

**ECOLE SUPERIEURE DE GESTION ET D'ECONOMIE
NUMERIQUE**

ESGEN

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master**

Spécialité : E-Business

THEME

**L'impact de la digitalisation sur l'écosystème
bancaire**

Cas du Crédit Populaire d'Algérie

-CPA-

Réalisé par :

Mme.GHEZAL Zeyneb

Mr.RAMDANI Mohammed

Encadré par :

Mme.ZIOUANI Saida

Maitre Assistante -A-

1^{ère} Promotion (2019/2022)

Juin 2022

Dédicaces de Mohammed

Sans aucune introduction je dédie ce travail à la personne la plus valeureuse à mon cœur ma mère ma chérie qui est la source, la raison et la conséquence de toute motivation et réussite que j'ai réalisée.

A mon ami d'enfance et la personne que j'ai grandi avec ; mon grand frère Aziz.

A mon père et sa femme Abla.

A Zinou avec qui je partage tout ; loin de l'œil et proche de cœur.

A Marouane la personne qui n'a jamais changé et était dès le début là à mes côtés.

A Zeyneb mon binôme, mon amie et la personne qui me donne la dose de motivation pour continuer à combattre cette année.

A tous mes amis Marouane, Monaim, Sid ali, Seddik, Redha, Amir, L'Mili, Anis, Anis, Riadh, Badis, Ouriki, Noureddine, Mizami, Taha, Sadek, Anis, Fares, Aslane, Akram, Saleh, Rit, Lina, Naila, Zineb, Kawtar, Mouad, Imene, Mourad, Anis, Riadh, Rayane, Oussama, Roumaissa... et pleins d'autres merveilleuses personnes que j'ai l'honneur de connaître à travers ma vie et surtout ma vie universitaire.

Dédicace de Zeyneb

Avec un immense plaisir , je dédie ce magnifique travail ,

A moi , Zeyneb la plus forte et belle femme , je suis tres fiere de moi , pour mon ambition , mon courage meme dans les pires moments , KEEP GOING GIRL !

A mes chers parents , pour tous leurs sacrifices , leur amour , leur soutien et leurs prières tout au long de mes études , vous rendre fiers de moi est toujours ma priorité , que dieu vous garde pour moi , je vous aime trop ,

A mes précieuses sœurs Asmaa et Safia pour leurs encouragements permanents et leur soutien moral et d'avoir supporter mes hauts et mes bas ,

A ma chère grand-mère Aziza , ma tante Sarah , mes ancles Hakim et Amine et leurs enfants a toute ma famille adorée ,

A mon binome précieux Mohammed , pour tout le support et le courage qu'il m'a donné tout au long de la réalisation de ce travail, et qui, sans lui, ce travail ne verra pas le jour, best binome ever merci d'être la !

A mes bizbiz adorables, Zineb ,Kaouther , Naila et Lina et a toute l'équipe choque de cette année, Mohammed , Redha , Marouane ,Nour el dine, Akram , Anis,et pleins d'autres personnes , les aventures et les souvenirs qu'on a créés et vient ensamble vont resterai a jamais dans mon cœur ,

A les meuilleures de tout le temps, mes ames soeurs, Rima , Nadyne , Kaouther رفقاء الكفاح , on a partagés literallement tout ; les hauts et les bas , les fourires et les larmes , la pression et la depression , la reussite et les moments inoubliables , je vous aime très fort ,

A mes copines adorables , Khadidja et Ichrak , qui sont toujours a mes cotés ,

Et a toute personne qui m'a soutenue de prés ou de loin tout au long de mon parcours , je vous remercie infiniment.

Remerciement

Au premier lieu nous remercions le bon Dieu de nous avoir donné la santé, le courage et la force de pouvoir accomplir ce travail.

Nous tenons, à exprimer nos sincères remerciements à notre encadrante Mme. ZIOUANI Saida pour ses conseils appréciés, sa disponibilité, et l'attention qu'elle nous a consacré tout au long de cette recherche.

Nous sommes très reconnaissants à Mme. DOUMER Nadia notre chère et adorable encadrante au sein de la DMC ; premièrement juste pour être la personne qu'elle est, deuxièmement pour la grande qualité de ses conseils, sa compréhension et pour nous avoir aussi permis de bénéficier de son aide.

Nous sommes par ailleurs reconnaissants à toute personnes qui nous a aidé tout au long notre de stage au CPA ; Mr. ALIANE, Mme BOURENANE, Mr. MEZOUED Samy, Mme Houda, Mme Amina et tout le personnel du CPA.

Enfin nous remercions tout celles et ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de cet humble travail.

Liste Des Schémas

Schéma 1 :Système bancaire national à la veille du plan quadriennal 1970-1973	75
Schéma 2: Le système bancaire national après la réforme 1970.....	78
Schéma 3 : Configuration du système bancaire algérien en 2001.....	83
Schéma 4:Organigramme général du CPA.....	102
Schéma 5: Organisationnel de la direction du marketing et de la communication.....	108

Liste Des Tableaux

Tableau 1: Fiche signalétique du crédit populaire d'Algérie.....	97
Tableau 2: Evolution du capital social en MDA du CPA en millions de dinars et en %.	99
Tableau 3: L'évolution de nombre d'agences du CPA durant la période 2012 à 2022..	100
Tableau 4: Les statistiques du CPA de l'année 2020.....	103
Tableau 5:Matrice SWOT	111
Tableau 6: Identification des concurrents du CPA	112
Tableau 7:Identification des produits digitaux concurrents du CPA.....	115
Tableau 8:Benchmark fonctionnel.....	117
Tableau 9:Benchmark tarifaire.....	119
Tableau 10:Répartition des personnes interrogées selon leur sexe.....	122
Tableau 11: Répartition des personnes interrogées selon leur tranche d'âge.	123
Tableau 12:Répartition des personnes interrogées selon leur profession	124
Tableau 13:Répartition des personnes interrogées selon leur niveau d'étude	125
Tableau 14:Répartition des personnes interrogées selon leur type	126
Tableau 15:Répartition des personnes interrogées selon leur durée d'abonnement	127
Tableau 16:Les freins liés aux produits digitaux du CPA	128
Tableau 17:Tableau croisé de Q20, Q21 et Q22	129
Tableau 18:Tableau croisé des Q11 et Q17	130
Tableau 19:Tableau croisé des Q09 et Q17	131
Tableau 20:Répartition des employés interrogées selon leur département	133
Tableau 21 : la stratégie de l'entreprise en matière de transformation numérique.....	135
Tableau 22 : l'existence de la transformation digitale	136
Tableau 23 : la maturité de la stratégie de la transformation digitale	136
Tableau 24 : les axes adoptés dans le cadre de la stratégie de la transformation.....	138
Tableau 25 : l'impact de la stratégie de transformation numérique	139
Tableau 26 : les impacts engendrés sur l'organisation par la transformation	141
Tableau 27 : les principaux bénéfices obtenus par la stratégie	142
Tableau 28 : les principaux freins que l'entreprise a rencontrés.....	143
Tableau 29 : la modification du modèle économique par la transformation	145
Tableau 30 : l'utilité du numérique dans la gestion du personnel	146
Tableau 31 : les résistances au numérique de la part des employés	148
Tableau 32 : la satisfaction du passage au numérique	149

Liste Des Figures

Figure 1: la chaine de transformation.	31
Figure 2: Les lieux de changement.....	34
Figure 3: La balance du changement.....	35
Figure 4:Les formes de résistance.....	36
Figure 5:La vallée du désespoir.....	37
Figure 6:Les objectifs de la conduite du changement.	39
Figure 7:La courbe S de la conduite de changement (CDC).	40
Figure 8:Les 3 ères d'évolution de la CDC.	40
Figure 9:Les comportements des acteurs face au changement.	41
Figure 10:Les cibles de la CDC.	43
Figure 11:Les quatres principaux rôles du manager.	44
Figure 12:Le rôle et les qualités d'un bon manager.	44
Figure 13:Relation manager-managé	45
Figure 14:Les huites étapes du changement de Kotter.	46
Figure 15:Le modèle du changement agile.....	48
Figure 16:Le modèle lewinienne.....	49
Figure 17:Le Modèle ASR	50
Figure 18:Les phases et les étapes du changement.....	50
Figure 19:Les 10 clés du changement.	53
Figure 20:La méthode Litchi.....	54
Figure 21:Mesure de la profondeur et la largeur de changement	54
Figure 22:Cartographie des changements.....	55
Figure 23:Cartographie des acteurs.	56
Figure 24: La courbe de deuil.....	56
Figure 25:Le diamant de Leavitt.....	57
Figure 26:Matrice Crédibilité/Attractivité.....	57
Figure 27:Le plan de formation	58
Figure 28: Le plan de transition.....	59
Figure 29:La genèse d'un système d'information	60
Figure 30: L'analyse PESTEL.....	70
Figure 31:Répartition des personnes interrogées selon leur sexe	123
Figure 32:Répartition des personnes interrogées selon leur tranche d'âge.....	124
Figure 33:Répartition des personnes interrogées selon leur profession.....	125
Figure 34 :Répartition des personnes interrogées selon leur type	126
Figure 35:Répartition des personnes interrogées selon leur durée d'abonnement.....	127
Figure 36:Répartition des employés interrogées selon leur département.....	134
Figure 37 : la stratégie de l'entreprise en matière de transformation numérique	135
Figure 38 : l'existence de la transformation digitale	136
Figure 39 : la maturité de la stratégie de la transformation digitale	137
Figure 40 : les axes adoptés dans le cadre de la stratégie de la transformation	139
Figure 41 : l'impact de la stratégie de transformation numérique	140
Figure 42 : les impacts engendrés sur l'organisation par la transformation	141
Figure 43 : les principaux bénéfices obtenus par la stratégie.....	143
Figure 44 : les principaux freins que l'entreprise a rencontrés	144

Figure 45 : la modification du modèle économique par la transformation.....	145
Figure 46 : l'utilité du numérique dans la gestion du personnel.....	147
Figure 47 : résistances au numérique de la part des employés	148
Figure 48 : la satisfaction du passage au numérique.....	149

Liste Des Abréviations

ABEF	Association des Banques et Établissements Financiers
BADR	Banque de Développement Agricole et Rural
BDL	Banque de Développement Local
BEA	Banque Extérieure d'Algérie
BMD	Business Model Digital
BMT	Business Model Traditionnel
BNA	Banque Nationale d'Algérie
CAD	Caisse Algérienne de Développement
CDC	Conduite Du Changement
CGCI	Caisse de Garantie des Crédits Immobiliers
CIB	Carte Interbancaire
CMC	Conseil de la Monnaie et du Crédit
CNED	Caisse National d'Équipement et de Développement
CNEP	Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance

CNL	Caisse National du Logement
CPA	Crédit Populaire d'Algérie
DA	Dinar Algérien
DMC	Direction Marketing et Communication
EDI	Electronic Data Interchange
ERP	Entreprise Resource Planning
FA	Franc Algérien
FGPI	Fonds de Garantie de la Promotion Immobilières
FMI	Fonds Monétaire International
GAB	Guichet Automatique Bancaire
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
IA	Intelligence Artificielle
NTICs	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
PGI	Progiciel de Gestion Intégré

PSP	Prestataire de Services de Paiement
SATIM	Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique
SBA	Système Bancaire Algérien
SGA	Société Générale Algérie
SI	Système d'Informations
SPA	Société Par Action
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SRH	Société de Refinancement Hypothécaire
TICs	Technologies de l'Information et de la Communication
TPE	Terminal de Paiement Electronique

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE.....

CHAPITRE 01 : La digitalisation bancaire.

- **SECTION 01 : Qu'est-ce la digitalisation bancaire ?08**
- **SECTION 02 : L'évolution du modèle bancaire à l'ère du digital.....17**
- **SECTION 03 : Le changement et les outils adéquats.....30**

CHAPITRE 02 : Écosystème bancaire.

- **SECTION 01 : Définition de l'écosystème.....66**
- **SECTION 02 : Historique du système bancaire algérien (SBA).....72**
- **SECTION 03 : Les intervenants du SBA83**

CHAPITRE 03 : Cas pratique.

- **SECTION 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....96**
- **SECTION 02 : Le Marketing du CPA.....108**
- **SECTION 03 : Présentation de l'étude et dépouillement des résultats...120**

CONCLUSION GENERALE.....

Introduction

générale

Depuis les années 2000, le monde assiste à un bouleversement du au digital qui a conduit à des changements importants. L'apparition des technologies de l'information et de la communication et des plateformes digitales a bousculé le comportement des consommateurs d'une manière a ce qu'ils soient devenus hyperconnectés, ont évolués, en exprimant de nouveaux besoins.

La révolution digitale a touché tous les secteurs confondus et le secteur bancaire a connu à l'instar de tous les autres des bouleversements plus remarquables et plus lourds comparativement à tout autre secteur. En effet, avec l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication TIC, de nouvelles possibilités d'interactions ont apparu entre les banques et leurs différents clients. L'utilisation des smartphones et des tablettes par exemple a changé la consommation des services financiers au point de devenir aujourd'hui les canaux de communication très importants.

Le secteur bancaire fait face à un nouvel état d'esprit et une naissance notable face à une clientèle de plus en plus exigeante, qui a changé de comportements et d'attentes, et est de plus en plus familiarisée avec l'utilisation des nouvelles technologies pour répondre à ses besoins personnels et professionnels. Une révolution dans les pratiques de gestion, afin de rester en phase avec son temps, les banques dites traditionnelles se sont retrouvées obligées de s'adapter aux changements liés à la digitalisation et de réinventer les solutions digitales pour fidéliser les clients et répondre à leurs attentes. Ils ont alors investit beaucoup d'efforts dans le développement numérique pour sécuriser leurs intérêts économiques.

« Tout le monde veut le progrès. Mais le progrès requiert le changement... et le changement reste impopulaire » affirme John Fitzgerald Kennedy.

Dans une logique d'adaptation à un environnement autrement imposé, les entreprises ont toujours eu à gérer des changements. Pourtant, la façon dont elles ont appréhendé ces changements a évolué selon des paramètres externes mais aussi internes. Les banques se sont préoccupées dans un premier lieu de la nécessité du changement, faut-il ou non changer ? cette question a disparue par la suite, après ça elles se sont penchées progressivement à appréhender de nouvelles méthodes et pratiques afin de conduire le changement et en adoptant des outils et des théories classiques, et par la suite et avec la nécessité de développer ces pratiques de nouveaux outils appelés digitaux ont apparus.

De ce fait, l'évolution du modèle bancaire à l'ère du digital a entraîné plusieurs mutations et a causé l'apparition de plusieurs formes de banques qui ont développées le concept de la banque digitale.

Pour toutes ces raisons, nous avons opté pour le thème suivant « l'impact de la digitalisation sur l'écosystème bancaire ». Le choix de ce thème est motivé aussi par la volonté d'approfondir nos connaissances encore plus dans tout ce qui a une relation avec le digital. Etant des étudiants en spécialité E-Business nous avons voulu toucher et s'informer sur l'impact réel de l'émergence des Tics et l'utilisation de nouveaux et différents outils et canaux digitaux. En plus, nous avons trouvé notre motivation dans le fait de vouloir donner un éclaircissement sur la qualité des services offerts par la banque (CPA), afin de satisfaire ses clients, car la mesure de l'évolution du niveau de satisfaction des clients est d'une importance cruciale puisqu'un client Satisfait est susceptible d'intensifier sa fidélité.

A travers ce mémoire, nous allons essayer de montrer l'impact de la digitalisation sur le comportement des clients et leur perception après l'intégration des produits digitaux dans la stratégie et la politique de leur banque CPA, ainsi que la réaction de ses collaborateurs ; employés et partenaires lors du changement vers le digital, à travers un étude empirique sur terrain.

Ceci nous mène à poser la problématique suivante qui englobe toutes les préoccupations citées ci dessus:

« En quoi la digitalisation a-t-elle modifié le secteur bancaire et Quels impacts pour les acteurs ? »

De cette question principale, découlent les sous questions suivantes :

1. Qu'est ce qu'on entend par la digitalisation ?
2. Quel est sa spécificité pour le secteur bancaire ?
3. En quoi cette digitalisation a-t-elle impacté la relation avec les collaborateurs – employés et partenaires- ?
4. Quels sont les changements perçus dans la relation clientèle avec la transformation digitale des entreprises ?

Afin de mieux orienter notre recherche et bien canaliser nos efforts, vers le vif de sujet, plus particulièrement pour répondre à ces questions, nous proposons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : Le client de la banque CPA serait favorable au changement vers le digital.

Hypothèse 02 : L'intégration de la stratégie digitale au sein de CPA n'aurait pas un impact sur le comportement des clients.

Hypothèse 03 : Les employés de CPA seraient résistants au changement introduit sur l'organisation.

Hypothèse 04 : Les partenaires de CPA auraient participé à sa transformation digitale.

L'objectif de notre recherche

L'objectif de notre recherche est, de mieux comprendre, de dévoiler le niveau de satisfaction des clients face au saut important que le CPA a fait vers le numérique ainsi que la perception des employés face à cette vague du digital et encore mesurer la collaboration des partenaires. Et que l'objectif général est d'évaluer les impacts de la digitalisation bancaire sur l'écosystème actif.

Méthodologie de travail

Pour pouvoir répondre à notre problématique, différentes étapes se sont imposées à nous : la première consiste en une prospection et une recherche bibliographique, la deuxième est consacrée à l'étude sur le terrain.

Nous avons mené une étude documentaire pour la quelle nous avons consulté plusieurs ouvrages, sites web, articles, conférences, émissions, YouTube... relatives aux concepts de base de notre sujet de recherche ; la transformation digitale, la conduite du changement, l'évolution du modèle bancaire à l'ère du digital pour le premier chapitre, l'écosystème bancaire en général et l'écosystème algérien en particulier, ainsi que les intervenants qui le composent pour le deuxième chapitre.

Ensuite, nous avons effectué un questionnaire sur terrain portant sur :

- Les changements survenus sur le comportement des clients (anciens et nouveaux) avant et après l'intégration de la stratégie de transformation digitale de la banque CPA.
- L'impact de la digitalisation sur la satisfaction des employés de CPA avant et après la digitalisation.
- L'apport des partenaires et les changements survenus sur la relation du CPA avec ses dits partenaires après l'intégration de la stratégie de transformation digitale de la banque.

Pour pouvoir analyser et discuter les résultats conclus des données obtenues de notre enquête réalisée auprès des trois éléments étudiés à travers ce travail nous avons utilisé les logiciels de traitements des données suivants : SPSS -26-, MICROSOFT EXCEL -2019-, GOOGLE FORMS en vue d'en sortir avec des recommandations.

CHAPITRE 01 :
La digitalisation bancaire.

L'avènement des nouveaux outils technologiques a bouleversé le monde économique au point que les chefs d'entreprise ont dû revoir l'ensemble de leurs stratégies pour assurer la continuité de leurs activités dans la vague des technologies numériques et se rendre compte que l'idéal est d'intégrer ces technologies dans leur modèle économique. Ce changement fondamental sera appelé "transformation numérique". Comme pour toute transformation, elle produit des changements mesurables au niveau organisationnel pour justifier le passage des modèles traditionnels à la transformation numérique grâce à l'adoption et à l'utilisation des outils nécessaires pour conduire le changement.

Dans ce chapitre nous nous intéressons en premier lieu, dans la première section à distinguer les terminologies qui semblent similaires dans le sens de la transformation numérique à travers un état de l'art bien détaillé sur la digitalisation, la numérisation et la transformation digitale, après, nous étudions l'impact de cette dernière sur la banque qui s'est lancée dans cette démarche de transformation dans l'objectif de devenir plus agile et pour toucher plus de clientèle et l'avènement des technologies de l'information et de la communication et l'internet .. etc.

Dans le deuxième chapitre nous nous intéressons à l'évolution du modèle bancaire à l'ère du digital et les nouvelles tendances qui y envahissent, en complétant cette étude par définir le changement et comment bien conduire ce changement afin d'atteindre les objectifs cités au début de la mise de la stratégie et les outils qui aident à réaliser la conduite du changement que ce soit classiques ou nouvelles disant digitaux, tout ça en collectant les informations de différents ouvrages dont les points de vues se croisent afin d'enrichir le travail de recherche mené.

SECTION 01 : Qu'est-ce la digitalisation bancaire ?

La digitalisation est désormais un élément important de la stratégie d'une entreprise, quelle que soit sa taille ou son domaine d'activité. La numérisation repose essentiellement sur les données et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TICS), qui sont les éléments de base de la société numérisée moderne. Obtenir des informations est important, et le but ultime est d'utiliser ces informations pour prendre de meilleures décisions plus rapidement et en utilisant les nouvelles technologies, les organisations augmentent l'agilité non seulement au sein de l'entreprise, mais également avec les clients, les fournisseurs et les partenaires et tout autre acteur dans son macro et/ou micro environnement. La numérisation à l'échelle de l'organisation est rendue possible par l'intégration de solutions et tandis que d'outils numériques qui peuvent redéfinir, modéliser et automatiser les processus tout en intégrant une acquisition et une utilisation optimisées des données.

1. Aperçu sur la digitalisation bancaire :

1.1 Etat de l'art :

Comme tous les acteurs économiques concernés par la transformation digitale, la banque n'échappe pas à la règle ! Les partenaires exigent de bénéficier d'une expérience riche, les salariés veulent s'épanouir dans un environnement plus ouvert, bienveillant et dynamique... La transformation digitale apparaît comme une condition nécessaire et un défi majeur pour les banques.

Avant de se pencher sur la transformation numérique d'une banque, il est important de comprendre exactement ce que signifie la digitalisation, la numérisation et la transformation digitale, car ces termes semblent être proches de sens, mais il existe des différences fondamentales entre ces trois notions.

