIB et les cartes internationales, sont âgés de 19 à 55 ans. Répartis en :

- Salariés
- Étudiants
- Professionnels

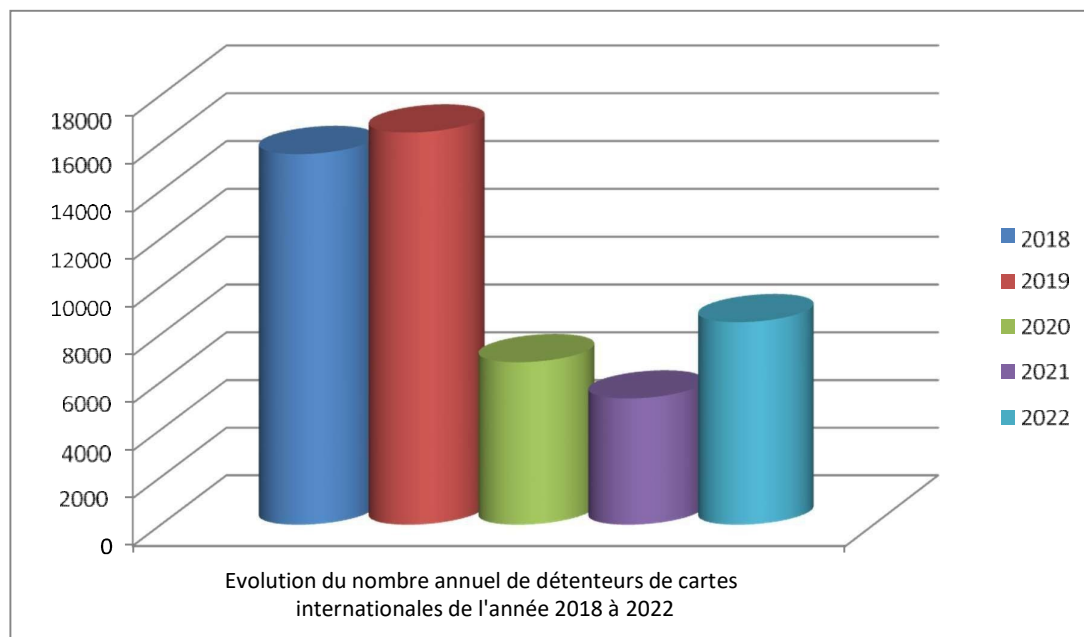
Figure N°06 : Evolution du nombre de détenteurs de cartes CIB de l'année 2019 à 2023



Source : selon l'étude BOUDIA Farid

Cette figure nous montre une évolution significative de 268 % du nombre de détenteurs de carte CIB de l'année 2018 à 2019 et une régression de -53 % de l'année 2019 à 2020 puis une progression de 16 % de 2020 à 2022.

Figure N° 07: Evolution du nombre annuel des détenteurs de cartes internationales