1.1.1 La Digitalisation :

1.1.1.1 Définition et étymologie :

Etymologiquement, digital c'est un anglicisme qui fait son apparition en 2004 dans notre vocabulaire professionnel qui réfère en anglais à *digit*, « chiffre », et *digital*, « qui utilise des nombres », L'adjectif *digital* en français signifie « qui appartient aux doigts, se rapporte aux doigts ». Il vient du latin *digitalis*, « qui a l'épaisseur d'un doigt », lui-même dérivé de *digitus*, « doigt ».

La digitalisation est un terme qui suggère de faire les choses différemment, avec l'intention de faire mieux, c'est un changement fondamental dans la façon dont les activités fonctionnent¹ comme a cité McKinsey « *le digital concerne moins un processus et plus la façon dont les entreprises dirigent leurs business* »² (Dorner K. et Edelman D., 2015).

1.1.1.2 Développement de la notion de Digitalisation :

Le développement de la notion de « Digitalisation » due à l'évolution de la technologie numérique dès l'arrivée de l'internet, au des médias sociaux, au développement de nouveaux supports et de nouveaux outils et programmes d'une part, Aurélie Dudèzert affirme que « *le terme digital renvoi à cette métaphore de la prise en main des technologies par les acteurs* »³ et au renouvellement des modes d'usage et de gestion des données, d'autre part.

A cet effet, la digitalisation peut être définie comme tout ce qui a relation avec le numérique qui est liée classiquement à la notion d'informatisation de la donnée et l'automatisation de son traitement, donc nous parlons d'une dématérialisation des documents et des procédures de travail.

1.1.2 La numérisation :

1.1.2.1 Définition et étymologie :

Le numérique, étymologiquement est le dérivé du verbe numériser, issu du latin *numerus*, nombre, c'est-à-dire de représenter des données analogiques ou des objets du monde réel par des nombres ou des données numériques (suites de chiffres ou de lettres).

G. Babinet dans son œuvre « *Ere numérique nouvel âge pour l'humanité* » parle d'une révolution numérique, en distinguant trois périodes majeures de processus d'informatisation des entreprises celle du matériel informatique, celle de logiciel et celle de la donnée ce qui confirme que la numérisation est le processus plutôt mécanique de « traduction » des données physiques dans un format numérique.

¹ financededemain.com/la-digitalisation-du-secteur-bancaire, La digitalisation du secteur bancaire, FAUSTIN DJOUFOUET, publié le 14 mai 2021

² Fadoua KHANBOUBI et Azzeddinne BOULMAKOUL , Etat de l'art sur la transformation digitale : focus sur le domaine bancaire, Morocco

³ A. Dudèzert , La transformation digitale des entreprises, 2018, p 2

En effet, la digitalisation n'est qu'un prolongement du numérique, Christophe Benoît en a fait la distinction suivante : « *le terme numérique est plus lié à la technique, le terme digital est plus souvent utilisé pour la pratique qu'en a l'utilisateur et la plus-value qu'il en retire* ».

La transformation digitale est la conséquence ultime de la digitalisation. Tout comme la digitalisation découle de la numérisation, la transformation digitale découle de la digitalisation.

1.1.3 La transformation digitale :

1.1.3.1 Définition :

La transformation digitale, dites numérique également, est une nouvelle phase de la révolution informatique. Il s'agit de l'implication des TICS dans toutes les tâches au sein de l'entreprise, en vue de rendre les choses plus simples et d'optimiser les performances et cela leur permet non seulement de dématérialiser leurs services, mais aussi d'optimiser leur visibilité.

Nous prenons donc la définition de Riemer qui définit la transformation digitale comme :

« Les changements induits par le développement des technologies numériques qui se produisent à un rythme effréné, qui bouleversent la manière dont est créé la valeur, les interactions sociales, la conduite des affaires et, plus généralement, notre façon de penser »¹.

La transformation numérique et en première approche de trois ordres :

- **L'automatisation** : pour la reproduction mécanique d'une séquence d'actions à l'aide d'un programme
- **La dématérialisation** : pour le remplacement de supports matériels par des fichiers informatiques , Selon Des Horts (2015) , la transformation numérique est la dématérialisation des activités avec le recours à des technologies qui transforment le réel en virtuel.²
- **La désintermédiation** : pour la suppression des intermédiaires rendue possible avec le numérique.

Lemoine explique également, la transformation digitale combine des effets d'automatisation, de dématérialisation et de réorganisation des schémas d'intermédiation dont chacun de ces

¹ Les compétences et les capacités essentielles à la réussite de la transformation digitale des entreprises _ Une étude exploratoire sur 94 entreprises algériennes

² Slioui, E. M. (2020). La conduite du changement et son impact sur la transformation numérique des organisations (Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois-Rivières)

trois effets interagissent avec les deux autres et se soutiennent dans cette interaction, ils sont complémentaires.

1.1.3.2 Etymologie :

Derrière le terme de “transformation digitale” réside un mot peu courant, et pourtant crucial, c’est la fongibilité.

1.1.3.3 La fongibilité :

La fongibilité est la possibilité que quelque chose soit modifié et qu’elle soit remplaçable par un autre de la même nature, c’est-à-dire elle n’a pas un caractère unique, et cela n’est pas exactement la même chose que la capacité à changer quelque chose. En effet, La fongibilité est en effet une caractéristique intrinsèque, et non pas une force imposée de l’extérieur¹.

L’expérience a montré que les entreprises “digitalement transformées ” développent des écosystèmes qui éliminent les frontières traditionnelles qui existent entre partenaires, clients et chaînes d’approvisionnement (supply chain) et ont un certain impact sur la stratégie globale de l’entreprise. En fait, tirer parti des outils numériques pour automatiser et améliorer les processus opérationnels existants n’est que la première étape d’une transition qui nécessite une réécriture globale des règles du jeu.

1.1.3.4 Les objectifs de la transformation digitale des banques :

En premier lieu, la transformation digitale a but de :

- Être stratégique dans le sens d’augmenter la valeur de l’information dans les produits et les services. Ce processus nécessite le passage par une numérisation de toutes les informations produites par l’entreprise et son écosystème que ce soit avec ses clients, fournisseurs, partenaires et/ou tous ceux qui interagissent avec elle, et avec les informations archivées de l’entreprise, ce qui implique l’implantation d’un nouveau système d’information pour pouvoir rendre l’information disponible et rapide grâce à la numérisation et ses outils.

En deuxième lieu :

- Transformer l’expérience client par la simplification totale des usages bancaires habituelles qui constituent l’expérience client. Son application en réalité réfère à

¹ www.inboundvalue.com, Transformation Digitale en 2021 et ses enjeux, Marc Sauvage, publié le 25/09/18 09:48

développer une culture et un nouveau comportement numérique pour transformer la relation personne-machine et la relation personne-personne.

- Développer les relations de l'entreprise avec ses clients internes et externes qui utilisent de plus en plus des outils numériques dans leur quotidien, et passer aux grandes vitesses pour donner plus de valeur à l'organisation.

En troisième lieu :

- Moderniser la manière dont les tâches sont effectuées : Simplification, optimisation et automatisation de vos processus pour profiter au maximum de leur performance.

En quatrième lieu :

- Gagner en compétitivité et faire toujours mieux que ses concurrents dont le but de mieux satisfaire les clients, diversifier les offres, bien faire circuler l'information en interne et en externe ainsi d'assurer la pérennité de l'entreprise même si le changement paraît nécessaire à un certain point. Il s'agit de survivre à la disruption imposée par les nouveaux entrants et dans progressivement l'ensemble des secteurs d'activité¹.

2. Banque et Internet :

A chaque siècle sa révolution ! Au 19^{ème} siècle, on parlait de révolution industrielle qui a profondément changé la société à cette époque². Au 20^{ème} siècle, la naissance des nouvelles technologies dans le monde des affaires est le plus grand événement de cette décennie, et Aujourd'hui on parle de la révolution technologique qui touche toutes les entreprises sans exception, mais qui a touché lourdement le secteur bancaire, qui continue d'en être influencé à tous les niveaux (financier, organisationnel, humain, etc...) et à subir ses effets.

2.1 La banque :

Depuis longtemps, les banques constituent les actrices principales de l'économie, Les articles 114,115 de la loi 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit qui ont

¹ Fayon, D. (2018). Mesure de la maturité numérique des acteurs du secteur bancaire, dans une perspective de transformation digitale (Doctoral dissertation, Université Paris-Saclay (ComUE)).

² madamemonsieuragency.com, Comprendre la différence entre transformation digitale et numérique, Laurent Bour, publié le 19 juin 2017

été modifié par la loi 08-03 du 27 août 2003 relative à la monnaie et au crédit définissent les banques comme étant des personnes morales qui effectuent à titres de profession habituelle les opérations suivantes :

- la réception de fonds du public.
- les opérations de crédit.
- la mise à disposition de la clientèle des moyens de paiement et la gestion.
- La gestion des moyens du paiement.

2.2 Les Tics, nouvelle ère digitale :

Une nouvelle ère commerciale et relationnelle s'ouvre, elle s'appuie sur l'énorme potentiel des Tics, qui deviennent selon l'expert Nafzaoui m. Achraf le système nerveux des organisations.

« Les technologies de l'information et de la communication se définissent comme une Technologie qui, initialement, a beaucoup de marge d'amélioration et, en fin de compte, Est, utilisée dans une grande proportion des activités productrices, car ses usages sont Multiples et présentent de fortes et nombreuses complémentarités avec d'autres technologies existantes ou à venir » a affirmé, Lipsey .¹

Certes, la composante technologique est indispensable, mais le parcours nécessite également un changement de culture organisationnelle de la banque. À mesure que les banques deviennent digitales, les gens sont censés accepter et adopter de nouvelles technologies et s'adapter à de nouvelles méthodes de travail et d'utilisation, ce qui nous mène à chercher ce que signifie réellement la transformation digitale dans le secteur bancaire ?

2.3 La digitalisation bancaire :

La digitalisation bancaire correspond à l'évolution de la relation d'une banque avec ses clients sous l'effet du digital, Il recouvre quatre aspects principaux : la mobilité, l'instantanéité, la distanciation et l'interactivité.²

¹ Lipsey R.G., C. Bekar et K. Carlaw (1998a), "What requires explanation ?" in Helpman E. (1998), General Purpose Technologies and economic growth, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.

² www.bforbank.com, Le Digital Banking, c'est quoi ?, publié le 20 AVRIL 2021

La mobilité : les services bancaires deviennent accessibles sans aucune contrainte de temps ou d'espace. Vous pouvez accéder et utiliser vos services bancaires et faire les opérations que vous voulez à toute heure (7jr/24h) à l'aide des différents terminaux : ordinateur, smartphones, tablettes

L'instantanéité : désignée par :

- La rapidité d'exécution des opérations, par exemple : un ordre de prélèvement ou de virement, la transmission d'informations est de plus en plus rapide.
- Le raccourcissement des délais : il est possible maintenant d'obtenir des réponses immédiates et multiples. L'information est segmentée selon la précision des questions posés (une foire de questions en ligne est fourni également avec la possibilité de contacter un conseiller par les différents moyens autorisés)
- Un accès instantané aux documents grâce à la dématérialisation des relevés et à l'archivage numérique.

La distanciation : il est possible de réaliser les opérations bancaires courantes à distance, parce que c'est tout le parcours client est digitalisé, de la manifestation de besoin à la réalisation d'une opération ou la souscription d'un nouveau service (crédit en ligne, épargne...) notant que le processus intègre la transmission numérique des documents client et du signature électronique.

L'interactivité : la digitalisation bancaire ne se limite pas à la présence numérique de la banque elle-même, c'est une tendance qui se base sur les réseaux sociaux, qui jouent un rôle de plus en plus prégnant dans le partage d'informations sur l'offre entre clients.

Le Digital permet également la personnalisation de l'offre au niveau de la composition des produits et services bancaires, la tarification et le choix du canal relationnel.

2.4 E-Banking :

D'après ZOLAIT Ali, POLASIK et WISNIEWSKI « *le concept d'e-Banking se réfère à l'ensemble des services bancaires délivrés au client via des interfaces électroniques* ».

Et selon BURR « *l'e-Banking conçoit une connexion électronique entre une banque et son client dans le but de préparer, gérer et contrôler les transactions financières que ce dernier désire effectuer* ».

De ce fait, le E-Banking est un terme utilisé pour désigner le nouveau système bancaire, il représente une livraison automatisée de produits et de services bancaires- nouveaux et traditionnels - directement aux clients grâce à des canaux de communication électroniques et interactifs.

2.5 Mobile Banking :

Le mobile Banking¹ autrement dit le M-Banking est fait pour rendre leurs services de la banque accessibles à leurs clients à travers des « applications mobiles » qui vont reprendre les mêmes fonctionnalités de l'e-Banking mais pas toutes, c'est-à-dire que le Mobile Banking est l'une des composantes du l'e-Banking .

Par ce biais les banques touchent encore plus de population via le mobile et cela peut augmenter le taux de bancarisation.

¹ www.cerist.dz , Le M-service Dans Le Secteur Bancaire En Algerie, Ahlem Benkorreche, publié le 2020-12-31

Il en résulte donc que le digital est une tendance qui ne semble pas sur le point de s'estomper et qui, au fil de temps passe à la vitesse supérieure en toute agilité.

Dans ce contexte, Klaus SCHWAB¹ a cité :

« Dans le nouveau monde, ce n'est pas le gros poisson qui mange le petit, c'est le plus rapide qui mange le plus lent »

¹ Klaus Schwab : ingénieur et fondateur du Forum économique mondial.

Section 2 : l'évolution du modèle bancaire à l'ère du digital.

“*Demain est moins à découvrir qu'à inventer*”¹ depuis l'arrivée du phénomène du digital et comme la réinvention ne cesse pas à toucher tous les secteurs de l'économie, le modèle bancaire suscite énormément de question et peu de réponses sont à notre disposition, à l'ère du digital le modèle de la banque doit se réinventer pour s'adapter aux attentes des clients qui sont de plus en plus devenus exigeants ainsi qu'aux leurs usages et c'est une véritable lame de fond qui s'est abattue sur les acteurs de ce secteur, les condamnant à s'adapter rapidement pour survivre et rester compétitifs et les réorienter vers un nouveau modèle.

1. Les leviers de l'évolution du modèle bancaire :

La révolution technologique et les crises que le monde a vécu mettent en scène l'obligation pour les organisations de se digitaliser afin de garantir sa survie et sa performance future, cette transformation est basée sur trois phénomènes : l'automatisation, la dématérialisation et l'adaptation du business model²

1.1 L'adaptation du business model :

Toutes les stratégies entrepreneuriales sont sujettes à changement. Il est également courant et parfois nécessaire de modifier votre business model et de réfléchir à la manière dont votre entreprise peut attirer et générer des bénéfices.

A l'origine le terme business model a connu son émergence avec l'internet et avec le besoin de comprendre comment créer de la valeur dans le monde digital, ce concept est né pour de but d'analyser économiquement certains modèles des startups puis son utilité s'étendu aux autres domaines, il est défini comme étant une simplification de la réalité en décrivant un ensemble de pratiques générales qui permettent de caractériser le fonctionnement d'une entreprise³

Le business model peut être divisé en deux catégories : les Business Models Traditionnels (BMT) et les Business Model Digitaux (BMD).

¹ Gaston BERGER, (1964), Phénoménologie du temps et prospective, 1^{er} édition, éd presse universitaire de France, France, P. 54.

² Varenne, P. et Godé, C. (2021), transformation digitale : vers un Business Model Digital Dynamique (BMD2), 3^{ème} édition, France, P. 3.

³ Annabeth AAGAARD, (2019), Digital Business Models : Driving Transformation and Innovation, 2ème Edition, Springer International Publishing, Palgrave Macmillan, les Etats Unies, P. 24.

Les modèles d'affaires traditionnels expliquent et reflètent le mécanisme de création de valeur dans une organisation. Il fonctionne à des moments précis au sein d'un écosystème spécifique. Entièrement enraciné en tant que vision systématique d'une organisation, le BMT est composé de plusieurs éléments interconnectés et évolués en interagissant avec l'environnement.

Pour survivre dans un monde des affaires en évolution continue, même les BMT doivent s'adapter au développement du marché, à la concurrence et aux besoins des clients, ces éléments sont au cœur de la transformation digitale. La transformation digitale d'un BMT vers un BMD repose sur un ajustement permanent entre le modèle d'affaires initial et les retours de ces éléments.

Parlant des institutions financières et notamment du secteur bancaire, Le changement devient de plus en plus pressant, Elles rencontrent actuellement des difficultés sur la relation avec leurs clients et les réglementations qui augmentent le niveau des exigences, rien que sur les paiements et les crédits. Les banques doivent donc regarder dans une nouvelle direction. Les banques doivent devenir des agrégateurs non seulement de leurs propres produits, mais aussi de ceux des autres. Cela signifie tirer parti de la technologie et des réglementations pour déterminer où gagner en rentabilité, tout en offrant un excellent service client. ¹

La transformation de BMT vers BMD est un processus complexe qui comprend : Conduite du changement d'un point de vue technique (évaluation du niveau de maturité numérique) Organisation, mise à disposition de la plateforme), organisation et management (surtout Niveau de l'équipe de terrain directement lié à la demande du client)

1.2 La dématérialisation :

Le progrès technologique a provoqué certaines tendances déjà bien présentes telles que la recherche de traçabilité, de fidélisation des clients et surtout de gain de productivité. Surtout pour les banques et institutions financiers cela signifie être capable de traiter régulièrement plus de dossiers de prêt, d'ordres de virements, de réclamations, avec le strict minimum de ressources. Or, les solutions de dématérialisation de documents et de process répondent très exactement à cet enjeu avec un profit de productivité multipliés.²

¹ Annabeth AAGAARD, (2019), Digital Business Models : Driving Transformation and Innovation, 2ème Edition, Springer International Publishing, Palgrave Macmillan, Les Etats Unies, P. 27.

² Anthony Hié, Dématérialisation : un programme au cœur de la transformation des organisations, Journal Du Net, publié le 23/07/14 à 15:00.

Mais cette démarche de dématérialisation avec toutes ses sortes nécessite une maîtrise excellente de leurs processus de gestion pour appréhender ces projets d'une manière parfaite, ainsi que des compétences technologiques très spécifiques.

La dématérialisation facilite la réorganisation des activités en cœur de métier, mais la mise en place de la nouvelle pratique de gestion documentaire peut apporter les changements nécessaires dans la façon de travailler. Les charges de travail des agents doivent évoluer pour s'adapter à ces nouveaux processus.

Par conséquent, vous devez concentrer vos efforts et vos ressources sur le processus de gestion du changement.

Et dans ce contexte, il est difficile d'identifier les talents qui peuvent conduire ces changements. Parce qu'ils sont, par définition, une combinaison rare de capacités rares. La connaissance suffisante des compétences de communication, de pédagogie, de méthodologies, d'adaptabilité, d'écoute, et des systèmes d'information n'est qu'une partie des compétences nécessaires pour remplir cette mission d'aider les entreprises à réussir la dématérialisation. Par contre, Les solutions logicielles de dématérialisation et de traitement automatisé des documents nous permettent de répondre à pas mal d'enjeux actuels de l'industrie.

-Augmentation du produit net bancaire.

-Gagnez du temps et de l'argent dans le back-office.

-Améliorer la qualité de service du FrontOffice.

-Sécurité des processus.

Cette démarche de dématérialisation permet aux banques à simplifier les process, accroître la réactivité des conseillers, personnaliser l'accompagnement des clients et à remettre l'humain au cœur de l'activité bancaire.¹

1.3 L'automatisation :

Grâce à une variété de logiciels de gestion et d'analyse de données, les entreprises peuvent faciliter de nombreuses tâches quotidiennes et augmenter considérablement leur productivité. Le développement de l'intelligence artificielle et l'amélioration du traitement des données permettront aux différents départements de son entreprise d'accéder à des données de meilleure qualité, permettant ainsi une meilleure production. Parmi les moyens d'améliorer cette activité, l'automatisation des processus par l'utilisation de logiciels personnalisés est un

¹ Pauline Henaff, « La dématérialisation des process est une occasion historique de remettre l'humain au cœur de l'activité bancaire. », le Figaro, publié le 11/10/2021 à 11:16

point important. L'automatisation des processus est bénéfique à l'activité pour faciliter de nombreuses tâches et assurer la compétitivité.

Cette technique consiste généralement à systématiser certaines opérations impliquant une intervention humaine. Aujourd'hui, diverses tâches prennent beaucoup de temps et peuvent être automatisées. Par conséquent, l'automatisation est là pour simplifier les tâches quotidiennes en éliminant les tâches les plus simples et les plus répétitives que l'intelligence artificielle peut effectuer. L'automatisation des processus s'inscrit donc dans la recherche d'amélioration de la productivité en concentrant le travail de l'équipe sur les activités clés qui nécessitent l'expertise de l'équipe. La délégation de tâches spécifiques à un système automatisé présente de nombreux avantages commerciaux, notamment une productivité accrue, des compétences améliorées et une réduction des erreurs.

La révolution numérique a un impact majeur sur la banque. Encore loin de l'IA, les banques ont fait le choix d'automatiser des tâches simples liées à l'informatique. Ce changement affecte toutes les activités liées au client, pas seulement le processeur. Diverses enquêtes ont été menées pour parvenir à ce niveau d'identification des établissements bancaires.

“Le secteur des services financiers pourrait s'attendre à ajouter jusqu'à 512 milliards de dollars aux revenus mondiaux d'ici 2020 grâce à "l'IA". À la lumière de cette intervention on arrive à déduire que la meilleure façon d'envisager l'automatisation intelligente à l'avenir est de la considérer comme une solution capable d'apporter des améliorations sur l'ensemble du parcours du client.

Aujourd'hui, les dirigeants de banques espèrent que la technologie basée sur l'IA transformera non seulement le secteur, mais apportera également une croissance nette de l'emploi. Parmi les éléments de la banque qui peuvent bénéficier de l'IA : le financement du commerce, l'escompte et financement des factures, la lutte contre le blanchiment d'argent, Opérations de gestion de la trésorerie, Opérations de paiement automatisées....

Il existe de nombreux exemples de la façon dont l'automatisation peut aider les banques aujourd'hui et les aider à rester compétitives aujourd'hui et face à l'évolution des exigences réglementaires.

En fin de compte, cela dépend de la manière dont l'automatisation intelligente est effectuée dans le cadre du parcours client et employé de bout en bout.

2. Les nouvelles tendances du secteur bancaire :

Le développement de la banque suit l'évolution des usages de la clientèle et les besoins non couverts par les banques traditionnelles.

En particulier, les banques traditionnelles n'offrent pas un accès total au vrai sens du mot aux clients et ce besoin demeure insatisfait qui provoque la création de nouvelles tendances au monde bancaire qui répondent aux besoins des utilisateurs et génèrent de nouvelles attentes.¹

2.1 La Banque en ligne :

Ce qui fait la différence entre une banque en ligne et une banque traditionnelle est que la première est une pure player alors que l'autre offre ses services dans une agence physique, la manière dont le client profite des services bancaires diffère mais ces derniers demeurent les mêmes.

La banque en ligne ou banque virtuelle est donc un établissement bancaire dont les services sont entièrement dématérialisés. Une banque qui ne dispose pas d'un réseau d'agences bancaires physiques. La banque en ligne est une banque qui permet aux clients non seulement d'ouvrir un compte bancaire et de gérer divers comptes, mais également d'effectuer diverses opérations en se connectant à des sites web de banque.

Les banques en ligne s'adressent à tout ce qui souhaite avoir une certaine autonomie lors de ses activités bancaires et qui sent satisfait d'une relation à distance, vu que les moyens de contact sont nombreux (mail, téléphone, chat bot, visioconférence...).

Historiquement, Cortal (filiale de la Bnp Paribas) étant créée en 1985, était la première banque à distance sans agence physique qui utilisait le téléphone et le courrier pour la mise en relation avec ses clients, ayant offert des services de l'épargne. Et la réelle émergence de la banque en ligne était en 1994 avec la création de la Banque Directe par le groupe Paribas.²

L'avantage concurrentiel de la banque en ligne ses tarifs imbattables, tandis que les banques traditionnelles exigent des prix élevés et ajoutent des frais additionnels à chaque activité, le fait de ne pas avoir une agence physique à financer permet de réussir cette stratégie.

En Algérie il n'existe pas encore une banque 100% en ligne mais d'après monsieur YACINE Oualid, ministre délégué auprès de premier ministre chargé de l'économie de la connaissance et de la start-up ce concept aura lieu bientôt, L'annonce était faite alors que le

¹ Bernard ROMAN, Alain TCHIBOZO, (2017), Transformer la banque : Stratégies bancaires à l'ère digitale, première édition, Dunod, France, P 39.

² Daniel Fortin, « La banque directe démarre en flânant », sur L'Expansion, 20 mars 1995

premier ministre travaille à la réorganisation et à la modernisation du secteur bancaire Algérien.

Pour le statut juridique le gouvernement travaille sur une nouvelle loi monétaire selon le même ministre pour créer et lancer des banques virtuelles qui offrent tous les services des banques traditionnelles en ligne.

Le ministre a ajouté que la nouvelle loi permettra l'émergence de prestataires de services de paiement (PSP), permettant aux clients de bénéficier de la naissance d'une variété de nouveaux services de paiement en ligne à travers le pays.¹

2.2 La néo banque :

La néo banque ou au dialecte informel la banque mobile est une banque qui offre ses services à travers le mobile, outre les banques traditionnelles ou en ligne fournissent des applications mobiles mais l'accessibilité aux banque mobiles est exclusif via le smartphone. Autrement dit toutes les opérations dès l'ouverture du compte jusqu'à la gestion du compte se font uniquement depuis le mobile.

Les offres des banques en ligne incluent clairement la souscription d'un compte courant. Vous pouvez y déposer de l'argent et échanger comme un compte bancaire traditionnel. Ça prend quelques minutes à ouvrir, c'est très facile, et surtout, ça ne demande aucun revenu.

La banque mobile offre un accès à une carte bancaire liée au compte courant. Cela permet d'effectuer toutes les opérations nécessaires, des achats en ligne aux paiements par terminal, comme le retrait d'espèces aux distributeurs automatiques. A noter que les cartes bancaires sont désormais disponibles pour les paiements sans contact.²

Les banques mobiles souhaitent leur faciliter la vie, en plus des services traditionnels qui leur permettent de visualiser les entrées et les sorties de trésorerie. Puis parmi les fonctionnalités innovantes répliquées dans les banques traditionnelles et en ligne : le solde du compte en temps réel, la catégorisation des dépenses, le blocage et le déblocage automatique de la carte bancaire, le blocage et le déblocage automatique de la carte bancaire, les virements instantanés par SMS.

¹ Amine AIT, « l'Algérie s'apprête à lancer les banques 100 % en ligne », algerie360.com, publié le vendredi 14 novembre 2021 à 10:49.

² Sankar Krishnan, (2014), The Power of Mobile Banking : How to Profit from the Revolution in Retail Financial Services, P11.

Malgré les avantages des banques mobiles mais elles souffrent de l'offre limitée de produits bancaires sauf que les services directement liés aux institutions financières traditionnelles.

Ainsi, les utilisateurs ne peuvent pas porter de produits d'épargne, contracter des prêts. Cependant, ce constat devrait changer car la néo banque tend à enrichir ses offres.

Étant donné que les banques mobiles fonctionnent à distance, l'impossibilité affecte également les dépôts en espèces.¹

Comme le montrent les dernières données de l'enquête mondiale auprès des consommateurs de Statista², l'adoption des services bancaires mobiles est très avancée en Chine et au Royaume-Uni. Dans ces deux pays, respectivement 70% et 63% des personnes interrogées déclarent utiliser ce type de service, l'un des pourcentages les plus élevés enregistrés dans l'enquête. A titre de comparaison, près de la moitié des Français disposant d'un compte bancaire déclarent avoir utilisé des applications mobiles pour gérer leur argent cette année, mais les Japonais sont les plus sceptiques (seulement 22% des utilisateurs).

BANXY, la seule et la première banque mobile en Algérie, a été fondée par Natixis Algérie. Il est disponible gratuitement sur les smartphones Android et IOS. Cette application propose des innovations telles que la modification des limites des cartes, l'opposition aux méthodes de paiement en temps réel, les transferts de numéros de téléphone et les transferts interbancaires traditionnels.³

2.3 La Banque phygitale :

Phygitale est une abréviation des mots "physique" et "digital", et ce concept marketing a fait de grands progrès dans le secteur bancaire. Aujourd'hui, elle se démarque en réinventant l'agence physique pour rendre l'expérience de l'agence plus attractive.

Depuis plusieurs années, les établissements physiques font face à une baisse de fréquentation. Avec l'évolution des services bancaires par Internet, les clients utilisent des sites Web et des applications mobiles pour effectuer des transactions quotidiennes et se rendent dans des succursales pour des transactions plus complexes.

La crise sanitaire du Covid19 a exacerbé cette tendance. Après la fermeture de l'agence bancaire, les clients ont été obligés d'utiliser les outils numériques de la banque.

¹ Olivier Balbastre, Qu'est-ce qu'une banque mobile ? Jechange.fr, Publié le 04/10/2018 (mis à jour le 13/09/2021)

² Tristan Gaudiaut, Banque mobile : les pays où l'on trouve le plus (et le moins) d'adeptes, statista.com, publié le 5 mai 2021

³ Robert Lewandowski, Algérie - Natixis lance la 1ère banque mobile, businessfrance.fr, publié le Lundi 30 Avril 2018.

Par conséquent, la banque a constaté qu'elle négociait 100 % digitalement avec ses clients. De plus, selon les recherches de Deloitte, le digital est maintenant très populaire, principalement en raison de sa facilité d'utilisation.

L'évolution des services Internet a obligé les banques à répondre aux besoins des clients « hyper connectés ». En effet, les clients deviennent de plus en plus autonomes grâce à la disponibilité des services bancaires et à la mise à disposition de divers outils pour les comprendre, les évaluer ou les comparer.

De nombreuses banques sont conscientes de cette réalité et travaillent déjà à gérer autrement leur relation client.

La concurrence pour Phygital est un enjeu majeur de transformation des services dans le secteur bancaire et un moteur de son efficacité. Néanmoins, les banques doivent constamment surveiller les tendances sociales pour réussir leur transformation.

3. Les nouvelles menaces dans le secteur bancaire :

Au cours des dernières années, le secteur bancaire a subi des changements majeurs en raison de l'émergence de nouvelles technologies et de nouvelles entrées sur le marché, et cette transformation a créé de nouvelles menaces.

3.1 Le risque d'e-réputation :

‘Il faut vingt ans pour construire une réputation et cinq minutes pour la détruire. Si vous gardez ça à l'esprit, vous vous comportez différemment’¹

L'e-réputation est définie comme une image transmise ou altérée d'une entreprise, d'une marque, d'un individu ou d'un produit sur Internet dans divers médias tels que les moteurs de recherche, les plateformes d'opinion, les réseaux sociaux et les critiques numériques. Décision d'achat française influente. Ils énumèrent désormais la réputation comme le critère le plus important pour choisir une entreprise grâce aux avis des clients en ligne.²

De nombreux acteurs peuvent intervenir lorsqu'il s'agit d'influencer l'e-réputation de l'entreprise dans un sens ou dans un autre. Aujourd'hui, il est primordial de les connaître en faisant un audit de votre e-réputation et d'opérer une veille constante et stratégique pour éviter les crises et les Bad buzz.

¹ Citation de Warren Buffett

² Cynthia G. McDonald et V. Carlos Slawson Jr., Reputation in an Internet Auction Market, Social Science Research Network, 21 mars 2000

La présence d'une entreprise dans le Web 2.0 n'est pas seulement une condition préalable à son succès et à son expansion, mais aussi une menace constante si sa réputation est hors de contrôle. La négligence à long terme de la popularité d'Internet peut avoir des conséquences dramatiques. Il n'est pas rare qu'une entreprise fasse faillite ou qu'une marque soit boycottée à la suite d'un propos diffamatoire ou d'une série de commentaires négatifs de consommateurs. Internet est rapide, les internautes aussi. Des milliers de personnes peuvent partager des articles critiquant l'éthique d'une marque sans leur laisser le temps de cliquer.¹

Dans le secteur bancaire, Ces dernières années, une série de crises financières ont terni l'image de marque des banques. De plus, les banquiers reçoivent souvent de mauvaises nouvelles. Par conséquent, pour garder une longueur d'avance sur la concurrence, nous devons inverser la tendance. Cependant, les avis des clients sont un moyen important d'accroître la notoriété et la réputation. Celles-ci sont également stratégiques car elles peuvent constamment améliorer leurs offres. Tout cet objectif est de garder une longueur d'avance et de protéger votre réputation.

Les conséquences de la perte de réputation sont nombreuses. Cela peut affecter la capacité d'une banque à attirer de nouveaux clients et employés.

Pour faire face à ce risque de l'e-réputation l'entreprise ou la banque doit : prévoir les risques possibles et mesurer pour être conscient des erreurs potentielles, faire les prédictions nécessaires pour atténuer les crises futures après avoir utilisé des indicateurs pour identifier les crises futures, réagir pour répondre aux crises via un plan d'action, reconstruire pour aider à rebâtir la réputation de l'entreprise après un incident.

3.2 Le cyber risque :

Le cyber-risque augmente de façon exponentielle à mesure que l'économie devient numérique, et la crise du Covid-19 accélère cette tendance. Le secteur financier est particulièrement touché, et si le risque cyber n'a pas encore créé de crise majeure, le risque cyber peut devenir systématique et menacer la stabilité financière.

Le risque cyber fait référence à tous les risques associés à l'utilisation de la technologie numérique et est l'un des plus grands risques financiers d'aujourd'hui. Cela peut être défini comme un risque opérationnel associé à la confidentialité, l'intégrité ou la disponibilité des

¹ Anthony Babkine, Mounira Hamdi et Nabila Moumen, Bien gérer sa réputation sur Internet: E-réputation personnelle : mode d'emploi, Dunod, 2 novembre 2011

données et des systèmes d'information. Il couvre à la fois les accidents malveillants et involontaires causés par une erreur humaine et des accidents.¹

Bien que le nombre de cyber incidents augmente rapidement, il reste difficile d'estimer le coût de l'économie qui en résulte dans son ensemble. Ces coûts sont directs ou indirects et peuvent affecter non seulement les organisations concernées, mais également d'autres parties prenantes (partenaires, clients). Peut-être que l'économie mondiale atteindra des centaines de milliards d'euros par an. Le secteur financier est particulièrement vulnérable aux cyberattaques, car il peut être très rentable. De plus, au fur et à mesure de la numérisation, l'espace d'exposition s'agrandira. Le recours accru et soudain au télétravail est devenu l'un des secteurs les plus vulnérables pendant la crise liée à la pandémie de Covid 19. Le secteur financier se caractérise également par une forte inter connectivité, ce qui augmente le risque de transmission des chocs. Elle repose sur la confiance de l'agent dans sa fonctionnalité, qui peut être remise en cause en cas d'incident. Bien qu'il ne provoque pas encore de crise systémique majeure, le cyber-risque est désormais reconnu comme l'un des plus grands risques pour la stabilité financière.²

Les acteurs ont tendance à sous-estimer le risque cyber et à sous-investir dans le cyber sécurité. Pour assurer un niveau de sécurité suffisant, différents outils de politique publique peuvent être mobilisés : formation, réglementation, exercices de résilience, politique industrielle, cyber assurance.

La perte moyenne annuelle liée aux cyberattaques représenterait environ 10 % du résultat net des banques au niveau mondial, soit environ 100 milliards de dollars³ Les cyberattaques représentent déjà d'énormes coûts économiques et constituent une menace potentielle pour la stabilité financière. Les mécanismes permettant une réponse coordonnée de toutes les parties concernées doivent être mis en œuvre plus rapidement que jamais.

3.3 Le risque des nouveaux concurrents (Fintech) :

Le mot fintech est une combinaison des mots « finance » et « technologie ». Le terme est utilisé pour décrire les nouvelles technologies visant à automatiser et à améliorer l'utilisation des services financiers et des matières premières.⁴

¹ François-Bernard Huyghe, « Le cyberspace, nouvel enjeu stratégique », émission Géopolitique, le débat sur Radio France internationale, 23 septembre 2012

² Moore (2010) "The economics of cyber security : Principles and Policy options", International Journal of Critical Infrastructure Protection, 3(3-4), 103-117.

³ Une étude américaine publiée en 2018 par Bouveret

⁴ « Les « FinTech » : ces start-ups qui veulent bousculer les banques », frenchweb.fr, 7 juillet 2014

La plupart des consommateurs préfèrent toujours faire affaire avec les banques traditionnelles, mais de plus en plus de gens adoptent l'idée d'utiliser les entreprises de technologie financière (FinTech) pour fournir des services à valeur ajoutée et même des services. Alors que cette tendance se poursuit, les banques traditionnelles sont obligées de répondre aux menaces concurrentielles de ces entreprises.

Les Fintech et les banques traditionnelles visent à fournir aux consommateurs des services financiers agiles. C'est la seule similitude.

La Fintech est considérée comme le principal concurrent de la banque. Le système financier utilisé par les banques aujourd'hui se compose de pratiques et de procédures très traditionnelles et archaïques, dont la plupart sont chronophages et complexes.

En matière d'innovation et de progrès, les banques traditionnelles sont à la traîne et les FinTech prennent le relais. La FinTech détient une petite part de marché dans le système bancaire mondial, mais les consommateurs choisissent de plus en plus d'utiliser la FinTech comme alternative aux banques.

Selon Statista, entre 2015 et 2019, l'adoption par les consommateurs des entreprises et des produits de fintech a augmenté rapidement dans le monde entier. En 2019, 75 % des consommateurs ont commencé à utiliser un service de transfert d'argent et/ou de paiement.

Le point fort de la fintech est l'expérience client, cette dernière est agile et facile d'accès. Les consommateurs n'ont pas besoin d'être physiquement présents pour commercer ou accéder aux services financiers car ils opèrent virtuellement. Fintech offre un accès 24h/24 et 7j/7, une ouverture de compte à distance, des conseils rapides et une meilleure communication globale avec les clients. Ils se sont développés à mesure que les banques se concentrent sur l'expérience utilisateur à la traîne.

La croissance est un facteur important lorsqu'on compare les deux industries. La croissance des banques traditionnelles et des fintechs dépend de nombreux aspects.

Les fintechs sont considérées comme l'ennemie direct des banques mais ça ne les empêchent pas à réunir car ces deux dernières travaillent comme un relai financier.

Les banques traditionnelles bénéficient de l'innovation et de l'agilité des FinTech. Et les clients ont bâti la confiance dans la FinTech grâce à des décennies de fidélisation de la clientèle, à la taille de l'organisation et à un réseau établi.

3.4 Les GAFAM :

L'acronyme GAFAM fait référence aux cinq entreprises technologiques Américaines les plus connues et les plus cotées : Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft.

Ces entreprises autrement appelées les Big Five ont à eux seuls une capitalisation boursière de 4,5 billions de dollars. Ils sont tous l'une des 10 premières entreprises aux États-Unis. Elles sont toutes cotées au NASDAQ¹.

Ces derniers pénètrent le secteur financier et menacent les banques traditionnelles, Ces nouveaux acteurs de l'apprentissage de nouvelles technologies et d'une capacité d'adaptation croissante à de nouvelles applications, notamment grâce à leurs relations privilégiées avec les clients finaux.

Selon l'Autorité de la Concurrence, les GAFAM disposent déjà d'un grand nombre d'utilisateurs, d'infrastructures et de solutions existantes qui peuvent créer des économies d'échelle et offrir des avantages compétitifs significatifs.

Les GAFAM sont présentes sur les marchés financiers depuis une dizaine d'années, notamment dans les paiements. Avec l'avènement de services tels qu'Apple Pay, Google Pay ou Amazon Pay, les grands acteurs du numérique maîtrisent l'écosystème en s'appuyant sur une large communauté d'utilisateurs et s'enrichissent de grande masse de données.²

Grâce à l'influence financière et à la force de la communauté d'utilisateurs, les GAFAM peuvent accéder à de grandes quantités de données, par exemple, pour mieux surveiller la situation financière d'un utilisateur et adapter les services à ses besoins et préférences. Précédemment identifié.

De plus, parmi les facteurs qui peuvent perturber le marché bancaire, les grands acteurs du numérique sont inférieurs aux banques traditionnelles car ils ne sont pas contraints par l'héritage de systèmes d'information anciens et encombrants construits sur une technologie obsolète. Ils bénéficient également d'une notoriété particulière de "soutien à la fidélité d'un utilisateur particulier" en quelque sorte.

Les banques traditionnelles doivent être pratiques pour protéger leur part de marché en dirigeant la transformation de l'organisation vers une structure organisationnelle centrée sur le client et proposer une approche pour familiariser les employés avec la numérisation et en Mettant en place des processus de gestion de la performance et de la satisfaction client pour assurer une amélioration continue et répondre rapidement aux décisions.

¹ National Association of Securities Dealers Automated Quotations: une bourse de valeurs ouverte en 1971, actuellement le deuxième plus important marché d'actions des États-Unis.

² Jacques Fontanel et Natalia Sushcheva, La puissance des GAFAM : réalités, apports et dangers, Paris, La Documentation française, 2019, 27 p.

Les banques commencent à prendre conscience des enjeux liés à la révolution digitale, elles ont besoin d'idées nouvelles pour transformer leurs modèles alors que les nouvelles tendances et menaces tels que les Fintechs obligent les acteurs historiques du secteur bancaire et financier à opérer rapidement une transformation numérique.

La banque du futur est en activité. Les institutions financières peuvent bien relever ce défi si elles savent tirer les leçons du passé, incarner le présent et prédire l'avenir.

SECTION 03 : Le changement et les outils adéquats.

« Ce n'est pas la plus forte des espèces qui survit ni la plus intelligente. C'est celle qui s'adapte le mieux au changement. » Charles Darwin.

La révolution numérique a transformé le secteur bancaire. Au cours de ces vingt dernières années, les banques traditionnelles ont dû repenser leur mode de fonctionnement ainsi que leurs services pour s'adapter aux évolutions du secteur liées aux technologies numériques et faire face à la concurrence des nouveaux entrants dans le secteur bancaire, ainsi que dans le système financier. Cette partie permet de mieux appréhender la notion de changement et de faire un tour d'horizon des différentes manières de le conduire.

Le changement est si présent dans la société et dans les organisations qu'Autissier et Moutot (2010) parlent de valse du changement. D'après la citation d'Edgar Faure, Autissier, Vandangeon-Derumez et Vas soulèvent que l'adhésion des collaborateurs est primordiale lorsqu'un changement s'opère d'où la nécessité de la conduite du changement. Cette partie permet de mieux appréhender la notion de changement et de faire un tour d'horizon des différentes manières de le conduire.

1. Les facteurs clés du succès des stratégies de la transformation digitale :

Les nouveaux comportements liés à la révolution digitale bousculent les organisations des entreprises, et remettent en cause la manière dont elles fonctionnent. C'est pourquoi la transformation digitale est une nécessité mais aussi un processus complet et complexe !

Car les dirigeantes et leurs équipes sont confrontées à la difficulté d'orchestrer en cohérence les initiatives répétitives de changements et de transformations profondes au sein de l'ensemble de ses produits, la figure suivante indique la chaîne de transformation :

- **Technologique** : pour les avancées de plus en plus sophistiqués dans le domaine., la transformation numérique, les Tics, l'échange de données, les systèmes d'informations et les systèmes de gestion intégrés-ERP- et la gestion du savoir. Ces nouvelles technologies créent et développent une nouvelle façon de travailler.