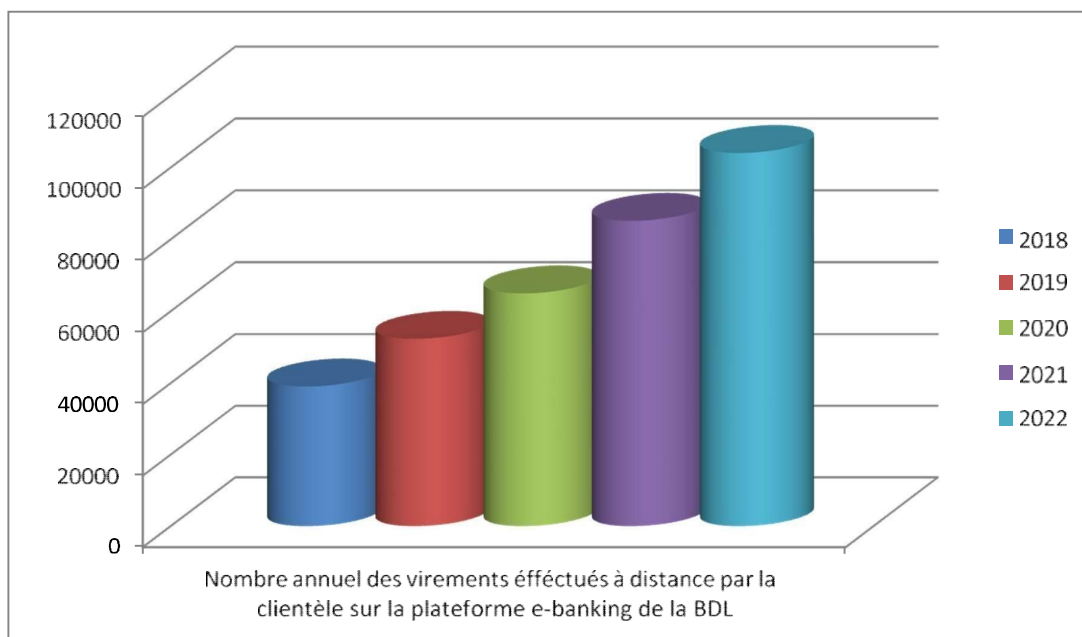
Source : selon l'étude BOUDIA Farid

Cette figure nous montre une évolution significative de 5,80 % du nombre de détenteurs de cartes internationales de l'année 2018 à 2019 et une régression de -58,45 % de l'année 2019 à 2020 et de -22,24 % de l'année 2020 à 2021 puis une progression de 60,14 % de 2021 à 2022.

- **interprétation:** L'augmentation significative du nombre de détenteurs de cartes en 2019 démontre une forte adoption des cartes CIB par les clients cette année-là, grâce à la disponibilité accrue des distributeurs automatiques de billets (DAB) et à leur mise à jour. En effet, ces DAB sont désormais équipés de solutions permettant même l'utilisation de la carte internationale « MasterCard » pour des retraits en dinars. Cela indique que cette catégorie de clients préfère utiliser les DAB plutôt que les guichets traditionnels des banques.

La baisse des souscriptions aux cartes CIB et MasterCard durant les années 2020 et 2021 s'explique par la pandémie de COVID-19, qui a entraîné des restrictions de confinement et une fréquentation quasi nulle des guichets bancaires par les clients. Après cette période, l'activité a progressivement repris, et les clients ont continué à adopter ces produits digitaux.

Figure N° 08: Evolution du nombre annuel des virements effectués à distance sur la plateforme e-banking de la BDL de l'année 2018 à 2022



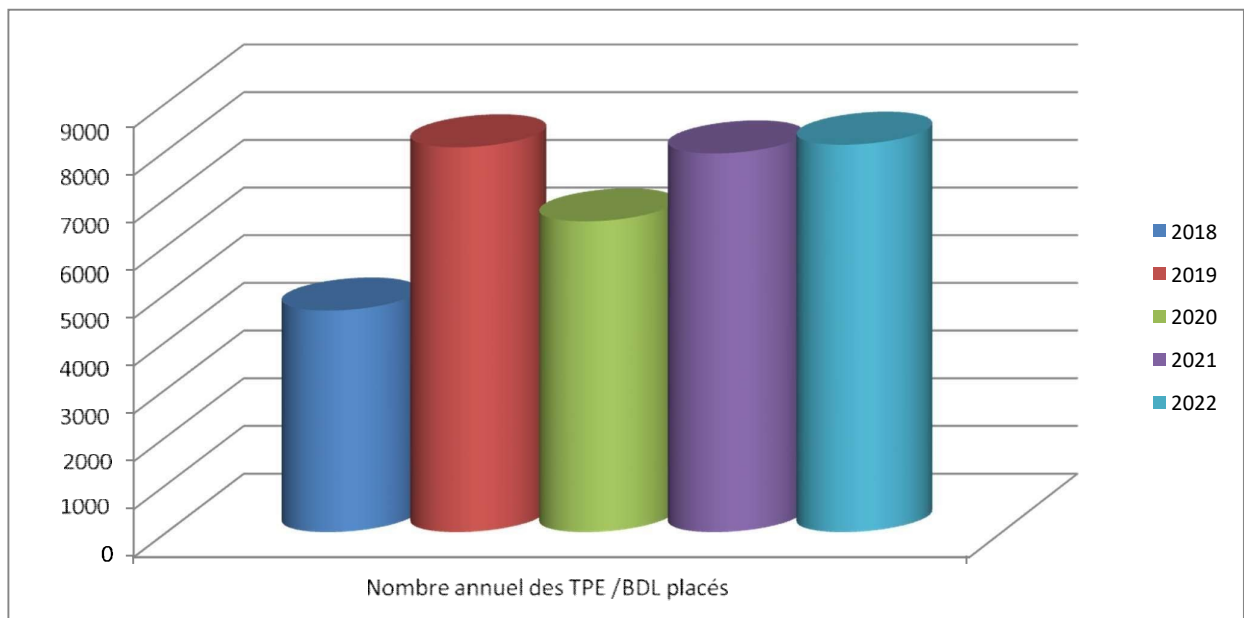
Source : selon l'étude BOUDIA Farid

Cette figure nous montre une évolution positive de nombre annuel des virement effectués à distance sur la plateforme numérique e-banking de la BDL de 2018 à 2019 de 24,20 % surtout de 2020 à 2021 de 31,06 % puis 2021 à 2022 de 22,18 %