1.1.1.2 Les Influences du secteur¹ :

Pour en bien discuter ces facteurs en détails , nous prenons l'étude menée par les experts du groupe BCG² qui a pour thème les entreprises et leurs environnement économique, il en résulte que parmi les éléments majeurs qui encourageait et accélérat le changement, les suivants:

- **Les avancées technologiques :**

Les avancées technologiques ont entraîné divers degrés d'adoption des outils numériques entre les nouveaux entrants et les acteurs historiques et pour que les banques traditionnelles restent compétitives face à l'avènement des banques en ligne, des outils digitaux et de l'intelligence artificielle ,elles sont dans l'obligation de refaire leur mode de fonctionnement et entreprendre l'innovation qui a permet la naissance de nouveaux modes de production et de nouvelles méthodes de gestion afin de rester en phase avec l'évolution des exigences de la clientèle.

- **La révolution des données :**

La révolution des données est l'une des raisons de rupture, l'augmentation du volume des données échangées sans préalable, mais le niveau de captation par les entreprises n'est pas toujours homogène.

De ce fait, nouveaux modèles d'entreprises apparaissent, et ils se basent sur les données pour doper leur compétitivité encore plus.

- **Les nouveaux modèles d'entreprises :**

Le modèle d'entreprise désigne « le modèle économique d'une activité ou entreprise, en général, qui décrit de manière précise le positionnement de l'entreprise, les objectifs de

¹ El Mahjoub (Slioui) , la conduite du changement et son impact sur la transformation numerique des organisation , mémoire en maitrise de gestion de projet ; P24.

² (The Boston Consulting Group), Id, P :23

L'activité, les moyens et les ressources mis en œuvre pour les atteindre, ainsi que les règles, Les principes de fonctionnement et les valeurs de l'entreprise concernée ».

Le travail au sein des entreprises a connu une mutation profonde. L'entreprise peut difficilement fonctionner sur les mêmes modèles avec un contexte concurrentiel exacerbé qui nécessite innovation, agilité, réactivité.

- **Le changement des comportements de consommation :**

Le client, étant l'élément le plus impacté et touché par la révolution numérique, et qui représente le cœur de la stratégie de l'entreprise, qui compte à elle, doit accompagner ce changement et adapter les moyens selon les recommandations et les exigences de sa clientèle.

- **Le volet juridique et réglementaire :**

Cette partie concerne les règlements imposés, les risques juridiques, la déréglementation des marchés et la précarité des structures de contrôle de l'État ont entraîné l'organisation vers de nouvelles stratégies d'ajustement de partenariats ou d'alliances stratégiques telles que des fusions, des acquisitions, etc.

1.1.2 Le changement :

1.1.2.1 Cadrage de la notion :

Le changement est devenu une notion omniprésente dans le monde des entreprises et une nécessité avec la révolution des données et l'émergence de nouveaux outils digitaux pour tous les secteurs.

Autissier et Moutot ajoute dans ce contexte que la notion de changement est « polymorphe » et qui peut tout aussi bien désigner une réorganisation totale qu'un changement de bureau.

Prenons la définition de Larousse, le changement est le passage d'un état à un autre.

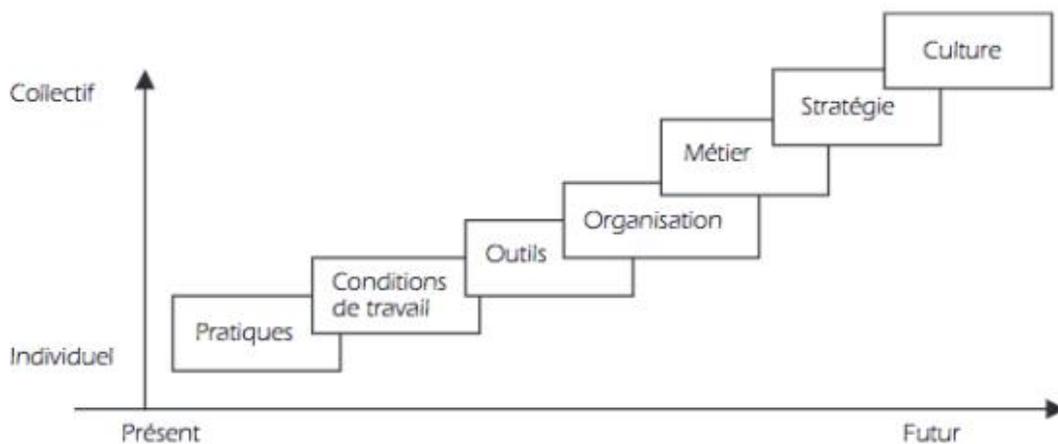
Selon Madeleine Grawitz : « le changement est une notion ambiguë qui peut signifier modification, transformation ou remplacement et alternance » (Madeleine, 2000).

De son côté, Meier (2007) a donné une définition très proche qui est « une modification significative d'un état, d'une relation ou d'une situation dans le contexte politique, économique et social de l'entreprise, dont les éléments affectent les personnes qui y travaillent. Il peut aussi bien concerner l'évolution de la structure et des modes de gestion que la transformation

des dimensions culturelles et humaines de l'entreprise (valeurs, normes, comportements) » (Meier, 2007)

Pour parler du véritable changement, nous l'associons avec la rupture qui affecte plusieurs niveaux dans le fonctionnement de l'entreprise : les pratiques, les conditions de travail, les outils, l'organisation, le métier, la stratégie et la culture indique Autissier et Moutot. Voir figure suivante :

Figure 2: Les lieux de changement.



Source : AUTISSIER (David) et MOUTOT (Jean-Michel) méthodes de conduite de changement, Dunod, Paris, 2007, p.7

En effet, on peut considérer que le changement est la disparition d'un existant qui affecte et ébranle différents niveaux et nécessite un effort d'adaptation de la part de tout éléments concernés par ces bouleversements¹, « le changement consiste à vouloir abandonner son existant et à croire dans le futur attendu », cette disparition est due à l'apparition d'un nouveau entrant qui modifie les règles du jeu concurrentiel et appréhende une forte décroissance du marché, ou l'arrivée d'un nouveau dirigeant qui voit le « monde » à travers une paire de lunettes différente de celle de l'ancien.²

D'après la figure, on peut déduire que le changement affecte, à court terme, les collaborateurs et à long terme l'ensemble de l'organisation, notamment sa culture.

¹ AUTISSIER (David) et MOUTOT (Jean-Michel) méthodes de conduite de changement, op.cit P :10

² Les deux caractéristiques de la notion de changement (questions-de-management.com)

1.1.2.2 L'engagement des collaborateurs :

Le changement est le fruit du travail acharné d'un groupe de personnes opérants dans l'entreprise et qui ont le pouvoir et les mêmes croyances que ce changement aboutira au final aux résultats et objectifs souhaités, affirment Autissier et Moutot (2010 : 6) : « le changement n'existe que par la dynamique des individus qui le mettent en œuvre »

La vie dans une organisation, un groupement, une entreprise. etc. Repose sur un mouvement oscillatoire entre des périodes de stabilité et des périodes de changement, le risque de déséquilibre s'introduit à cette phase en différentes manières comme il est représenté sur la figure :

Figure 3: La balance du changement.



Source : AUTISSIER (David) et MOUTOT (Jean-Michel) méthodes de conduite de changement, Dunod, Paris, 2010, p.8

L'être humain dans l'entreprise, que ce soit le manager, les salariés, les exécutants ou les collaborateurs à besoin de stabilité pour se construire des routines lui permettent de s'adapter au changement et de sentir impliqué afin de se donner à fond et y adhérer de manière efficiente et efficace car quand tout bouge, il faut savoir ce qui ne bouge pas pour créer le mouvement. Ce dernier qui est toujours en alternance avec le travail et la stabilité.

1.1.2.3 La prise du risque :

Dans les tourbillons du changement, il existe un grand risque de perdre les salariés et les employés, à cause des moments de doute due aux chamboulements totaux des habitudes ou de craintes du futur.

Le proverbe suivant décrit réellement la situation : lorsque nous ne savons pas où nous allons, il faut savoir d'où nous venons. De cet effet, nous constatons que le risque se manifeste en plusieurs manières qui sont par la suite :

1.1.2.3.1 La résistance au changement :

La résistance aux changements est une réaction normale et naturel attendue de la part des collaborateurs qui se manifeste par la crainte et l'incapacité des collaborateurs à gérer l'incertitude et attendre le futur.

D'un point de vue de Coch et French (1948) la résistance au changement est la « combinaison à la fois de réactions individuelles, liées à un sentiment de frustration, et de réactions collectives, issues de forces induites par le groupe », et Marsan nous rappelle que les collaborateurs résistent à la manière dont le changement est introduit qu'au changement lui-même, notant que parmi les trois catégories d'acteurs les plus affectés au cours d'un changement dans une entreprise :

- **Les stratèges du changement** : qui le conçoivent.
- **Les organisateurs** : qui le déploient.
- **Les destinataires** : qui sont directement impactés.

Les destinataires sont la source principale de résistance au changement ¹

Facteurs internes :

On distingue deux facteurs internes mobiles des changements :

- Le développement et la croissance de l'organisation.
- Le deuxième est la vision du dirigeant.

Figure 4:Les formes de résistance

TYPES DE RESISTANCE	FORMES DE RESISTANCE
RESISTANCE TACITE	Inertie Sabotage Acceptation déguisée
RESISTANCE EXPLICITE	Argumentation Révolte Sabotage

Source : Alai VAS, Benedicte VANDE VELDE, AIMS 2000 : P20

¹ Kanter et al. (Ibid. : 156)

1.1.2.3.2 La perte de productivité :

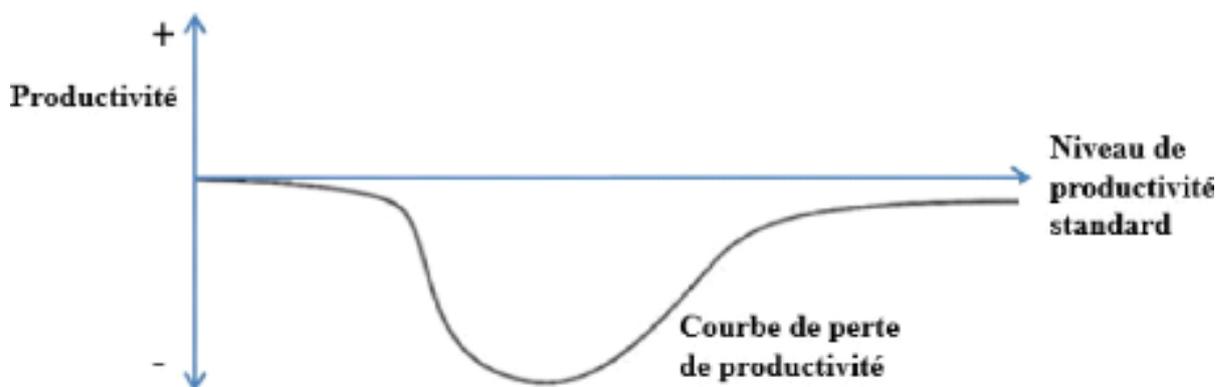
Toujours dans les projets de changements , et dans la phase du lancement du nouveau modèle d'entreprise digitale à suivre , plus précisément nous passons par la phase d'apprentissage ou y aura la reconfiguration des pratiques , des habitudes qui entraîne par conséquence une perte ou une diminution de productivité , et la tous les collaborateurs de projet se trouvent dans une situation de paradoxe , entre ce qui était promis au début et ce qui existe maintenant dans le futur disant compromis .

Mais il faut noter que pendant la période d'apprentissage nous arrivons à constater l'intérêt de ces nouvelles pratiques et nous s'adaptions encore mieux.

Afin de rendre le temps d'apprentissage plus bref et afin d'éviter que le désespoir augmente et la perte de productivité s'amplifie , nous mettons les différents acteurs en bain , dans une approche de préparation ou ils seront tous initiés à apprendre avant la phase de lancement , cette combinaison entre les deux phases d'apprentissage et du lancement a pour effet de transformer la perte en gain en productivité , la seule difficulté qui existe réside dans la démotivation des salariés , du moment qu'ils passent déjà par une période assez critique et qu'ils ont pleins de préoccupations qui leurs semblent prioritaires .

La figure ci-dessous représente la vallée du désespoir comme l'appelle David AUTISSIER, et Jean-Michel MOUTOT :

Figure 5:La vallée du désespoir.



Source : AUTISSIER (David) et MOUTOT (Jean-Michel), op.cit. 2007, p.17

1.1.2.4 Le risque d'échec¹ :

Les facteurs d'échec d'un projet de changement sont multiples. Prenons l'exemple d'une grande société pharmaceutique qui a listé huit principaux facteurs par ordre d'importance.

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'informations 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.
8. Ne pas avoir d'outil de pilotage en terme de compréhension et d'acceptation.

L'analyse des facteurs d'échec montre l'importance de la communication et l'engagement pour que les différentes parties concernées adhèrent au meilleur le changement.

1.2 L'évolution de la conduite du changement :

1.2.1 Définition :

La notion de la conduite de changement est apparue dans les années 1980-1990. En effet, les chefs de projet et les dirigeants d'entreprises ont adoptés des actions de communication et de formation afin de déployer les nouveaux systèmes d'informations et favoriser leur prise en main par les utilisateurs. Ces actions mises en place pour accompagner le changement ont été « regroupées sous l'appellation conduite du changement »²

1.2.2 Les objectifs de la conduite du changement³ :

Dans toute entreprise, former les cadres afin de mener à bien le changement et avec efficacité est devenu primordial pour assurer la survie et le développement des organisations.

L'objectif global de la conduite du changement aujourd'hui est :

¹ AUTISSIER (David) et MOUTOT (Jean-Michel) méthodes de conduite de changement ,op.cit P :18

² (Autissier et Moutot, 2010 : 1)

³ AUTISSIER (David) et MOUTOT (Jean-Michel) , méthodes de conduite du changement , diagnostic accompagnement pilotage, P :19

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

A l'aide de cette forme de marketing interne des organisations, la compréhension des différents besoins et attentes des partenaires du projet devient facile, ainsi que l'adaptation qui devient également rapide via les outils et les actions qui facilitent la réalisation du projet.

- **La transformation¹ :**

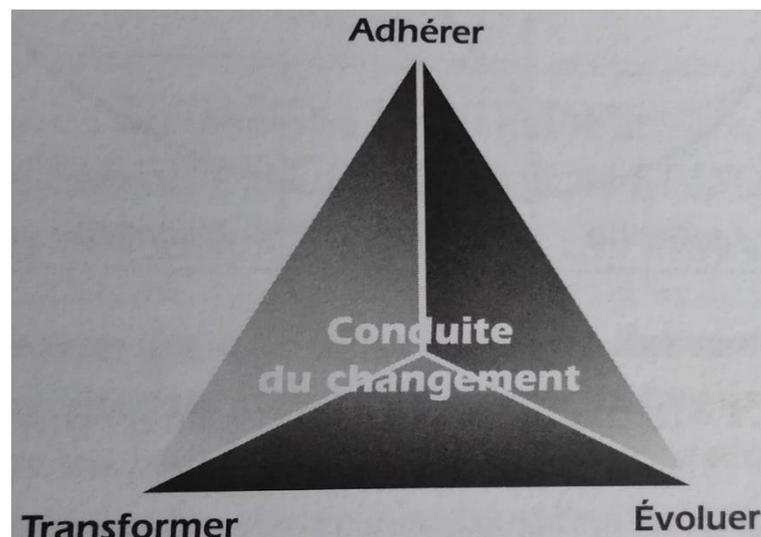
Cet objectif dépend du premier, car lors de l'adhésion à un projet de changement, ils deviennent dans une situation où ils envisagent des solutions et mettent en place des pratiques innovantes. Cela indique les modifications qui concernent le processus, les structures, les pratiques et même le développement des compétences. C'est la phase la plus difficile qui 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.

- **L'évolution :**

Les entreprises 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.

Figure 6: Les objectifs de la conduite du changement.



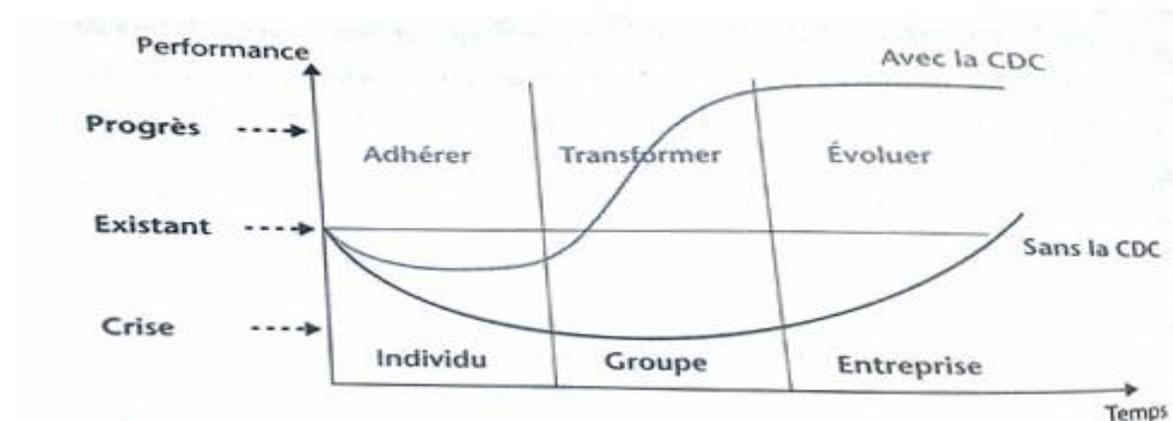
Source : AUTISSIER (David) et MOUTOT (Jean-Michel) , op.cit. , 2007, p.21

¹ El Mahjoub (Slioui) , la conduite du changement et son impact sur la transformation numérique des organisation , mémoire en maitrise de gestion de projet ; P35.

Les trois (03) objectifs cités font lien à la productivité comme un point commun, d'après la figure ci-dessous nous constatons que l'adhésion concerne l'individu, la transformation concerne un processus qui nécessite l'implication et le travail d'un groupe au complet et en dernier l'évolution s'opère au niveau de l'entreprise dans sa globalité y compris sa culture.

Du coup, si les objectifs de la conduite du changement sont atteints par l'entreprise nous le considérons comme un succès à tous les niveaux, voir la figure n°07 ci-dessous.

Figure 7:La courbe S de la conduite de changement (CDC).

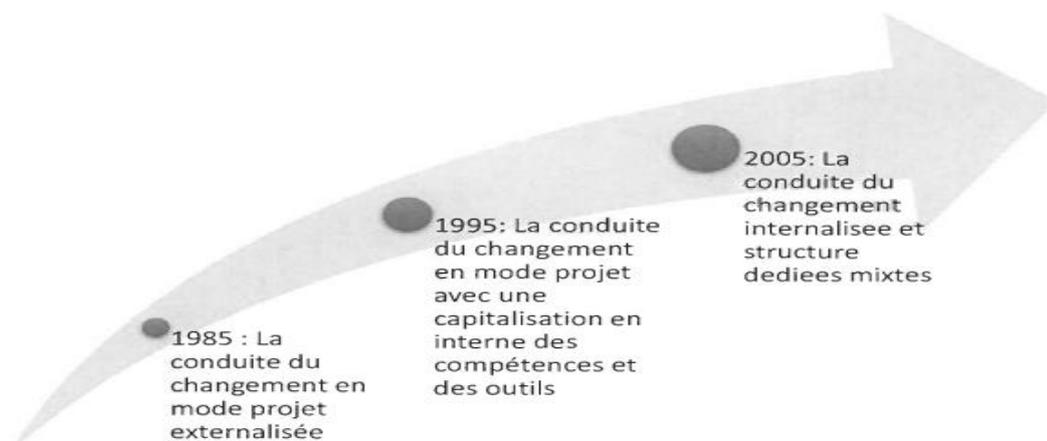


Source : AUTISSIER (David) et MOUTOT (Jean-Michel) ,op.cit,2007, p.22

1.2.3 Le développement de la CDC :

La conduite du changement s'est évoluée au fil du temps, montre la figure ci-dessous :

Figure 8:Les 3 ères d'évolution de la CDC.



Source : Autissier D, Bensebaa F Et Moutot J-M , « Les Stratégies De Changement: L'hypercube Du Changement Gagnant »,2012, Ed DUNOD. P. 20.

1.2.4 Les Acteurs de la CDC :

Les acteurs de changement selon AUTISSIER sont généralement de trois types :

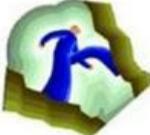
- **Les décideurs** : Ce sont les personnes qui prennent la décision de changer et qui auront en charge de justifier leur choix et de s'assurer du bien fondé et la réalisation du changement.
- **L'équipe projet** : Cette catégorie englobe tous les acteurs qui conçoivent, gèrent et

Réalisent le changement dans l'entreprise.

- **Les utilisateurs/bénéficiaires** : Cette dernière catégorie comprend tous les acteurs qui seront concernés par le changement., ils sont la cible.

Si nous catégorisons les acteurs selon leur niveau d'implication et leur niveau d'adhésion, face à la mise en place du changement on aura :

Figure 9:Les comportements des acteurs face au changement.

Proactif	Passif	Opposants
		
Favorables au changement, ils se positionnent comme prescripteurs	En attente de résultats probants, ils veulent être sécurisés	Opposés au projet, ils avancent systématiquement des arguments CONTRE
10%	80%	10%

Source : AUTISSIER (David) et MOUTOT (Jean-Michel) , op.cit 2003 , p.115

- **Les proactifs**¹ : sont les personnes qui sont favorables au changement, et qui, pour eux, le changement représente une véritable opportunité d'innovation et création de valeur .
- **Les opposants**² : préfère garder la situation existante. Ils ont des arguments contre le changement.

¹ IDJERI (Massine) , *Le changement organisationnel et son impact sur les politiques Ressources Humaines « Cas de la EPE-SPA Electro-Industrie d'Azazga »* , Master en Sciences de Gestion ,2020 P :48

² Ibid

- **Les passifs¹** : sont les personnes les plus représentées par 80% de la population. Ils

restent en attente de résultats convaincants et veulent constamment être sécurisés.