- **Interprétation** : cette figure numero... Cela démontre que les clients de la BDL font confiance aux solutions bancaires de transfert d'argent à distance, particulièrement durant la période de COVID-19, qui a enregistré un pic positif de 31,06 %. Cette évolution positive, maintenue par la banque en post-COVID-19, notamment en 2022, témoigne de l'acceptation et de la satisfaction des clients face à l'efficacité de ce produit digitalisé.

D'autres produits digitaux destinés à une autre catégorie de clients à savoir les commerçants et les entreprises qui consistent en TPE (terminaux de paiement électronique) et Web marchands sont aussi schématisés en se basant sur les données réelles annuelles chiffrées de la BDL dont les figures ci après désignées :

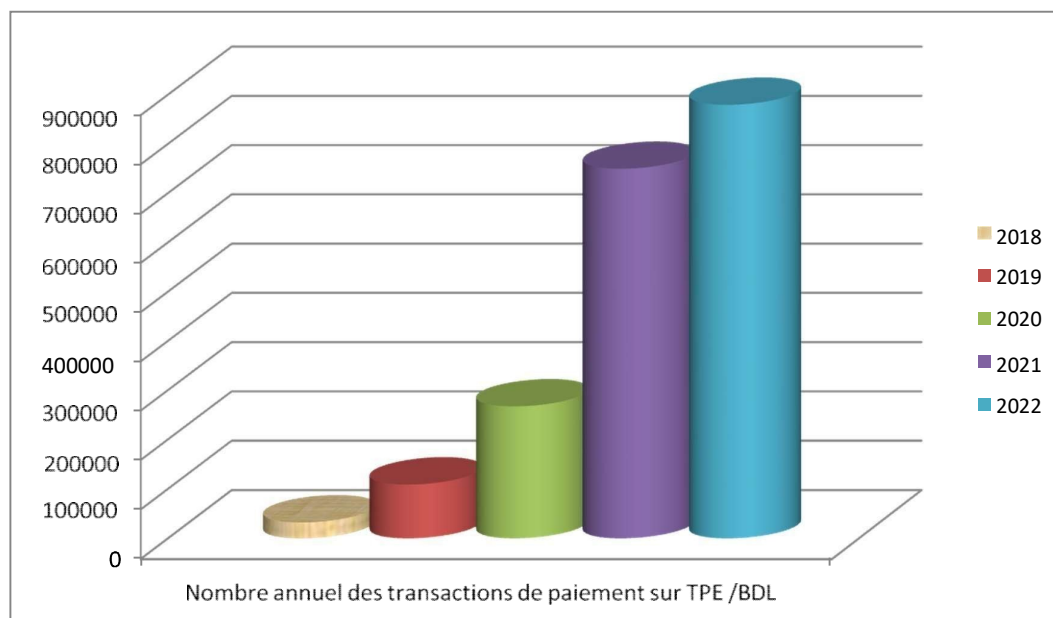
Figure N° 09: Evolution du nombre annuel des TPE placés par la BDL de l'année 2018 à 2022



Source : selon l'étude BOUDIA Farid

Le nombre annuel de TPE placé a connu une évolution de 73,88 % de 2018 à 2019 et de 21,90 % de 2020 à 2021 de 7933 et enfin 2,31 % De 2021 à 2022.

Figure N° 10 : Evolution du nombre annuel des transactions de paiement réalisées sur les TPE / BDL de l'année 2018 à 2022