1.2.5 Les cibles de la CDC² :

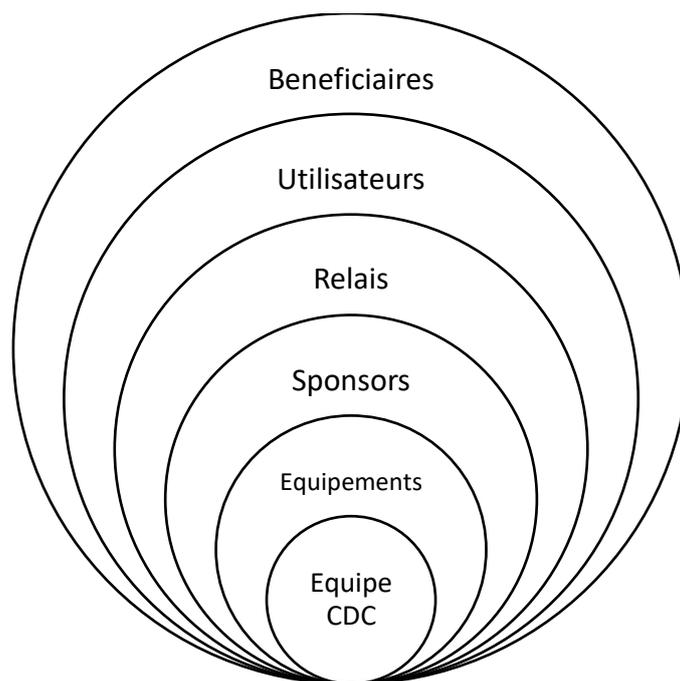
Dans le cadre d'une approche projet, la CDC concerne la mise en place de nouvelles procédures ainsi que la création de nouveau métier, et selon la taille du projet la tâche principale revient au chef de projet.

Dans chaque projet, il faut mettre en œuvre les différentes cibles :

- **L'équipe conduite du changement** : sa mission consiste à formaliser la stratégie de changement en coordination avec les différentes parties prenantes du projet.
- **L'équipe réalisatrice du projet** : elle a pour mission de réaliser l'action de transformation dans les meilleures conditions. Tous ses membres doivent être des prescripteurs et/ou des producteurs du changement.
- **Les sponsors**: les sponsors doivent s'assurer de la réalisation des changements et s'interroger sur l'importance de leur rôle institutionnel en tant que décisionnels du projet a un certain niveau.
- **Les relais** : l'équipe conduite du changement doit garantir un réseau d'acteurs - souvent constitué des cadres et managers d'équipe - qui font véhiculer les informations et participeront à la transformation.
- **Les utilisateurs**: qui sont les principaux acteurs du changement. Pour mener à bien la réalisation du projet leur participation doit être mesurée et gérée.
- **Les bénéficiaires** : Ils peuvent également des utilisateurs mais ils peuvent être différents s'il s'agit des projets de type PGI (Progiciel de Gestion Intégré) autrement dit les ERP. Ou le directeur financier bénéficiera largement du système par une capacité accrue de pilotage financier.

¹ Ibid

² AUTISSIER (David) et MOUTOT (Jean-Michel) methodes de conduite de changement op.cit

Figure 10: Les cibles de la CDC.

Source : extrapolé de AUTISSIER (David) et MOUTOT (Jean-Michel), op.cit. 2007, p.19

1.2.6 Le rôle du manager :

Le manager d'aujourd'hui, quelle que soit sa position dans la ligne hiérarchique, est amené à conduire et à accompagner les changements nécessaires pour que l'entreprise vive.

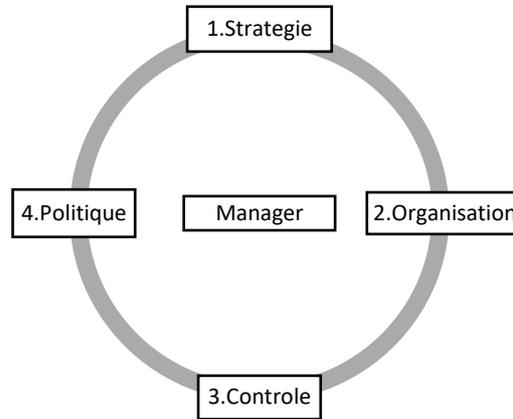
Le changement fait peur, alors qu'il est nécessaire au progrès des entreprises.

Le changement dans l'entreprise doit être perçu comme une opportunité. Le manager a un rôle de conducteur et d'accompagnateur du changement comme il est indiqué sur la figure n. les 4 fonctions principales du manager. En effet, il ne suffit pas d'accompagner, au risque d'être attentiste et passif par rapport à ce que l'on attend d'un manager dans ces moments importants et déterminants. Le manager est le moteur du changement, il doit donc le conduire par la communication, le sens qu'il lui donne, les échanges avec le personnel, les actions qu'il y associe et son grand défi : « La chose la plus difficile pour un dirigeant, c'est de n'attribuer aucune importance aux choses qui n'ont aucune importance ».

L'homme a su s'adapter aux changements que la nature lui a imposés et que lui a suscités, donc le changement est dans ses gènes. Cependant, dans le monde de l'entreprise, les changements sont bien souvent mal présentés, mal perçus et pas ou peu accompagnés et conduits.

Aussi, il y a des freins, des refus, des incompréhensions qui pénalisent la qualité de vie au travail et la transformation portée par le changement.

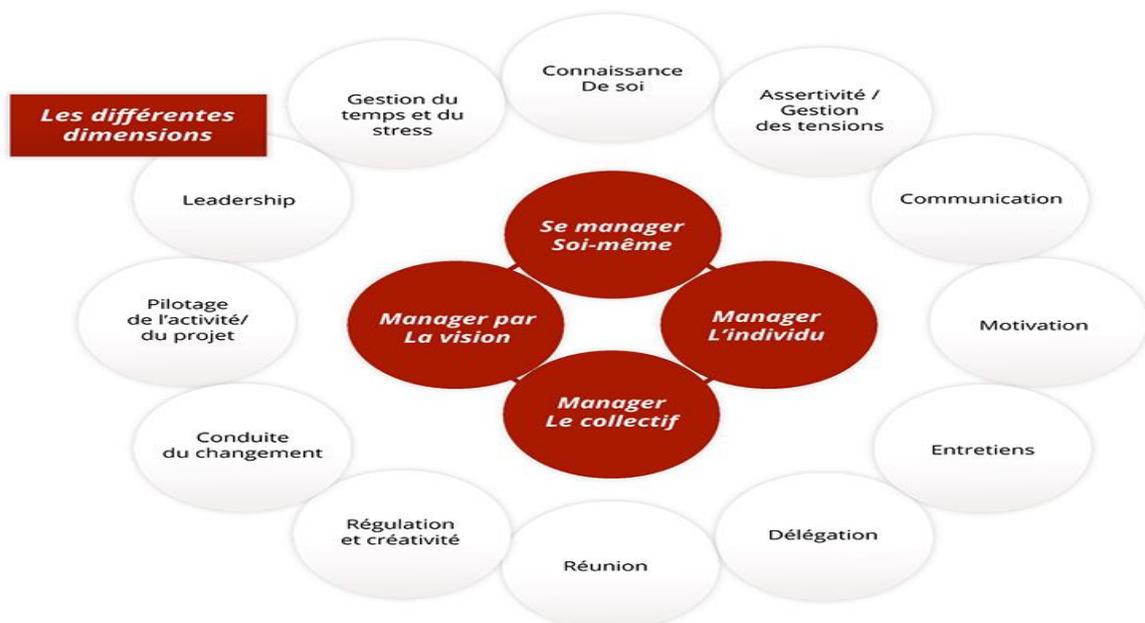
Figure 11: Les quatre principaux rôles du manager.



Source : Extrapolé de AUTISSIER (David) et MOUTOT (Jean-Michel), op.cit. 2007, p.28.

Représente la figure ci-dessous le rôle et les qualités d'un bon manager pour bien conduire le changement dans l'organisation :

Figure 12: Le rôle et les qualités d'un bon manager.

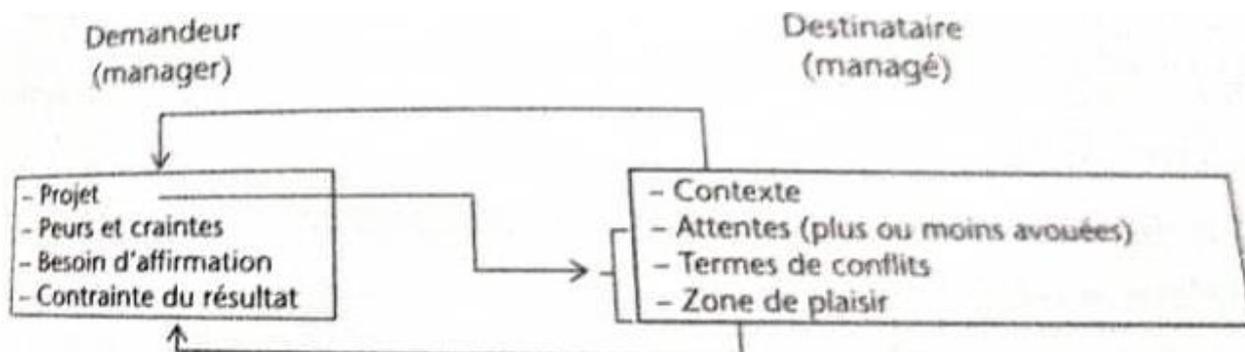


Source : Cabinet de coaching orgachange spécialisé dans la conduite de changement .

1.2.6.1 La double relation Manager –Managé :

En se fondant sur le fait que toute personne peut être à la fois managé et manager, l'interprétation des travaux de Bareil (2004) nous permet d'approfondir dans ce contexte.

Figure 13:Relation manager-managé



Source :AUTISSIER(David), JOHNSON (Kevin) et METAIS-WIERSCH (Emily) :*du changement à la transformation , stratégie et pilotage de transformation, ,* édition DUNOD, Paris, 2018, p.57.

2. Les étapes de la conduite et les outils :

Quoique les pratiques instrumentales de la CDC se soient sophistiquées et développées, il est nécessaire de tracer une feuille de route pour garantir le succès de la méthode de conduite de changement suivie et et pour cela les approches se multiplient et divergent .

2.1 Les modèles connus :

2.1.1 Modèle de Kotter¹ :

John P. Kotter a été l'un des premiers auteurs sur le thème du changement, propose un modèle à suivre pour réussir le changement au sein de l'organisation. Ce modèle est composé de huit étapes:

¹ AUTISSIER (David) et MOUTOT (Jean-Michel) , *methode de conduite du changement , diagnostic accompagnement pilotage, P :103*

Figure 14: Les huit étapes du changement de Kotter.



Source : www.manager-go.com

- 1. Créer un sentiment d'urgence:** Il faut que tous les acteurs soient convaincus de la nécessité de changer et de son urgence pour les motiver et les préparer aux phases suivantes. Cette étape est primordiale pour réussir les sept autres.
- 2. Créer une équipe de pilotage constituée de leaders du changement:** il faut chercher dans l'organisation les personnes leaders qui ont une influence et un charisme en raison de leur statut, leur position et leur expertise et les intégrer dans le groupe pilote qui a pour but de maintenir le sentiment d'urgence et de la nécessité du changement.
- 3. Développer une vision et une stratégie:** Durant cette étape les acteurs sont amenés à bien comprendre ce qu'ils doivent faire et pourquoi ils le font. Une fois la vision et la stratégie sont définies, le groupe pilote doit les communiquer.
- 4. Communiquer la vision du changement:** Il est essentiel de communiquer régulièrement sur la vision. Toutes les actions menées doivent être définies selon la vision et rattachées à elle.
- 5. Responsabiliser les salariés:** mettre en œuvre la vision en se focalisant sur la responsabilisation des acteurs. Ils deviennent ainsi des relais motivés et efficaces pour transmettre et diffuser la démarche de changement au niveau de toute l'entreprise.
- 6. Générer des victoires rapides:** générer des succès rapides qui permettent de maintenir la dynamique produite dans les phases précédentes par l'encouragement des plus motivés et le

découragement des plus réfractaires au changement. L'obtention de succès rapides dépend des objectifs réalisables à court terme.

7. Consolider les gains et produire plus de changements : il faut utiliser les succès rapides comme des leviers. Chaque succès doit être supporté par une analyse pour définir les points parfaitement fonctionnels, mais aussi ceux qui doivent être améliorés. C'est le moyen efficace pour l'implantation progressive et pour l'amélioration continue en fixant toujours de nouveaux objectifs.

8. Ancrer les nouvelles mesures dans la culture d'entreprise: à partir des résultats obtenus, les acteurs s'adaptent progressivement.

Kotter, dans son ouvrage célèbre *Leading and change* (1996, Harvard Business School Press),

2.1.2 Le modèle agile ¹:

Pour réussir le changement, Autissier (2015) a proposé un nouveau modèle appelé «Changement agile ». Le modèle est composé de trois phases: Définir, Expérimenter et Ancrer :

1. Définir: cette phase est réalisée au tout début du projet. « Il s'agit de créer une intelligibilité du changement pour l'ensemble des parties prenantes afin que ces dernières prennent conscience du rôle qu'elles auront à jouer. Cette phase de diagnostic de l'existant transforme les discours du changement en feuille de route opérationnelle. La qualification du changement consiste à identifier les changements, les acteurs concernés et le contexte. Cela est complété par le diagnostic socio-organisationnel qui définit les irritants et les résistances Le diagnostic consiste à identifier les changements, les acteurs concernés, la culture et les irritants.

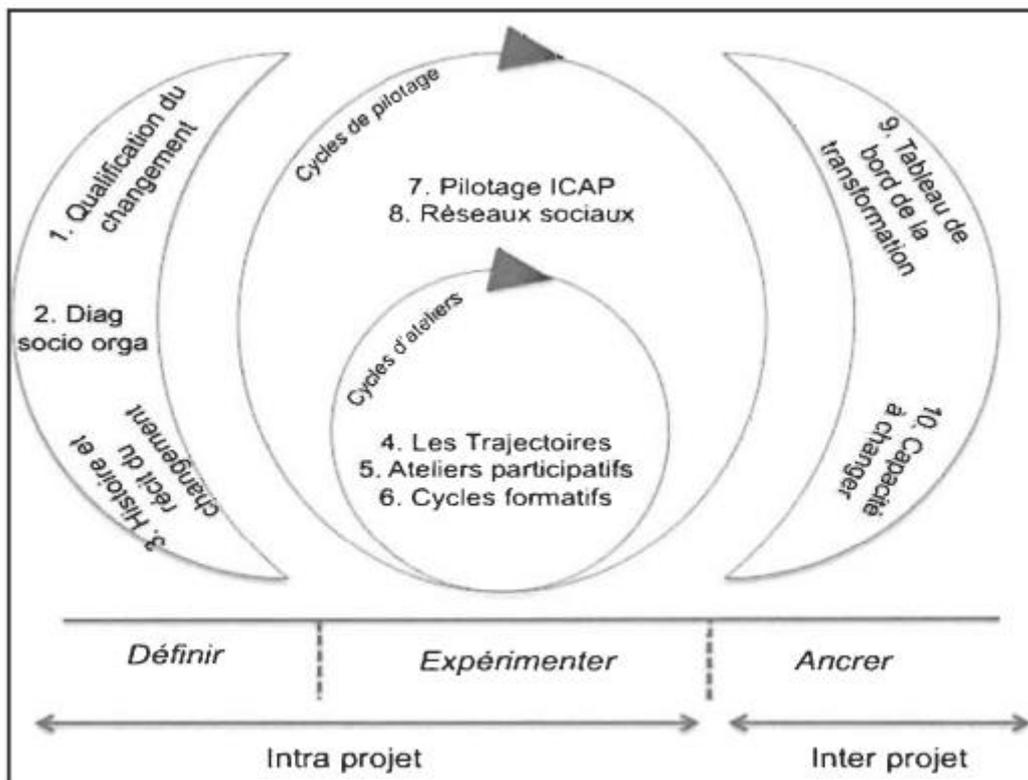
2. Expérimenter: cette phase est composée de deux cycles combinatoires: un cycle d'ateliers ou d'accompagnement et un cycle de pilotage. Le premier comprend des ateliers participatifs, des expériences et des moments pédagogiques pour faire prendre conscience aux bénéficiaires à la fois de l'importance et du contenu du changement et les adapter au changement. Le deuxième permet de mesurer, selon des périodicités différentes, la réalisation du changement par des enquêtes et des analyses sémantiques de contenu échangées sur les réseaux sociaux de l'organisation .

¹ El Mahjoub (Slioui) , la conduite du changement et son impact sur la transformation numérique des organisation ,op.cit ; P :39.

3. Ancrer: et/ou gérer les transformations; « Les productions de cette phase ne traitent pas d'un projet en particulier, mais de l'ensemble des projets au service de la transformation globale de l'entreprise ».

Le changement agile permet de relever deux enjeux très actuels: l'enjeu du collaboratif et L'enjeu du numérique.

Figure 15:Le modèle du changement agile.



Source : Autissier D Et Moutot J-M (2015), «Le Changement Agile: Se Transformer Rapidement Et De Manière Durable », Ed DUNOD, P.72

2.1.3 Le modèle Lewinienne ¹ :

Kurt Lewin a développé en 1947 un modèle de changement en 3 étapes, le modèle est très simple et pratique pour comprendre le processus de changement. Même si le monde a changé depuis la présentation initiale de cette théorie, mais ce modèle reste un classique qu'on trouve dans la plupart des ouvrages car il s'attarde surtout au changement des attitudes.

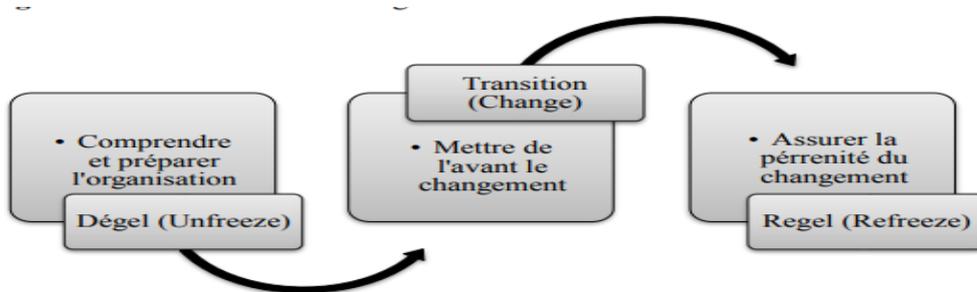
Ce dernier a défini le modèle en 03 niveaux :

¹ IDJERI (Massine) , *Le changement organisationnel et son impact sur les politiques Ressources Humaines* « Cas de la EPE-SPA Electro-Industrie d'Azazga » op.cit P :48

1. **Le niveau du dégel** : initiation, décristallisation ; dans cette phase les collaborateurs s'informent qu'un changement urgent est inévitable et là les résistances au changement apparaissent.
2. **La transition** : adoption, adaptation ; à cette étape, des nouvelles pratiques sont définies grâce au sentiment d'urgence créé par l'étape précédente,
3. **Le niveau du regel** : consolidation, routinisation, cristallisation ; l'objectif ici est de consolider les nouvelles méthodes de travail, si cette phase est ignorée, les vieilles routines reviennent.

La figure ci-dessous représente le modèle cité :

Figure 16:Le modèle lewinienne.



Source : IDJERI (Massine):*Le changement organisationnel et son impact sur les politiques Ressources Humaines*, mémoire de Master en Sciences de Gestion Option: Management Stratégique, Université mouloud maameri ,Tizi Ouzzou, 2020, P. 51.

2.1.4 Le modèle « A-S-R » de Weick ¹:

Ce modèle proposé par Weick suit trois phases de « Activation, Sélection, Rétention » :

1. **L'activation de l'environnement (ou enactement)** : lors de cette phase, les dirigeants collectent des informations liées à l'environnement et mobilisent les parties prenantes pour abaisser l'incertitude.
2. **La sélection** : Après le traitement des informations collectées, s'établit une phase de sélection des interprétations en fonction de leur pertinence par rapport au contexte. Le processus de sélection a pour ambition de réduire l'équivocité tout en donnant aux situations une forme.

¹ IDJERI (Massine) , *Le changement organisationnel et son impact sur les politiques Ressources Humaines* « Cas de la EPE-SPA Electro-Industrie d'Azazga » op.cit P :50

3. **La rétention** : cette dernière étape correspond à la sélection des interprétations qui peuvent servir ultérieurement.

Figure 17:Le Modèle ASR .



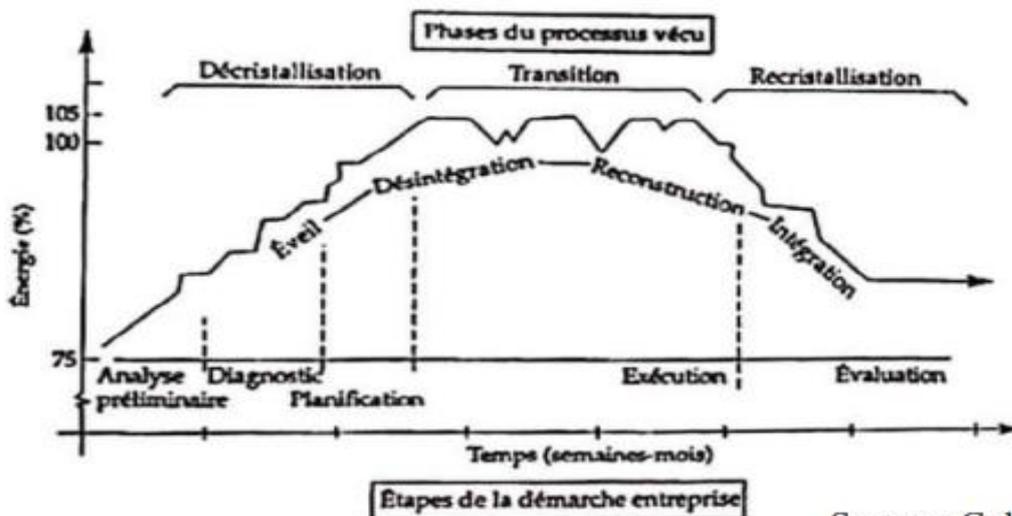
Source : extrapolé de Le changement organisationnel et son impact sur les politiques Ressources Humaines « Cas de la EPE-SPA Electro-Industrie d'Azazga » op.cit P :62

2.1.5 Le modèle de Collerette, Delisle et Perron¹ :

Collerette et al. (1997), expliquent le sentiment ressenti par les acteurs pendant le changement et de quelle manière ils s'adaptent. Le modèle inspiré par le modèle de Lewin, est trop focalisé vers la gestion des processus car il ne met pas un accent particulier sur le facteur humain.

La figure représente les quatres phases qui se rapprochent de celles du modèle Lewinien : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration.

Figure 18:Les phases et les étapes du changement.



Source : Collerette et al. (1997)

¹ Id, P51

1. **L'éveil** : c'est interroger, pour des raisons stratégiques, sur le fait que l'acteur va décider s'il accepte ou refuse de contester sa représentation du réel dans le changement. Si l'acteur accepte, la désintégration pourra débuter.
2. **La désintégration** : c'est déterminer les aspects jugés non adaptés dans le système.

La désintégration ne mène pas nécessairement au changement. Le système peut initier une désintégration et ensuite décider de se reconstruire rapidement, et cette période critique s'accompagne souvent de doutes et d'angoisses, d'insécurité et d'anxiété car, s'il décide de bouger, le système devra accepter de délaisser de ses points de repères habituels pour en adopter d'autres, dont il risque d'être malhabile pendant un certain temps.

3. **La reconstruction** : l'individu recherche de nouvelles significations qui vont l'amener à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Il est en phase d'appropriation de nouvelles significations qui lui permettent de reconsidérer la perception qu'il se fait du réel. Ceci dit, pendant cette phase, l'acteur n'opère pas de choix définitif.
4. **L'intégration** : cette étape se rapproche de celle de la recristallisation du modèle Lewinien. Lors de cette période les nouvelles pratiques commencent à devenir des habitudes, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien, nous constatons alors que c'est une période d'ajustement.

2.1.6 Le modèle de Grouard et Meston¹ :

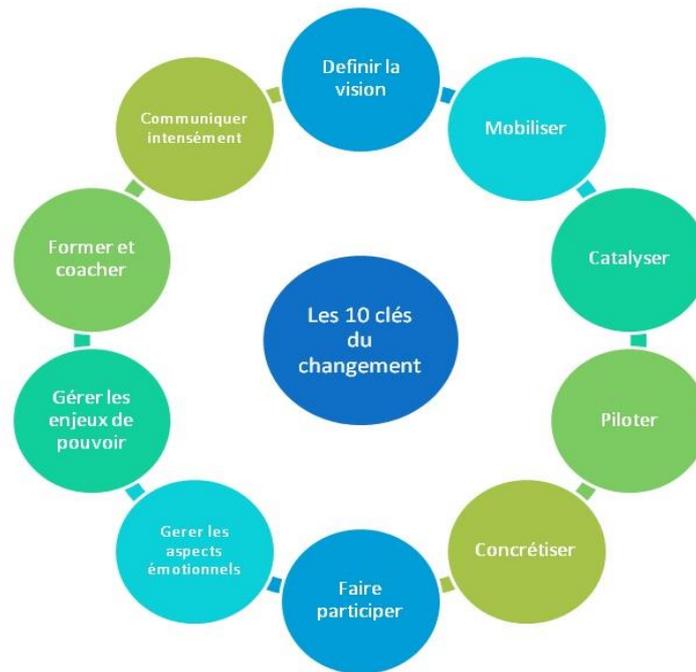
Grouard et Meston dans leurs ouvrage « L'entreprise en mouvement » proposent les 10 clés du changement qui touchent à la fois le côté humain et organisationnel.

1. **Définir la vision** : fixer l'objectif du changement et les grandes lignes des moyens à mettre en œuvre.
2. **Mobiliser** : créer une dynamique de changement auprès du personnel, valider les enjeux définis dans la vision et définir les principaux axes d'amélioration associés.
3. **Catalyser** : définir la structure du projet et le mode de fonctionnement associé capables de soutenir, de faciliter et d'accélérer le changement.

¹ Id, P :53

- 4. Piloter** : définir et conduire l'ensemble des actions qui permettront de guider le processus de changement pour en assurer le succès.
- 5. Concrétiser** : mettre en œuvre le changement, c'est-à-dire matérialiser la vision dans la réalité opérationnelle quotidienne; en d'autres termes, changer les structures, les façons de faire... et générer les résultats économiques et qualitatifs escomptés.
- 6. Faire participer** : assurer une participation de tout le personnel concerné, pour à la fois enrichir la vision et faciliter sa mise en œuvre.
- 7. Gérer les aspects émotionnels** : supprimer les résistances et les blocages provoqués par le changement afin de permettre sa concrétisation.
- 8. Gérer les enjeux de pouvoir** : réorienter les relations de pouvoir pour assurer leur cohérence avec la vision et les faire participer efficacement au processus de changement.
- 9. Former et coacher** : apporter une formation tant technique que relationnelle pour aider les salariés à contribuer dans les meilleures conditions au processus de changement et, au-delà, à faire vivre la vision au quotidien.
- 10. Communiquer intensément** : créer une communication foisonnante et organisée qui favorise la participation et l'implication de tous, et donc le changement.

Figure 19: Les 10 clés du changement.



Source : www.manager-go.com

2.2 Comment réussir la conduite de changement ? :

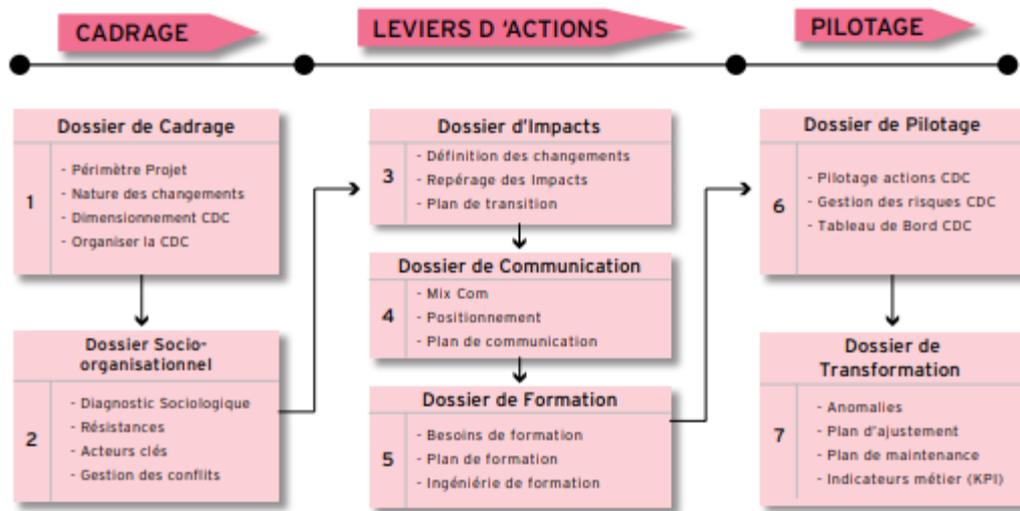
2.2.1 Les outils de pilotage classiques :

Dans leurs ouvrage « la boîte à outils de la conduite du changement », David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT ont regroupés tous les outils les plus utilisés par les organisations et les managers conduits du changement, et les ont structurés en prenant compte les principaux axes de la conduite du changement, nous commençons donc à travers le présent document de citer les outils relatifs à chaque axe :

Axe 01 : Stratégie de changement : Comme le mentionnait Winston Churchill, « Il n’y a rien de négatif dans le changement, si c’est dans la bonne direction ».

Outil 01 : La méthode Litchi :

Figure 20:La méthode Litchi

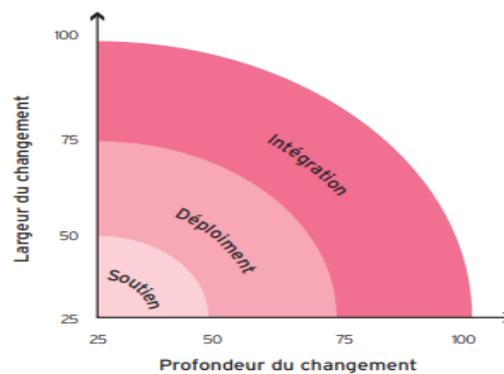


Source : AUTISSIER (David) et MOUTOT (Jean-Michel) la boîte à outils de la Conduite du changement ,Dunod, Paris,2013 , p.21

La méthode consistée à produire un référentiel méthodologique de conduite du changement en insistant sur les productions à réaliser pour opérationnaliser la conduite du changement dans les projets. Une méthode en trois phases et sept livrables comme représente la figure en haut.

Outil 02 : Mesurer la profondeur et la largeur du changement :

Figure 21:Mesure de la profondeur et la largeur de changement



Source : AUTISSIER (David) et MOUTOT (Jean-Michel) la boîte à outils de la Conduite du changement ,Dunod, Paris,2013 , p.32

Mesurer la largeur du changement correspond à l'ampleur du changement en termes de cible.

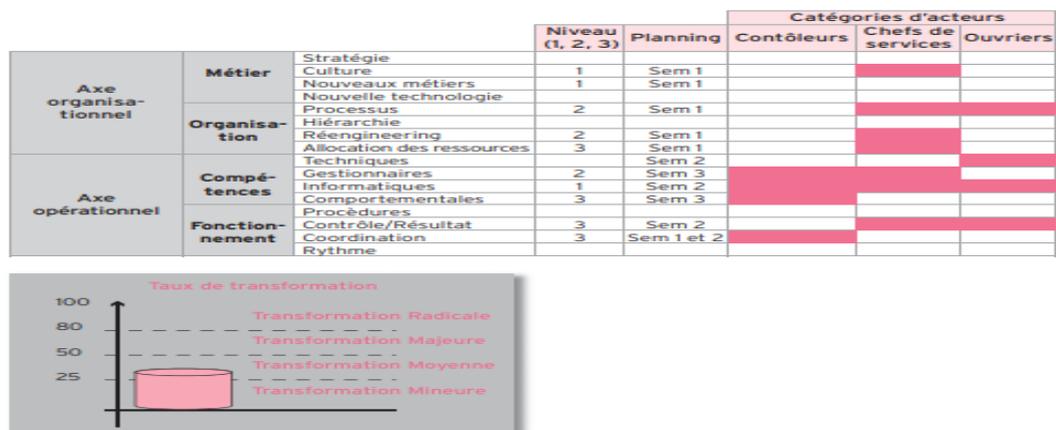
Mesurer la profondeur du changement correspond à l'intensité des changements pour les cibles et s'il s'agit d'une profonde remise en question de leurs pratiques ou bien des simples ajustements.

Axe 02 : Diagnostic de changement :

Outil 01 : Cartographie des changements :

Consiste à identifier les changements et calculer le taux de transformation.

Figure 22:Cartographie des changements

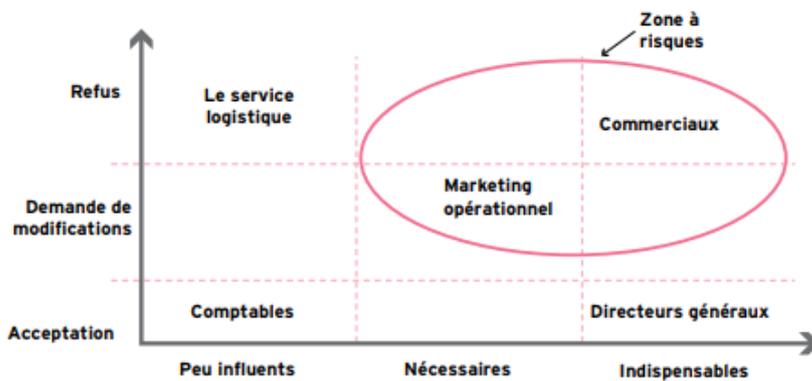


Source : AUTISSIER (David) et MOUTOT (Jean-Michel) la boîte à outils de la Conduite du changement ,Dunod, Paris,2013 , p.46

Outil 02 : Cartographie des acteurs :

Après avoir identifié les changements sur les quels porte le projet, il est important de s'intéresser aux populations qui seront impactées.

Figure 23: Cartographie des acteurs.

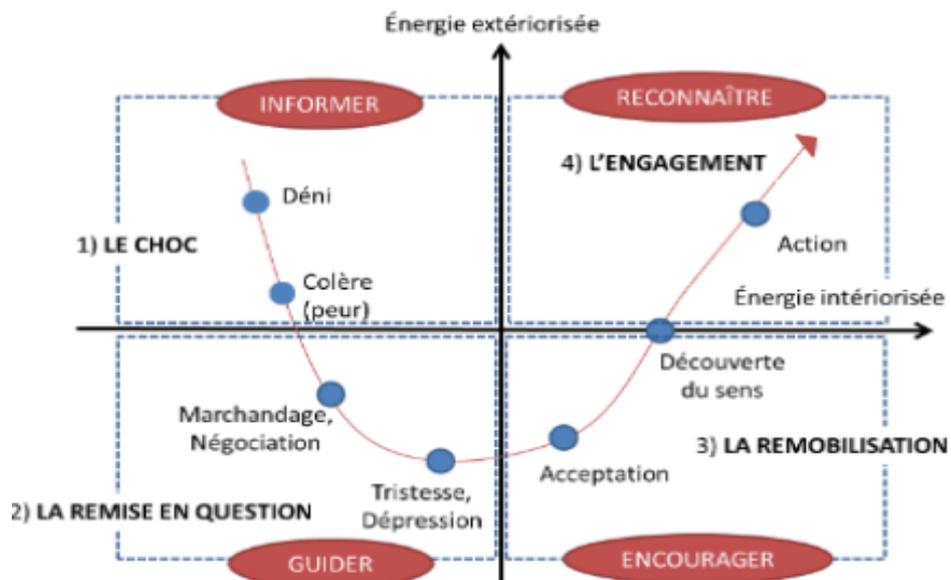


Source : AUTISSIER (David) et MOUTOT (Jean-Michel) la boîte à outils de la Conduite du changement ,Dunod, Paris,2013 , p.48

Outil 03 : La courbe de deuil :

Ces acteurs la sont tous impliqués au processus du changement, mais lors la réalisation de ce dernier, ils peuvent se manifester une résistance qui serait intéressant de la mesurer en utilisant la courbe de deuil :

Figure 24: La courbe de deuil.



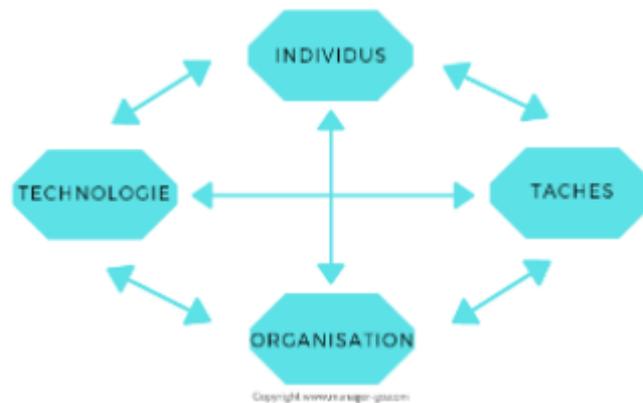
Source : conceptsecurite-formation.fr

Axe 03 : L'impact de changement :

Outil 01 : Le diamant de Leavitt:

Le changement entraîne des conséquences à tous les niveaux dans l'entreprise, par le biais de cet outil, développée par le psychologue américain Harold J. Leavitt, nous pouvons identifier les différentes composantes clés de l'organisation (les individus, les tâches, l'organisation et la technologie) et les interactions qui existent entre les uns et les autres.

Figure 25:Le diamant de Leavitt.



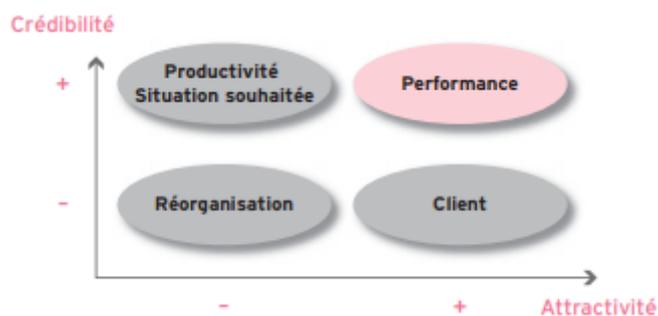
Source : manager-go.com

Axe 04 : La communication du changement :

Outil 01 : Matrice Crédibilité/Attractivité:

La matrice « attractivité/ crédibilité » permet de trouver le nom, le slogan et les messages les plus percutants pour un projet de changement car le positionnement (slogan et nom) est une étape cruciale de l'action de communication sur le projet.

Figure 26:Matrice Crédibilité/Attractivité



Source : AUTISSIER (David) et MOUTOT (Jean-Michel) la boîte à outils de la Conduite du changement ,Dunod, Paris,2013 , p.94

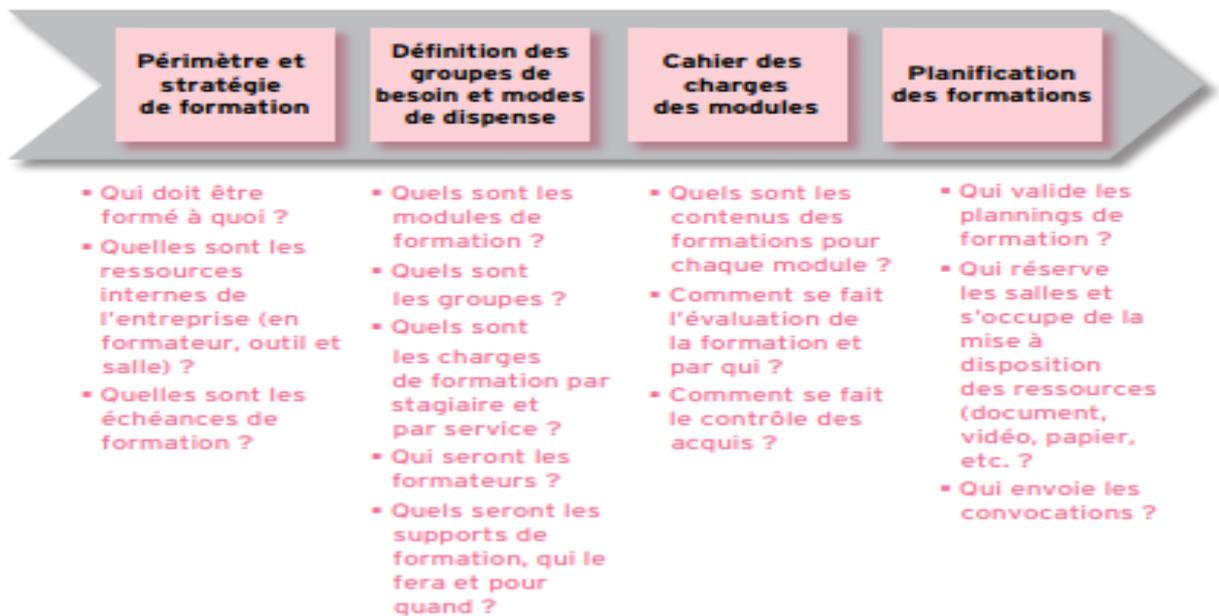
Axe 05 : La formation du changement :

Outil 01 : Le plan de formation:

Selon Autissier la communication et la formation sont primordiales pour conduire à bien le changement dans l'organisation, mais ils ne suffisent pas seuls.

A cet effet, planifier la formation réfère à concrétiser le processus pédagogique du projet. Il constitue l'élément qui va permettre le déclenchement de la production des supports et de toute la logistique pour la réalisation des formations.

Figure 27:Le plan de formation .



Source : AUTISSIER (David) et MOUTOT (Jean-Michel) la boîte à outils de la Conduite du changement ,Dunod, Paris,2013 , p.114

Axe 06 : L'accompagnement du changement :

Outil 01 : Le plan de transition:

Préparer le plan de transition consiste à citer les objectifs à court et à long terme en précisant les différentes cibles et en partageant les tâches dans un plan d'action qui contient toutes les informations nécessaires.

Figure 28: Le plan de transition.

PROCESSUS...						
Cible / Objectifs	Action 1...					
	Tâches	Criticité	Planning	Responsable	Participants	Livrables
	Action 2...					
	Tâches	Criticité	Planning	Responsable	Participants	Livrables
					
					
					
					
	Action 3...					
	Tâches	Criticité	Planning	Responsable	Participants	Livrables
					
					
					
					

Source : AUTISSIER (David) et MOUTOT (Jean-Michel) la boîte à outils de la Conduite du changement ,Dunod, Paris,2013 , p.122

2.2.2 Les outils de la conduite du changement 4.0 :

Depuis quelques années, la société actuelle y compris les banques tend vers un nouveau paradigme du numérique, qui a fait naître de nouvelles manières de travailler. Cette mutation sociétale va encore plus loin avec l'essor des nouvelles technologies, par le biais duquel de nouveaux métiers ont émergés, de nouvelles manières d'interagir se sont également développées. Dans ce même élan, la révolution des données pousse à revoir certains processus métiers. De ce fait la question à poser c'est quelle forme prend la conduite du changement dans ce nouveau paradigme sociétal ?