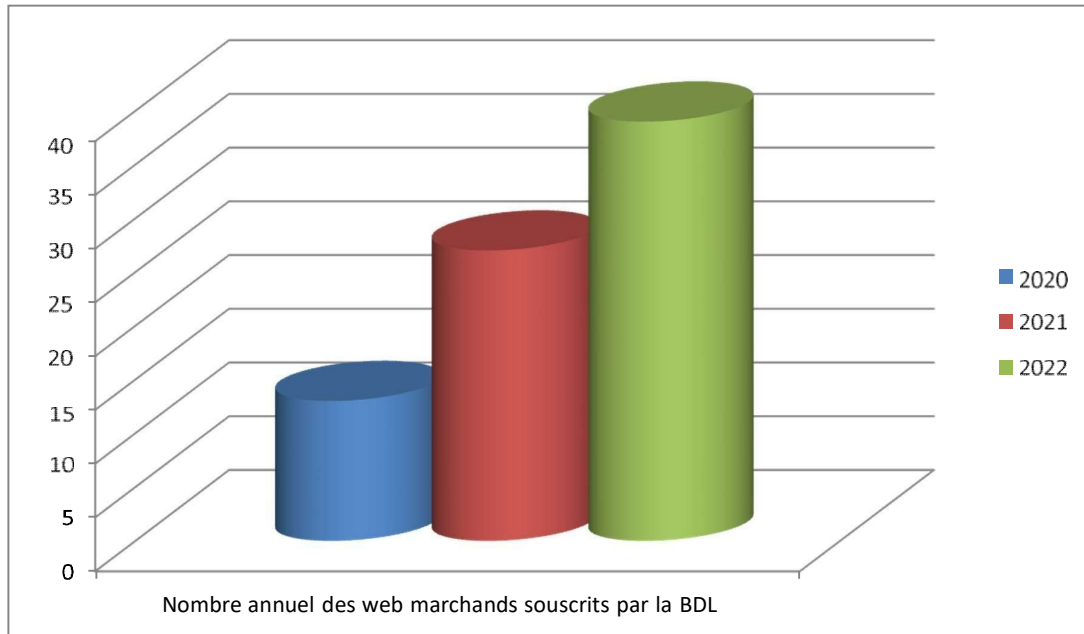


Source : selon l'étude BOUDIA Farid

Le nombre annuel global des transactions de paiement réalisées sur les TPE BDL a évolué de 2018 à 2019 de 239 % et à 266 996 de 2020 à 2021 de 180,67 % et enfin de 14,80 % de 2021 à 2022.

Interprétation : Selon notre enquête à la BDL et les données statistiques disponibles, l'augmentation annuelle du nombre de terminaux de paiement électronique (TPE) placés s'explique par l'adhésion des commerçants domiciliés à la banque et l'utilisation accrue des cartes CIB par leurs clients pour régler leurs achats. Cette tendance a été particulièrement marquée durant la pandémie de COVID-19, en 2020 et 2021, avec un pic de transactions atteignant respectivement 266 996 et 749 383. L'évolution positive s'est poursuivie en 2022, atteignant 879 360 transactions. Cela montre que les clients de la BDL ont préféré éviter les guichets pour retirer de l'argent en espèces, en optant pour des mesures de sécurité sanitaire. Cette expérience favorable a permis à la banque de maintenir la confiance des clients dans ce produit digital même après la période COVID-19.

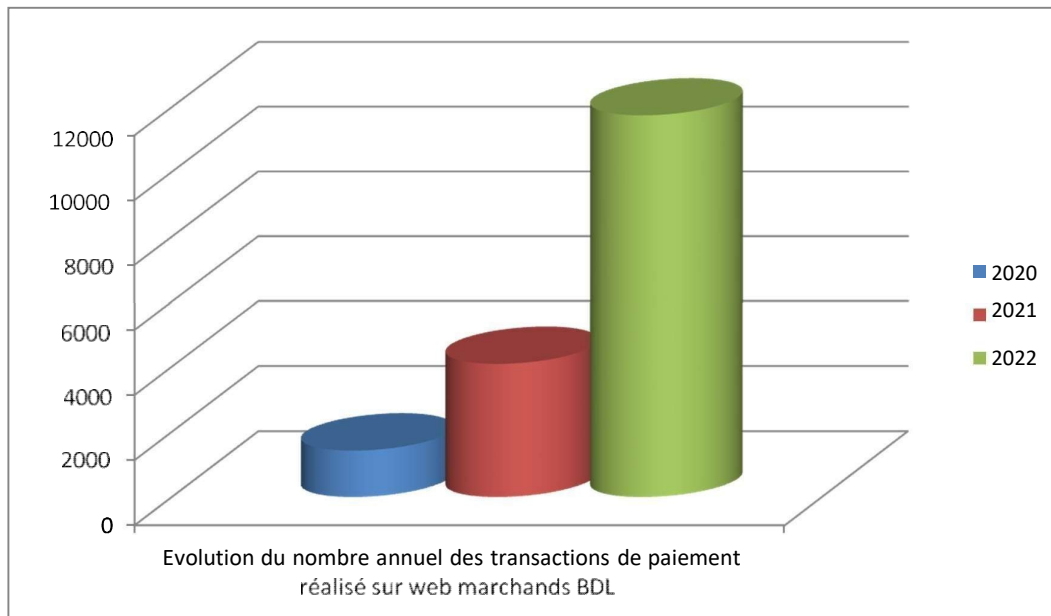
Figure N° 11 : Evolution du nombre annuel des web marchands souscrits par la BDL de l'année 2020 à 2022



Source : selon l'étude BOUDIA Farid

Le nombre annuel global des Web marchands installés par la BDL a connu une évolution de 107 % de l'année 2020 à 2021 et de 44,44 % de l'année 2021 à 2022

Figure N° 12 : Evolution du nombre annuel des transactions de paiement réalisé sur web marchands BDL



Source : selon l'étude BOUDIA Farid

Le nombre annuel global des transactions de paiements sur les Web marchands installés par la BDL a connu une évolution de 187 % de l'année 2020 à 2021 et de 187,50 % de l'année 2021 à 2022

Interprétation : L'évolution du nombre de web marchands installés et celle des transactions de paiements effectuées sur ces plateformes montrent que les clients de la BDL, à partir de la période COVID, ont adopté l'habitude de réaliser leurs paiements en ligne. Selon nos différents entretiens en agences, ces clients règlent notamment leurs factures auprès des grands facturiers tels que SONEGAS, Algérie Télécom, ADE et Mobilis.

CONCLUSION CHAPITRE 03

À travers ce chapitre, nous avons mené une analyse approfondie du processus de transformation digitale au sein de la Banque de Développement Local (BDL). Notre enquête a exploité des données statistiques réelles sur une période de trois à cinq ans, en fonction des cas, et s'est appuyée sur divers entretiens avec les responsables des directions chargées du suivi des réalisations en matière de digitalisation.

Les résultats montrent que les clients de la BDL adoptent principalement les produits digitaux tels que les cartes, suivis des paiements par TPE et en ligne. Cette adoption des produits digitaux illustre la réussite partielle de la transformation digitale de la banque dans ces domaines.

Cependant, l'adoption des services de e-banking et des virements via la plateforme internet reste timide. Cette réticence est principalement due à des facteurs exogènes tels que la qualité de la connexion internet et celle des smartphones ou ordinateurs utilisés pour y accéder. Cela met en lumière l'importance des infrastructures technologiques externes dans la réussite de la transformation digitale bancaire.

De manière générale, et particulièrement durant la période du COVID-19, nous avons observé une forte adhésion et adaptation des clients aux produits digitaux de la BDL. Cette tendance se manifeste par le nombre important de transactions générées, démontrant l'efficacité et l'attractivité des initiatives de digitalisation de la banque.

Notre analyse du processus de transformation digitale à la BDL montre que, malgré certains obstacles, les efforts de digitalisation ont conduit à une amélioration significative de l'engagement et de la satisfaction des clients. Cela souligne l'importance de poursuivre et d'amplifier ces efforts pour rester compétitif dans un environnement financier de plus en plus digitalisé.

Conclusion générale

À travers ce mémoire, nous avons cherché à comprendre et analyser les diverses dimensions de la transformation digitale au sein du secteur bancaire. Ce processus, loin d'être une simple adoption technologique, s'avère être une réinvention profonde des modèles d'affaires, des opérations internes et des relations avec les clients.

Dans le premier chapitre, nous avons exploré comment l'ère du digital a révolutionné les entreprises. L'évolution des technologies a non seulement modifié le comportement des consommateurs, mais a également créé de nouvelles dynamiques de marché. Nous avons mis en évidence l'importance des changements organisationnels nécessaires pour une transformation digitale réussie, démontrant que cette transition va au-delà de l'intégration de nouvelles technologies ; elle exige une refonte des processus internes et une adoption culturelle au sein de l'entreprise.

Dans le deuxième chapitre en a voulu examiner plus spécifiquement le secteur bancaire, nous avons souligné comment les banques traditionnelles ont dû s'adapter face à la montée en puissance des fintechs et des technologies disruptives. Ce chapitre a permis de comprendre l'évolution vers le digital des services bancaires et l'impact significatif de cette transformation sur l'ensemble du secteur. Les banques ont dû repenser leurs opérations pour améliorer l'efficacité, réduire les coûts et offrir des services plus personnalisés et accessibles, tout en surmontant des défis, qui accompagnent cette transition.