2.2.2.1 L'implantation d'un nouveau système d'information dans la banque ¹:

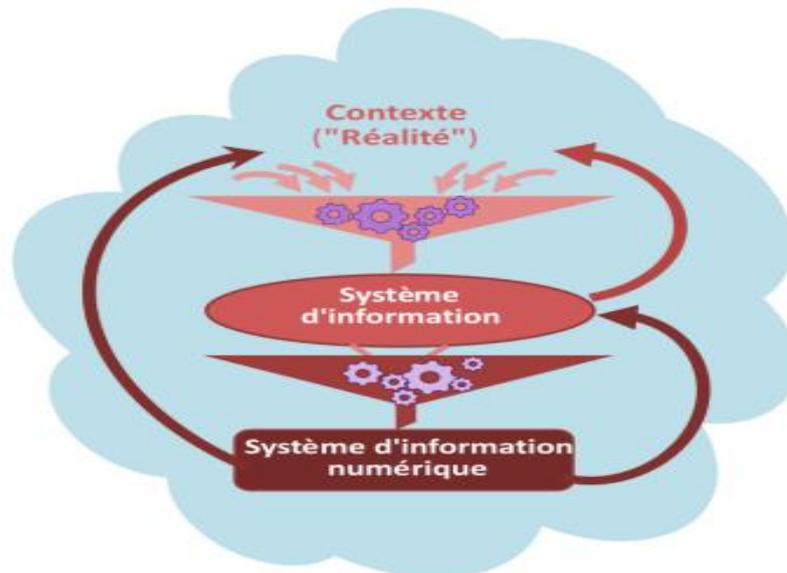
Les systèmes d'information (SI) étant le cœur de l'organisation interne et le tableau de bord dans l'entreprise notamment la banque, leurs changements donne plus d'ampleur en matière de gestion et de création de nouveaux métiers, des nouvelles pratiques ...etc. comme disait un directeur de banque : « Le SI au cœur du métier bancaire, notre SI c'est notre usine, s'il s'arrête tout s'arrête ».

¹ Durand, T. (2020). 10. Les systèmes d'information et l'entreprise numérique. Dans : , T. Durand, Management d'entreprise 360°: Tous les principes et outils à connaître (pp. 293-316). Paris: Dunod.

Le rôle d'un SI consiste à :

- Recueillir et traiter les informations en vue de prendre des décisions.
- Il permet aussi d'établir les liens extérieurs avec les divers acteurs de l'écosystème.
- Il facilite et automatise les opérations courantes.

Figure 29:La genèse d'un système d'information .



Source : Maryse et Bour, Raphaëlle et Jardat, Rémi., *Systèmes d'information numériques : supports ou entraves à la démocratie dans les organisations*, Revue ouverte d'ingénierie des systèmes d'information, 2020.

Afin d'assurer que les nouveaux systèmes implantés à cause du numérique font leurs rôles bien comme il le faut, il est nécessaire de mettre en œuvre un tableau de bord on se basant sur les outils suivants :

- **Les Data Warehouse :** autrement dit l'entrepôt de données, vise à regrouper toutes les informations nécessaires et assurer leurs diffusions dans les meilleures conditions.
- **Les systèmes d'information intégrés (ERP) :** dites en français les Progiciels de Gestion Intégrés, ils ont pour objectifs traiter l'ensemble des fonctions administratives et commerciales dans une perspectives d'améliorations de qualité, diminution des couts et gains de productivité ...

2.2.2.2 L'évolution du business model :

La disruption du marché liée à l'arrivée de nouveaux acteurs (fintechs...) et la baisse de rentabilité de leur cœur de marché oblige les banques à repenser leur modèle pour faire face à

cette concurrence. Elles se tournent maintenant davantage sur les services associés à leurs produits.

2.2.2.3 Les Big Data ¹:

L'analyse de volumes massifs de données mises en œuvre depuis quelques années par les entreprises qui ont créés des plateformes internes ou des data lakes pour centraliser les données groupées et faciliter leur utilisation. Le big data est désormais indissociable d'intelligence artificielle (IA).

Les innovations rattachées sont les plus critiques et surtout en terme d'utilisation de ces technologies qui dépend de la qualité générale des données et mettre en cause la capacité des équipes à utiliser les outils adéquats pour construire de nouveaux services.

2.2.2.4 L'Intelligence Artificielle ²:

Indépendamment de notre volonté, l'intelligence artificielle bouleverse déjà nos vies. Elle fait désormais partie intégrante de notre quotidien: les moteurs de recherche tels que Google, les réseaux sociaux comme Facebook, les assistants de navigation (GPS) pour ne citer que ceux-là, sont tous dotés d'intelligence artificielle pour fournir aux utilisateurs une expérience plus optimale.

De la même manière, l'intelligence artificielle est devenue comme un « effet de mode » dans la plupart des entreprises de notre ère. Dans le modèle fordien, la standardisation des tâches et leur exécution répétitive tendait à « robotiser » l'être humain. Aujourd'hui, on assiste à un autre mouvement : ce n'est plus la robotisation de l'intelligence humaine, mais la robotisation d'une intelligence devenue artificielle. Dans cette même mouvance, les outils digitaux en entreprise intègrent de plus en plus l'intelligence artificielle pour optimiser les résultats et les attentes des entreprises en termes d'efficience. La conduite du changement tend elle aussi à se dynamiser et l'intelligence artificielle ouvre de nombreuses perspectives à cette dynamisation.

Préconisée par de nombreux experts, l'IA est la voie royale pour traiter la masse des données clients. Les banques seront en capacité de tirer le meilleur des datas pour améliorer l'expérience client tout en respectant les contraintes légales.

¹ Christophe Ponsard¹, Mounir Touzani², Annick Majchrowski¹, 2018, Synthèse des méthodes de conduite de projets Big Data et des retours collectés lors de pilotes industriels

² L'accompagnement au changement à l'ère de l'intelligence artificielle (conseilorganisation.com)

2.2.2.5 L'APIsation¹ :

La modernisation du front office est passée, pour beaucoup d'acteurs, par l'API².

Via une API, la banque pourrait, par exemple, simplifier le travail du collaborateur en diminuant les manipulations et améliorer l'expérience du client en préremplissant les formulaires.

2.2.2.6 Le Cloud ³:

Lorsque la banque s'appuie sur le Cloud, elle s'offre un avantage indéniable : une mise à l'échelle souple. Quel que soit le nombre de contrats ou de manipulations supplémentaires, la banque reste en mesure d'absorber le flux croissant et de maintenir un haut niveau de qualité.

2.2.2.7 La plateforme⁴ :

Si la banque souhaite moderniser un ou plusieurs portails métier tout en maintenant sa technologie, la solution la plus adéquate reste l'interface Web. Ce projet est adopté souvent et rapidement par les banques et les entreprises car il répond à ses objectifs : fluidifier les process et décentraliser les ordres.

¹Transformation digitale des banques, Ep. 2 : revoir son infrastructure SI (bluesoft-group.com)

²Application Program Interface

³ Ibid.transformation digitale des banques.

⁴ Ibid.transformation digitale des banques.

En conclusion, la transformation numérique constitue une formidable occasion de libérer la croissance et le dynamisme de l'économie. En premier lieu, elle représente pour les entreprises une avancée majeure : elle enrichit leur expérience client, augmente leur taux de satisfaction, et améliore leurs conditions d'accès aux produits et services. Mais surtout elle renforce la personnalisation du service et leur offre la perspective de voir leurs attentes et besoins mieux pris.

Nous avons choisi de nous intéresser à la conduite du changement lors du déploiement de la transformation digitale des entreprises, notamment les banques, car nous pensions que ce nouveau changement entraînait souvent de vives résistances chez les différents collaborateurs. Et cela nous semblait d'autant plus intéressant dans une organisation où un changement en lien avec des outils digitaux était déjà en cours et rencontrait des difficultés d'adhésion. Or, nous nous sommes rendue compte que le digital, et ce malgré les bouleversements amenés dans les pratiques dans l'organisation, était plutôt bien accueilli. Néanmoins, bien accueilli ne signifie pas que l'engagement des collaborateurs est acquis. En effet, l'engagement nécessite une « implication active et volontaire » des collaborateurs (Collgros et Thomet, 2017) dans le temps et pour cela, nous pensons qu'il est important d'une part, de réussir la phase de lancement et d'autre part, de maintenir certaines bonnes pratiques dans la durée et surtout s'adapter aux changements rencontrés en intégrant les outils classiques et digital afin de conduire le changement a mieux et obtenir les résultats souhaités.

Tout au long du chapitre, nous concluons que dans une ère du tout numérique, des changements importants s'est entraînés dans les habitudes de consommation où le consommateur utilise presque exclusivement Internet pour acheter chercher, payer et vendre. Pour y faire face, chaque entreprise a dû adopter une nouvelle stratégie, désormais très portée sur la digitalisation de l'offre et des services. Derrière, toute l'équipe doit adhérer à la transformation digitale pour faire face aux nouveaux défis. Elle doit s'adapter aux changements qui se font au niveau de l'organisation interne. Car dans une ère où les changements ne sont plus ponctuels, mais récurrents voire continuels où l'on parle de changements technologiques ; ou encore de réorganisation pour devenir plus Lean et agile, les managers de proximité ont un rôle de plus en plus important. Aujourd'hui plus que jamais, les managers doivent être le lien entre les employés et la direction, et jouent le rôle de facilitateur pour expliquer les changements.

« Penser le changement au lieu de changer le pansement » Cette citation de Francis Blanche résume assez bien à la fois les pratiques et les voies de progrès en conduite du changement.

CHAPITRE 02 :

Ecosystème bancaire.

Parmi les intermédiaires financiers, les banques jouent un rôle particulier dans le cycle économique car ce sont les seules banques qui peuvent fournir des services de liquidité et de crédit aux entreprises et aux ménages et qui ont le pouvoir de générer de l'argent mais ces dernières ne travaillent pas d'une manière indépendante et n'exercent aucune autonomie notamment au niveau administratif et législatif donc elle est toujours entourée par un écosystème qui englobe tous les acteurs qui interviennent dans la scène financière et bancaire du pays ; construisant une structure dès le dernier acteur jusqu'au le haut de la hiérarchie.

L'Algérie comme tous les pays a pu construit son propre écosystème bancaire dès la veille de l'indépendance allant de la nationalisation passant par une économie de marché jusqu'aux perspectives du digital ; au fil du progrès de ce système de nouveaux acteurs sont apparues.

Pour une meilleure approche, on va traiter dans ce chapitre trois points comme suit :

- **SECTION 01** : Définition de l'écosystème.
- **SECTION 02** : Historique du système bancaire algérien (SBA).
- **SECTION 03** : Les intervenants du SBA.

SECTION 01 : Définition de l'écosystème.

Le secteur bancaire, comme tout autre secteur, est dominé par des grands établissements qui exerçaient leurs activités dans un cadre très réglementé par les pouvoirs publics, ce qui fait que la forte concurrence que l'on retrouve dans les autres secteurs de l'économie est absente dans ce secteur. Cette concurrence limitée mettait les banques dans une position distante par rapport à la clientèle, et il en résulte qu'une libéralisation des conditions de banques et à l'ouverture massive de nouveaux établissements et d'agences a eu lieu avant vingt à trente ans. Ce qui fait paraître la banque plus proche de la clientèle.

De nos jours, La banque comme toute entreprise influence, se fait influencer par son environnement, et évolue dans un environnement concurrentiel c'est pourquoi elle développe diverses stratégies. Actuellement, les banques sont passées d'une approche administrative à une approche plutôt commerciale. Ainsi le rôle accordé à l'activité de vente est devenu primordial pour la banque, ce qui a eu pour conséquence de modifier profondément la relation de la banque avec la clientèle. Nous souhaitons donc à travers ce chapitre répondre aux questions relatives à l'écosystème bancaire, son évolution et les outils d'analyses.

1. L'écosystème bancaire :

1.1 Définition :

La banque est une entité vivante, évolutive et dynamique, elle ne vit pas seule, elle s'intègre dans un environnement donné. La banque doit connaître le marché dans lequel elle évolue, ses caractéristiques, les besoins et les exigences de la clientèle qui lui seront essentielles, les concurrents du secteur, les partenaires. etc.

De nos jours, La banque comme toute entreprise influence, se fait influencer par son environnement, et évolue dans un environnement concurrentiel c'est pourquoi elle développe diverses stratégies pour résister avec les différents éléments de son écosystème.

Le concept d'écosystème d'affaires désigne une communauté d'acteurs (entreprises, organisations, institutions, fournisseurs, clients, actionnaires...), issus de domaines d'activités différents, qui poursuivent une vision stratégique commune dont la coopération entre les différents acteurs prend la forme de partenariats stratégiques agiles et flexibles, affirme l'auteur Américain James Moore, d'abord en 1993 puis en 1996, dans son ouvrage « The Death of Competition » que « l'entreprise ne représente plus un simple membre appartenant à

une industrie bien déterminée mais forme plutôt une composante d'un écosystème d'affaires qui traverse une variété d'industries ».¹

Prenons une autre définition élaborée par Torres-Blay (2000) qui définit un écosystème d'affaires comme étant:

« Une coalition hétérogène d'entreprises relevant de secteurs différents et formant une communauté stratégique d'intérêts ou de valeurs structurée en réseau autour d'un leader qui arrive à imposer ou à faire partager sa conception commerciale ou son standard technologique »².

À partir de cette définition, l'auteur substitue le mot « Coalition » à la notion de Communauté proposée par Moore pour mettre en lumière le caractère partenarial qui domine les relations entre les entreprises se trouvant dans un même écosystème. Ces relations de partenariat puisent leur origine dans une autre notion caractérisant l'écosystème d'affaires, à savoir l'interconnectivité entre les intervenants. Une telle notion est primordiale pour mettre en exergue les enjeux liés à la politique d'innovation à l'intérieur d'un écosystème d'affaires et la coévolution à l'extérieur de ce même écosystème d'affaires.³

1.2 Evolution :

Le digital est devenu un impératif pour l'entreprise et aucune organisation ne peut aujourd'hui échapper à son influence.

L'entreprise bancaire est également devenue **hyperconnectée** (multicanal e-commerce, applications mobiles, tablettes, paiement intégré, etc.), **intelligente** en exploitant les données, monétisant les données de ses clients, identité numérique, développement de la transversalité entre les différentes branches, etc.), **agile** par l'intégration de nouveaux moyens de paiement, dématérialisation, cloud) et **sociale** (image de marque, crowdfunding, médias sociaux, économie sociale).⁴

¹ Les écosystèmes d'affaires, leviers d'innovation et de croissance pour les entreprises - Wavestone

² SADRI (Khedher) , L'ÉCOSYSTÈME D'UNE FIRME: UNE STRATÉGIE DE GESTION DE L'INNOVATION OUVERTE ; mémoire de la maîtrise en administration des affaires MBA-RECHERCHE STRATÉGIE DE GESTION, 2010 ; P :7

³ Ibid.

⁴ Brack, E. (2016). La transformation digitale de l'intermédiation bancaire. *Géoéconomie*, 81, 79-91. doi.org/10.3917/geoec.081.0079

Le secteur bancaire est placé face à un triple défi : celui de l'innovation, de la sécurité et de la stabilité.

- **Le premier défi est celui de l'innovation :**

Les nouvelles technologies donnent naissance et accès à une multitude des services qui, ils étaient hier inexistantes ou coûteux. Le développement des nouveaux outils tels que l'IA est autant de leviers sur lesquels les innovations prospèrent, leur foisonnement est vecteur d'efficacité accrue et de meilleur confort d'utilisation.

- **Le deuxième défi est celui de la sécurité :**

Due à l'utilisation massive de nouveaux services bancaires, un accroissement qui est parfois mal maîtrisé de l'utilisation de données pourtant sensibles apparaît, ainsi que des failles au niveau de la mise en sécurité des données bancaires qui représentent des données intimes et sensibles, donc garantir la sécurité va améliorer encore et encore la qualité des services.

- **Le troisième défi est celui de la stabilité systémique :**

Depuis 2008, le monde sait combien l'ordre global dépend en grande partie du secteur financier qui irrigue son économie. D'importants efforts de régulations et d'encadrement ont été faits pour éviter qu'un déséquilibre majeur ne se reproduise.

Il faut noter aussi que dans certains cas le développement rapide d'acteurs qui, ne sont pas toujours soumis aux mêmes règles, met en évidence la question majeure de la stabilité future de l'écosystème. De plus, il existe certains acteurs de l'écosystème ne sont pas conscients des risques et du changement de modèle économique qui s'opère.

1.2.1 L'écosystème digital ¹:

Les écosystèmes digitaux sont le résultat d'une nouvelle « toile digital ».

Les entreprises commencent à réaliser que par l'intégration de ce vaste réseau de connexions, qu'elles peuvent façonner les expériences et les résultats d'une manière qui aurait été impossible d'exploiter auparavant. En d'autres termes, en puisant dans l'écosystème numérique, les entreprises ordinaires peuvent relever les défis qui étaient auparavant bien au-delà de leurs portées (Walker, 2015).

¹Fethi FERHANE et Elyas SALAH., Les compétences et les capacités essentielles à la réussite de la transformation digitale des entreprises : Une étude exploratoire sur 94 entreprises algériennes (2017), Revue des Sciences Economiques, vol 13, n° 15.

Ces défis s'agissent de passer « en mode agile » :

- S'adapter à un environnement en pleine évolution (taux, comportements clients, attentes collaborateurs...)
- Améliorer la productivité face aux néo-banques et Fintechs qui incitent les banques à baisser leurs marges
- Accélérer le développement et la mise en marché des offres et services, grâce à des organisations flexibles et des fonctionnements en cycles courts.

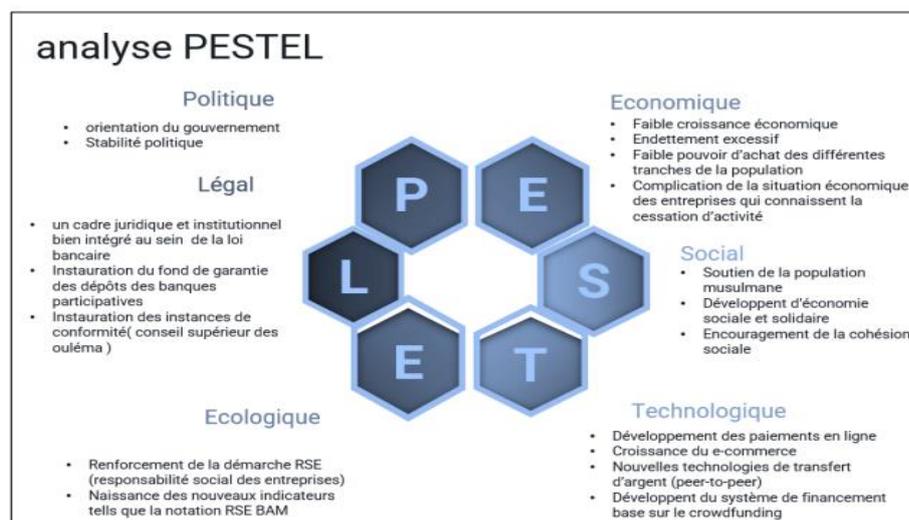
1.3 1. L'analyse de l'écosystème :

Dans l'écosystèmes, on distingue deux types d'environnements, le macro-environnement et le microenvironnement.

1.3.1 L'analyse du macro-environnement :

Comme toute entreprise, la banque obéit à des facteurs politiques, économiques, socioculturels, technologiques, environnementaux et légaux, donc nous faisons appel à l'outil PESTEL afin d'analyser l'environnement macroéconomique de la banque.

Figure 30: L'analyse PESTEL.



Source : EL OUAHABI et al.: Analyse de l'écosystème des banques participatives et diagnostic marketing,2021.

- **L'environnement politique :**

Il définit le cadre dans lequel les banques exercent leurs activités. Les produits bancaires étant soumis à une forte réglementation étatique, la banque n'est pas totalement maîtresse de son offre ni de ses prix.

- **L'environnement économique :**

L'analyse de la situation économique autour apporte des informations à l'évolution de la consommation, au pouvoir d'achat des consommateurs et leurs revenus... etc.

- **L'environnement socioculturel :**

L'impact du contexte socioculturel sur le marché est très important car ils vont déterminer le type de relation que les consommateurs vont voir avec le produit et leur réaction vis-à-vis de la stratégie bancaire adoptée également.

- **L'environnement technologique :**

Les banques ne doivent pas ignorer les avancées qui viennent bouleverser leurs marchés. Mais en contrepartie elles doivent identifier les progrès technologiques en matière de distribution et de communication afin d'atteindre leur public.

- **L'environnement écologique :**

Les secteurs d'investissement doivent se conformer aux normes et principes qu'ils leurs sont imposés comme les banques islamiques doivent se conformer à la charia et de ce fait ils doivent accompagner que les projets éthiques.

- **L'environnement légal :**

Les banques se trouve à l'obligation d'obéir à la structure juridique choisie par les opérateurs économiques qui contrôle l'exercice de cette activité, ils vivent dans un cadre juridique et institutionnel bien intégré au sein de la loi bancaire.

1.3.2 L'analyse du microenvironnement¹ :

Le microenvironnement d'une banque est composé de tous les acteurs qui influencent sur sa stratégie d'une façon directe mais qui ne font pas partie de l'entité.

- **Les fournisseurs :**

L'entreprise doit acquérir les ressources nécessaires pour pouvoir produire et offrir ses produits sur le marché. Les banques collectent les ressources auprès des fournisseurs des capitaux en amont, et en aval elle les fait distribuer à la clientèle qui demandent les capitaux.

¹ OUADI Salem et ARAB Lyes , Gestion de la relation client Cas CNEP Azazga Agence 206 , mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales , UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU , P :13

- **La clientèle :**

Bien qu'on parle souvent de la clientèle comme s'il s'agissait d'une entité homogène, la banque s'adresse, en général, à plusieurs cibles. Toutefois, le marché se subdivise en sous marchés appelés segments.

- **La concurrence :**

La concurrence dans le domaine bancaire, est particulièrement délicate. Une bonne connaissance de la concurrence permet de raisonner, non seulement à partir du marché, mais également du pouvoir compétitif, les informations obtenues permettent à l'institution de comparer ses forces et faiblesses par rapport à celles de ses principaux concurrents et rester en veille de tout éventuel dynamisme sur le marché.