La troisième partie de ce mémoire a porté sur une étude de cas empirique de la Banque de Développement Local (BDL). À travers cette analyse, nous avons pu illustrer concrètement les étapes et les défis de la transformation digitale dans une institution bancaire spécifique. L'intégration de technologies digitales à la BDL a permis d'améliorer la qualité des services offerts aux clients et de renforcer sa compétitivité. Malgré les résistances internes et les défis organisationnels, la BDL a su naviguer dans cette transition en mettant en place des stratégies adaptées et en se concentrant sur la satisfaction client.

la transformation digitale est une nécessité stratégique pour les banques qui souhaitent rester compétitives dans un environnement économique en perpétuelle évolution. Ce processus complexe et exigeant ne se limite pas à l'implantation de nouvelles technologies, mais inclut une

refonte complète des modèles d'affaires, des processus internes et des interactions avec les clients. Pour réussir cette transformation, il est essentiel d'adopter une approche intégrée qui tient compte des aspects technologiques, organisationnels et humains. La transformation digitale impose une adaptation constante, une remise en question régulière des pratiques et une volonté d'innover en permanence.

En regardant vers l'avenir, il est clair que les institutions financières doivent continuer à innover et à s'adapter aux nouvelles technologies et aux attentes des consommateurs. La formation continue des employés, la collaboration avec des fintechs et une attention particulière à la sécurité et à la réglementation seront cruciales. Les banques doivent également être agiles et ouvertes aux changements pour naviguer avec succès dans ce paysage numérique en constante mutation. La capacité à anticiper les évolutions technologiques et à intégrer rapidement les innovations sera déterminante pour leur succès futur.

Bibliographie

Bibliographie :

Ouvrages

- BERNARD ROMAN et ALAIN TCHIBOZO, « Transformer la Banque » DUNOD,2017
- Charlotte Béziade & Serge Assayag Cabinet Weave 2014 « L'impact du numérique sur les métiers de la banque Etude thématique »
- PHILIPPE HERLIN « la fin des banques » eyrolles 2015, 04 éme tirage 2016
- REGIS BOUYALA, « La révolution Fin Tech » : acte 2, RB Edition, 2018

Articles et revus

- FRANÇOIS LAFFOND, Article publié dans RB « Les impacts humains de la transformation numérique de la banque »
- FRANÇOIS LAFFOND ; Article paru dans Revue Banque n°783 « Les impacts humains de la transformation numérique de la banque »
- LILA AMIAR ET RYMA DERRIDJ « la digitalisation au sein du secteur bancaire : entre causes et conséquence cas de ABC Banque » document de travail numéro 10 institut de recherche IRMAPE
- JEAN-FRANÇOIS NOTEBAERT, DJAMCHID ASSADI et LAURENCE ATTUEL MENDES
« L'individualisation de la relation client sur Internet : une analyse comparative du service client en ligne des banques françaises »
- MALKI SIDI MOHAMMED « développement commercial et digitalisation : etude de cas d'une banque privée en Algérie »
- THOMAS PHILIPPON ; revue d'économie financière « L'opportunité de la Fin Tech »,

Thèses et mémoires

- AMRAT L et AIRED L « la digitalisation des services bancaires cas de la SGA » UMMTO

- IGUEDAD S., «Etat des lieux de l'enjeu des tics dans le secteur bancaire», mémoire de fin d'études ; Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2013.

- MARIE DORION et CAMILLE CHAILLIE « la digitalisation du secteur bancaire » paris school of business 2017-2018

- DAHAK Abdenour, KARA Rabah, « Le mémoire de master » 1ère édition ; 2015

- OUKACI F et NAFA S « la transformation digitale dans les banques algériennes cas de e-paiement » UMMTO 2020.

- RIM Zid 2006 « Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions (uqam.ca)» MONREAL

- AIDOUD Mohamed Faouzi 2017/2018 univ-tlemcen.dz

- BOUDIA Farid 2022/2023 UMMTO

Annexes

Guide d'entretien

Q1 : Quelles stratégies la BDL utilise-t-elle pour intégrer de nouvelles technologies digitales et comment ces stratégies ont-elles été mises en œuvre dans le département administratif ?

Q2 : Les services digitaux proposés par la BDL contribuent-ils à l'amélioration de l'expérience client, et comment les clients perçoivent-ils ces services ?

Q3 : Quels obstacles la BDL rencontre-t-elle lors de la mise en œuvre de la transformation digitale dans la gestion des crédits et quelles stratégies sont mises en place pour surmonter ces obstacles ?

Q4 : Quels sont les principaux défis auxquels la banque est confrontée en matière de transformation digitale et comment ces défis sont-ils gérés au niveau administratif ?

Q5 : Comment la BDL répond-elle aux nouvelles tendances de marché et quels nouveaux services digitaux ont été introduits pour améliorer l'engagement des clients ?

Q6 : Quels sont les principaux facteurs de la digitalisation du secteur bancaire algérien et comment cette digitalisation a-t-elle changé les opérations quotidiennes dans la gestion des crédits ?

ANNEXE 02

Dans le but d'une étude approfondie concernant l'adhésion et l'utilisation des clients des outils digitale de la banque nous avons eu recours a une approche quantitative cela en suivant le questionnaire suivant :

- Comment la BDL réagit face a l'évolution des attentes et exigence des clients ?
- Les services digitaux contribuent -il à l'amélioration de l'expérience clients
- Que pensée vous de l'adhésion des clients au nouveau service digitale de la BDL ?
- Comment l'utilisation des outils digitale de la BDL a-t-il évoluer ?
- Quelle contribution des outils digitale pour favoriser le e paiement ?
- Quelle est la perçu des clients sur la digitalisation des pratique bancaire ?
- Quelles sont les obstacle que peuvent rencontré les clients l'ors de l'utilisation des services digitaux de la BDL ?
- Quels sont les critères principaux pour évaluer le capital humain au sein de la Banque de Développement Local (BDL) lors de la promotion de l'activité de digitalisation?

TABLE DES MATIERES

Table des matières

Remercîment	
Dédicace	
Sommaire	
Introduction générale	
CHAPITRE 01 :_LA TRANSFORMATION DIGITALE AU SEIN D'UNE ENTREPRISE	X
INTRODUCTION	7
SECTION 01 : L'évolution d'une entreprise vers transformation digitale	9
1.1 La distinction entre la numérisation, digitalisation et la transformation digitale	9
2. La transformation digitale :	11
1.2 Définition de la transformation digitale :	12
1.2.1 Objectif de la transformation digitale	13
1.2.3 Les défis de la transformation digitale :	15
1.2.4 Les avantages de la transformation digitale	17
1.2.5 Les limites de la transformation digitale	19
1.3 Les outils de la transformation digitale	21
1.4 Les étapes de la transformation digitale :	26
SECTION 02 : Le changement organisationnel étape crucial pour une transformation	30
1.1 Définition du changement :	30
1.1.1 La définition du changement organisationnel	31
1.1.3 Les facteurs du changement	32
1.1.4 Typologie du changement organisationnel	35
1.1.5 Les acteurs du changement	37

2.1	Les modèles à phases du processus du changement	40
2.1.1	les étapes du processus du changement selon LEWIN (1947)	40
2.1.2	Le modelés Collerette et al. (1997)	41
2.1.3	Le modèle proposée par rim Zid (2006)	42
2.2	La conduite de changement :	45
2.2.1	Généralités sur la conduite du changement :	46
2.2.2	Définition de la conduite du changement :	46
2.2.3	Les objectifs de la conduite du changement	47
2.2.4	Les phases de la conduite du changement :	48
2.2.5	La conduite du changement à l'ère de la digitalisation	49
2.2.6	La conduite du changement comme facteur clé de digitalisation	50
2.2.7	Mise en œuvre de la conduite du changement dans le cadre d'une transformation digitale :	50
2.2.8	L'impact du la conduite du changement sur la digitalisation :	52
2.3	La résistance au changement	54
2.3.1	Définition des résistances au changement	54
2.3.2	Les formes de résistance au changement :	55
2.3.4	Les étapes de la résistance au changement	56
2.3.5	Anticiper et gérer la résistance au changement	58
2.3.6	Les actions nécessaire pour vaincre une résistance au changement	59
2.3.7	Les facteurs de succès et les causes d'échec du changement	60
	CONCLUSION DU CHAPITRE 01 :	63
	CHAPITRE 02 : revolution digitale dans la banque : evolution et impact	X
	INTRODUCTION CHAPITRE 02 :	66
	SECTION 01 : L'evolution de la banque vers le digitale	67
1.1	Banque définition :	68

1.2	Les types de la banque :	68
1.3	Le rôle de la banque :	69
1.4	La Révolution Numérique des Banques Traditionnelles :	70
1.4.1	banque digitale et banque en ligne quelle déférence :	72
1.5	Apparition des fin tech et l'évolution des attentes des consommateurs :	72
1.5.1	Définition de la Fin Tech:	72
1.5.2	Caractéristiques des Fin Tech	73
1.5.3	Evolution de la Fin Tech :	75
1.5.4	Les moteurs de croissance de la FinTech	76
1.5.5	Service proposer par les fin tech :	79
1.6	Relation entre banque classique et Fin Tech :	<u>83</u>
1.6.1	Les banque traditionnelle face à la concurrence des Fin Tech :	84
1.6.2	Rôle des pouvoirs publique :	85
SECTION 02 : L'impact de la digitalisation sur le secteur bancaire		88
2.1	Impact de numérique sur la banque et ses clients	<u>88</u>
1.	Évolution des comportements et des attentes des clients	<u>88</u>
2.	Attentes en matière d'interactivité et de continuité de service	<u>88</u>
3.	Recherche de simplicité dans les services	<u>89</u>
4.	Vers une désintermédiation accrue	<u>89</u>
5.	Quête de personnalisation et de conseils sur mesure	<u>89</u>
6.	Défis et opportunités liés au big data	89
2.2	Impact des normes et des évolutions réglementaires	90
2.3	Impact de digitale sur les métiers de la banque :	91
2.3.1	Métier chargé de la clientèle	92
2.3.2	Évolution du rôle du Gestionnaire de Back Office	93
2.3.3	Évolution du rôle des Directeurs d'Agence	94
2.3.4	Défis et insatisfactions	95
2.3.5	Perspectives avec le numérique	96

CONCLUSION DU CHAPITRE 02 :	97
Chapitre 03 : Etude empirique de la transformation digitale bancaire «cas de la BDL»	X
Section 01 : Approche méthodologique de la recherche et présentation de L'échantillon choisis	97
1. La méthodologique de la recherche utilisée.	94
a) Paradigme positiviste	95
b) Paradigme constructiviste.	95
c) Notre paradigme de recherche.	96
1.2. Le type de recherche adopté.	96
2. Les techniques de recueil et d'analyse des données.	98
2.1. Présentation et protocole d'entretien.	99
3.1. La perception du digital par la population Algérienne	101
□ Organisation Générale de la BDL Organigramme	105
Les différents services digitalisés de la banque de développement local	109
SECTION 02 : La présentation et la discussion des résultats quantitatifs.	
1. Interprétation des résultats des questionnaires	111
2. Analyse des résultats	124
CONCLUSION CHAPITRE 3 :	126
CONCLUSION GENERALE	127
Bibliographie	X
Annexe	X
Table des matières	X
Resume	

Résumé :

La transformation digitale est un enjeu crucial pour les entreprises modernes, bouleversant les modèles traditionnels et modifiant les comportements des consommateurs. Dans le secteur bancaire, cette transition est essentielle pour rester compétitif face à l'émergence des banques en ligne et des FinTech.

La transformation digitale implique des changements profonds au sein des entreprises, tant au niveau des processus internes que de la culture organisationnelle. Comprendre les concepts de digitalisation, de numérisation et de transformation digitale est crucial. La digitalisation utilise des technologies numériques pour améliorer les processus existants, tandis que la transformation digitale modifie fondamentalement la manière dont une entreprise opère et crée de la valeur. Cela nécessite une gestion efficace du changement organisationnel, une implication des employés à tous les niveaux et une communication claire pour surmonter la résistance au changement.

Dans le secteur bancaire, la révolution digitale apporte de nouveaux défis et opportunités. Les banques doivent offrir des services rapides, personnalisés et accessibles pour répondre aux attentes des clients. L'émergence des banques en ligne et des FinTech pousse les banques traditionnelles à repenser leurs modèles d'affaires. La digitalisation améliore l'efficacité, réduit les coûts et permet d'innover en matière de services bancaires. Elle transforme les métiers bancaires, notamment ceux des chargés de clientèle, des gestionnaires de back-office et des directeurs d'agence, en introduisant de nouveaux outils et technologies.

L'étude de cas sur la BDL de Tizi-Ouzou montre comment cette banque a abordé la transformation digitale. En utilisant une méthodologie de recherche basée sur des données quantitatives et qualitatives, l'étude révèle que la digitalisation a simplifié, optimisé et automatisé les processus bancaires.

La transformation digitale est indispensable pour les banques souhaitant rester compétitives dans un environnement en évolution constante. Le cas de la BDL de Tizi-Ouzou illustre les bénéfices potentiels de cette transformation, tels que l'amélioration des services bancaires, la satisfaction accrue des clients et l'augmentation de l'efficacité opérationnelle. Pour réussir cette transition, il est crucial de bien gérer le changement, d'impliquer les employés et d'investir dans des technologies innovantes. Malgré les défis, la digitalisation offre des opportunités significatives pour répondre aux attentes des clients et se positionner avantageusement dans un marché numérique.

Mots clés : La Transformation digitale , Secteur bancaire , Digitalisation , Banques en ligne , FinTech