2. La concurrence bancaire ¹:

Les banques sont confrontées à de nouveaux défis attribuables aux changements rapides de la technologie, à l'intensification de la concurrence exercée par les intervenants financiers d'envergure mondiale et à l'évolution des besoins des consommateurs.

En terme de situation concurrentielle et d'acteurs, le secteur bancaire est caractérisé par :

- **La mondialisation des marchés financiers :**

Comme la déréglementation, le progrès technologique, les innovations financières en ce qui concerne les moyens de paiement par exemple, globalisation...etc.

- **La concurrence interne au secteur :**

Fortes barrières à l'entrée et économies d'envergure (coût élevé du système d'information rentabilisé à travers l'exploitation commerciale des bases de données), intensité capitalistique, coûts de changements ...etc.

- **La concurrence externe :**

Activités financières des non banquiers ou néo-banquiers (assureurs, grande distribution), développement des produits de substitution (multiplication de nouveaux produits, importance croissante du crédit commercial ou interentreprises au détriment du crédit bancaire.

¹ Id .P :19

Section 2 : Historique du système bancaire algérien (SBA) :

Le développement du système bancaire algérien est passé par différentes étapes de réformes qui y ont été introduites, notamment au niveau réglementaire. Ce système s'est constitué en deux grandes phases : la mise en place d'un système bancaire national après les indépendances et la libéralisation du secteur privé, tant au niveau national qu'international.

1. A la veille de l'indépendance :

A la veille de l'indépendance de l'Algérie du colonisateur français en 1962, alors que le système bancaire à cette époque se composait de filiales des Institutions financières étrangères implantées au nord du pays, notamment dans les villes portuaires, l'Algérie était dans l'obligation d'en profiter afin d'assurer les activités bancaires et financières essentiels aux transactions commerciales.

2. la récupération de la souveraineté nationale (1962-1963) :

Premièrement, En 1962 un Trésor national a été créé en août pour incarner la souveraineté du pays ainsi qu'Institut d'émission portant le nom de la Banque centrale d'Algérie, en 1964 l'unité monétaire du nouveau pays le dinar algérien (DA) a remplacé le franc algérien (FA).¹

2.1 Le trésor public :

Le Trésor Algérien a été créé le 29 août 1962², poursuivant les activités traditionnelles du Trésor et ajoutant d'importants privilèges liés à l'octroi de crédits d'investissement au secteur économique. Il en va de même pour vous créditer. Le secteur agricole géré détenu par des banques étrangères qui existaient à l'époque était exclu du financement.

2.2 La Banque Centrale d'Algérie :

Dès le lendemain de l'indépendance, l'Algérie a retrouvé la souveraineté sur la monnaie en créant sa propre agence d'émission dénommée « Banque centrale d'Algérie » suivant la loi n° 62-144 du 13/12/1962³, pour Créer et maintenir des conditions favorables au développement économique national dans le domaine de la monnaie par le crédit et l'échange.

¹ AFTIS Hamza, Analyse des causes de la surliquidité bancaire en Algérie et des méthodes de sa gestion, mémoire de Magister en science économique, option Monnaie Finance et banque UMMTO, p 129.

² Chouaib EL-HASSAR, réforme et opportunité d'investissements dans le secteur bancaire algérien, Media Bank 06-2000, n° 48, Banque d'Algérie, p 4

³ Abdelkrim NAAS « Le système bancaire algérien : De la décolonisation à l'économie du marché » Edition INAS : Paris -2003 p 11.

2.3 L'émergence du Dinar :

Le dinar algérien est l'unité monétaire de la République algérienne depuis qu'il a remplacé le nouveau franc français par la loi 64-111 du 1er avril 1964. En revanche, l'Algérie a défini la monnaie directement par l'égalité Autres pays en Franc zone.

3. La mise en place du système bancaire algérien (1963-1967)¹

En vue de construire un système bancaire national, des mesures telles que la création d'une nouvelle organisation immédiatement après l'indépendance ont été prises, L'une est la Caisse Algérienne de Développement (CAD), qui est responsable du financement du développement, et l'autre est la Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance (CNEP), qui est une mobilisation de l'épargne.

3.1 la Caisse Algérienne de Développement (CAD) :

Après la création de la Banque centrale d'Algérie, le 3 mai 1963, la loi n° 63-165² a institué la caisse algérienne de développement « CAD », institution financière spécifiquement chargée de financer les investissements publics et les programmes d'importation.

Elle a repris les attributions des collectivités françaises ayant bloquées leurs activités : ³

- Crédit foncier de France ;
- Crédit Pays ;
- Caisse de dépôt et de consignation ;
- Fonds national des marchés publics ;

La CAD était également devenue plus tard la banque algérienne de développement « DAB ».

3.2 La Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance « CNEP » :

La Caisse nationale d'épargne et de prévoyance (CNEP) a été créée en 1964⁴ avec pour objectif premier d'augmenter l'épargne individuelle pour favoriser la confiance dans le logement et les collectivités. ⁵

Aborder ces deux aspects de la mission générale du CNEP :

- Le CNEP est une entité publique dont la fondation est pleinement agréée par le pays.
- Le CNEP est géré selon le format habituel des établissements publics : un conseil d'administration, des gérants, des censeurs.

¹ AFTIS Hamza, Op, cité, p 131.

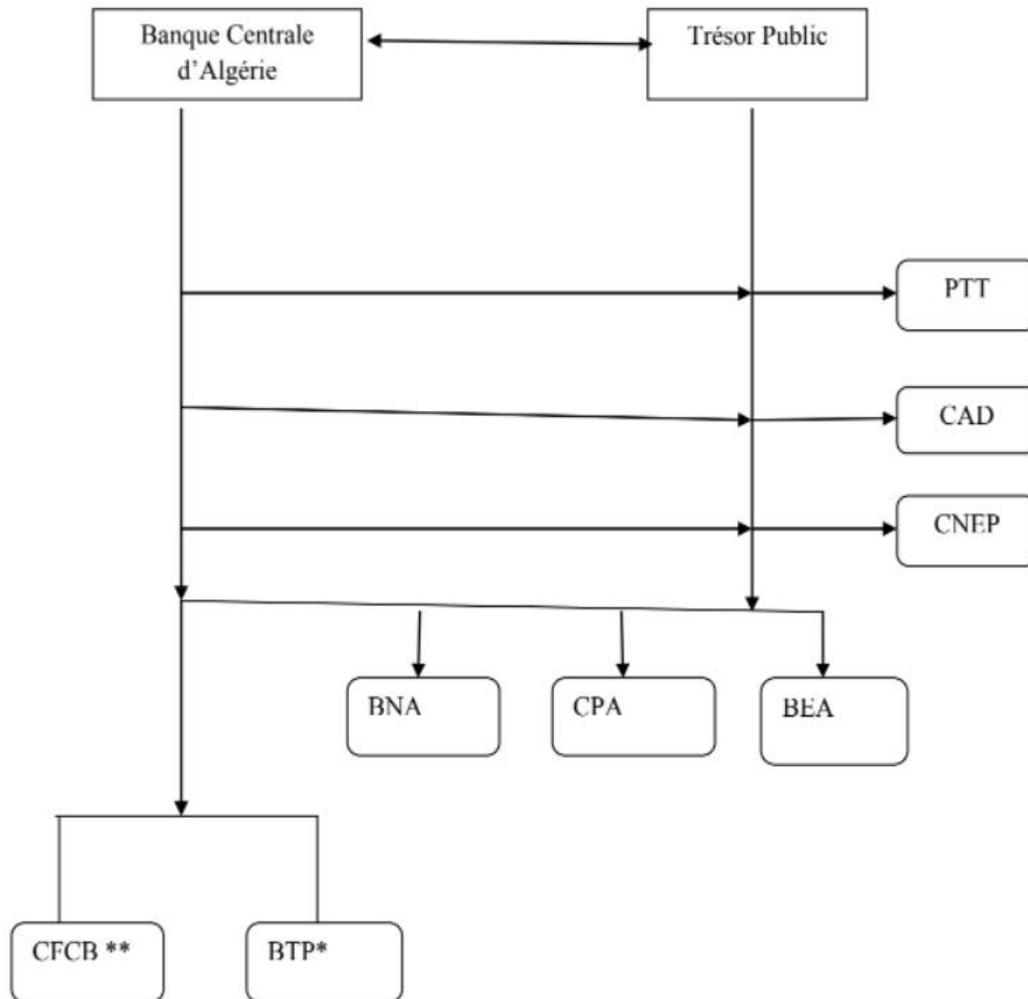
² La loi n°63-165 du 7mai 1963 portant sur la création de la Caisse Algérienne de Développement.

³ Abdelkrim NAAS, Op, cité, p31

⁴ La loi n°64-227 du 10 aout 1964 portant sur la création de la Caisse National d'Epargne et de Prévoyance.

⁵ Abdelkrim NAAS, OP, cité, p 40

Schéma 1 :Système bancaire national à la veille du plan quadriennal 1970-1973



Source : Abdelkrim NAAS Op, cité, p55

4. La nationalisation du système bancaire algérien (1966-1970) :

Au cours de cette période, l'Algérie a choisi de construire le système bancaire traditionnel des banques commerciales algériennes, principalement à la suite des politiques d'acquisition des banques étrangères (nationalisation bancaire) adoptées au cours de cette période. Elle a été

complétée par la création du Crédit Populaire d'Algérie « CPA », de la Banque Nationale d'Algérie « BNA », et la transformation des banques privées étrangères en banques nationales.

4.1 La Banque Nationale d'Algérie « BNA » :

La BNA a été créée par le décret n° 66-178 du 13 juin 1966¹ pour répondre aux besoins financiers des secteurs public et socialiste.

Sur la base de la structure des banques privées qui ont cessé leurs activités en Algérie, la BNA a démarré des activités telles que : ²

- Crédit foncier Algérie et Tunisie « CFAT » ;
- Banque Nationale du Commerce et de l'Industrie « BNCI » ;
- Crédits industriels et commerciaux ;
- Banque de Paris et des Pays-Bas ;
- Comptoir de réduction de Mascara.

LA BNA est un outil de planification financière. Elle est chargée de la réalisation politique gouvernementale en matière de prêts à court terme.

4.2 Le Crédit Populaire d'Algérie « CPA » :

Après la création de la BNA, le système bancaire national a été renforcé par la création Intermédiaire financier d'une autre banque : CPA a émis deux ordres le 19 décembre 1966. Depuis le 15 mai 1967.³

Le CPA bénéficiait notamment des actifs de la Volksbank, dissoute le 31 décembre 1966. Il s'agit des banques suivantes : ⁴

- Banque commerciale et industrielle populaire d'Alger.
- Banque commerciale et industrielle populaire d'Oran.
- La banque commerciale et industrielle populaire d'Annaba.
- Banque commerciale et industrielle populaire de Constantine.
- Une banque de crédit régionale appréciée d'Alger.

Ces structures ont été renforcées par la reprise des activités des banques étrangères suivantes :

- Banque mixte algérienne « MISR » ;
- Société de crédit marseillaise.

Sa mission était de récolter des fonds :

- D'Artisanat, de l'hôtellerie

¹ La loi n° 66-178 du 13 juin 1966 portant sur la création de la Banque National d'Algérie.

² Abdelkrim NAAS, OP, cité, p 44

³ L'ordonnance n° 66-366 du 29 décembre 1966 portant sur la création du Crédit Populaire d'Algérie.

⁴ Abdelkrim NAAS, OP, cité, p 48

- Profession libérale.
- Pêche et activités connexes.

4.3 La Banque Extérieure d'Algérie :

Le BEA a été créé par le décret n° 67-204 du 1er octobre 1967¹. Elle a essentiellement repris les activités des banques suivantes :²

- Le Crédit Lyonnais ;
- la société générale ;
- Le Barclays Bank Limited ;
- Le crédit du Nord ;
- La banque Industrielle de l'Algérie et de la Méditerranée.

La BEA est un ravagé de détritrus au proche écrit que la BAN et le CPA. Elle a un archétype intestin entre le peloton du software des constats financières malheur l'extérieur

5. Démarrage du premier plan de développement (1970-1978) :

Cette période est caractérisée par les réformes de 1970 dues aux contraintes rencontrées par les établissements publics après la phase d'investissement intensif du premier plan quadriennal. Ces restrictions ont conduit à externaliser la gestion et la gestion des opérations financières des sociétés cotées à des banques commerciales.³

Les activités bancaires sont largement dominées par des relations centralisées avec le secteur public. Le modèle de financement de 1971 a coïncidé avec le début du premier plan de développement quadriennal de 1970 à 1973.

- **Les réformes de 1970 :**

Depuis 1970, les autorités politiques gèrent et contrôlent publiquement les opérations financières afin de créer les conditions de réalisation d'un système de planification fiscale lié aux nouvelles décisions politiques de l'Algérie et de mieux contrôler les flux de fonds.

Cette décision a affecté les banques et le système financier, notamment :

- Définition des modalités de financement de l'investissement d'une entreprise publique (art. 07 de la loi de finances de 1971 pose le principe du crédit de proximité ou financement à la demande extérieure) ;

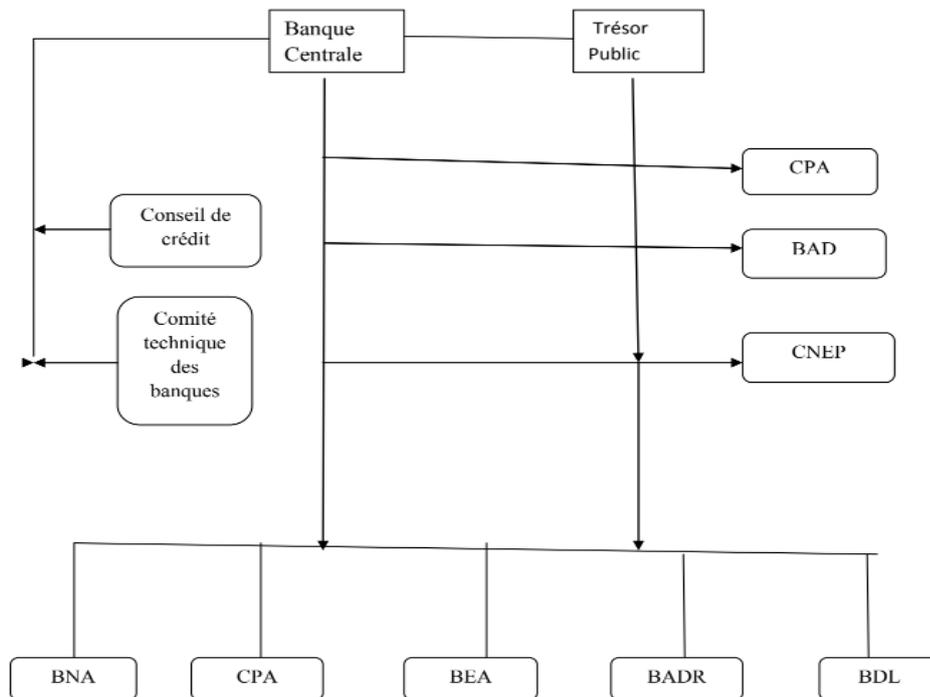
¹ L'ordonnance n° 67-204 du 1 octobre 1967 portant création de la Banque Extérieure d'Algérie

² Abdelkrim NAAS, OP, cité, p 51

³ MADOUCHE Yacine, La problématique d'évaluation du risque de crédit des PME par la banque d'Algérie, mémoire de Magister en science économie, option Management des Entreprises, UMMTO, 194.

- Renforcement du rôle des institutions financières dans la mobilisation de l'épargne à l'échelle nationale (la règle 7093, section 26, oblige les entreprises à soumettre des fonds amortissements et réserves du compte du Trésor) ;
- Domiciles officiels des sociétés dans diverses banques, et définition des délais de paiement (articles 69-107 et 71 de la loi de finances 1970) ;
- Fixation des taux d'intérêt au niveau central. ;
- Conversion du CAD en BAD (Banque Algérienne de Développement) en mai 1972. Cette situation où l'État prend toutes les décisions et oblige les banques à financer la pénurie d'entreprises d'État a provoqué des turbulences économiques et financement, et donc grandes réformes depuis le début des années 1980.

Schéma 2: Le système bancaire national après la réforme 1970.



Source : Abdelkrim NAAS Op, cité, p55

6. La mise en place d'un nouveau plan financier (1978-1982) :

En 1978, le système bancaire algérien a délégué le financement des investissements dits "stratégiques" sous forme de subventions remboursables à long terme du ministère des finances. A l'exception de certaines activités (transports et services), le crédit bancaire à moyen terme est exclu du système de prêt d'investissement prévu.

La loi fiscale de 1982 introduit une nouvelle doctrine. L'intervention primaire des banques dans le financement des investissements publics doit répondre aux critères de viabilité financière.¹

7. la restructuration du système bancaire (1982-1986) :

Cette période a été caractérisée par une restructuration organique menée par toutes les entreprises du secteur public (industrie le transport, le commerce, le tourisme, la construction, etc.) et les dons.

Elle a conduit à l'émergence de deux nouvelles banques une restructuration organique élargie des entreprises publiques au début des années 1980 en partie dans le secteur bancaire, car l'un des principes défendus par ayans est appliqué. Cela a mis à rude épreuve la restructuration du secteur public.²

Deux banques publiques dans l'application des normes de spécialisation des banques publiques avaient une création spécialisée : la Banque de développement agricole et rural (BADR) et la Banque de développement local (BDL).

7.1 La Banque Agricole et du développement rural « BADR » :

La BADR est une institution financière née du démantèlement de la BNA au 13 mars 1982. Fondée par le décret n°82-106³, ses principales activités sont le développement de l'agriculture, de la pêche, du secteur des ressources halieutiques et la promotion du monde rural. Responsable du financement du système agricole, qui était auparavant du domaine de la BNA.

La BADR a développé diverses filières de financement dans les secteurs agro-alimentaire, commercial et industriel.

7.2 La Banque de développement local « BDL » :

La BDL a été créée par le décret n° 85-85 du 30 avril 1985⁴ et est chargée du financement des entreprises économiques locales soutenues par le CPA.

En plus de cette commande, la BDL réalisera également des opérations de prêt sur gage et les activités d'une banque commerciale.

- **La réforme de 1986 sur l'autonomie du secteur bancaire :**

¹ Benhalima AMMOUR, Le système bancaire algérien : textes et réalité, édition DAHLAB, Alger ,1996 p24

² Abdelkrim NAAS, OP, cité, p 75

³ Décret n°82-106 du 13 mars 1982 portant sur la création de la banque de l'agriculture et du développement rural et fixant ses statuts.

⁴ Décret n°85-85 du 30 avril 1985 portant sur la création de la banque de développement local.

Selon BAMMOUR¹, l'objectif principal de cette loi est de définir un cadre juridique commun pour le fonctionnement de tous les établissements de crédit, quel que soit leur statut juridique, comme une loi émise avant que la loi ne soit plus avancée.

Cette loi vise à donner aux banques centrales un rôle plus actif, notamment dans le monopole d'émission, la régulation de la circulation des espèces, la gestion de l'allocation du crédit à l'économie et la gestion des réserves de change.

Cette loi, connue sous le nom de "loi bancaire", a été rédigée dans des circonstances particulières et caractérisé par :

-Gestion planifiée de l'économie.

- La chute des prix des hydrocarbures a provoqué une grave crise financière et économique.

En 1986, le système bancaire algérien a été créé par cette loi. L'objectif principal est d'ajuster la nature du financement mondial

. La loi introduit également un nouveau concept dans le fonctionnement des banques traditionnelles et les opérations sur titres et produits financiers, ainsi que le conseil et l'assistance au client.

Cette loi a été modifiée et complétée par la loi 88/06 du 12 janvier 1988. Cette loi redéfinit le droit des établissements de crédit et de la Banque centrale d'Algérie conformément à la loi d'orientation des entreprises publiques économiques.

8. Le système bancaire algérien dure la période 1986-1990 :

Cette période a été caractérisée par l'avènement de la loi n° 86-12 sur le système bancaire le 19 août 1986², qui a marqué le début de la réforme du système bancaire algérien. Il est important de noter que cette loi n'a pas été mise en œuvre pour accélérer le processus de réforme basé sur des normes de faisabilité financière.

L'existence des marchés monétaires et financiers, le faible degré de bancarisation de l'économie, les obligations de résidence unique des entreprises publiques auprès des banques primaires, et finalement l'absence d'un réel encadrement politique du crédit.³

9. Le système bancaire et la contrainte extérieure (1990-1993)⁴:

Avec l'introduction de l'autonomie du secteur public et la promulgation des lois sur les changes et le crédit, en plus des réformes du secteur public, les années 1990 ont été

¹ Benhalima AMMOUR, cité, p70

² Loi 86-12 du 19 août 1986 relative au régime des banques et du crédit

³ HADJ-NACER. A.R : les cahiers de la réforme, Vol N° 4, Ed ENAG, 1990, p 13

⁴ Abdelkrim NAAS, OP, cité, p 192

caractérisées par des réformes du système bancaire et la préparation d'une transition vers une économie de marché.

La période 1990-1993 a marqué la veille de la restructuration de la dette extérieure et de la mise en œuvre du programme à moyen terme mis en œuvre par le Fonds monétaire international « FMI ». Durant cette période, le développement du système bancaire national, et plus généralement de l'économie dans son ensemble, sera grevé par des contraintes externes. Ce nouveau système affectera non seulement les domaines de la politique monétaire et des taux de change, mais également les domaines des prêts bancaires dans l'économie.

○ **La loi 90-10 du 14 avril relative à la monnaie et au crédit :**

Les réformes de 1990 s'inscrivent dans la perspective de l'économie de marché car ce sont des réformes modernes et centrales du système bancaire algérien. Cette loi fait donc partie du cadre légal d'application de la finance et du système financier. En d'autres termes, la loi institue un organisme de réglementation autonome chargé d'atteindre ses objectifs et met en œuvre des programmes de réhabilitation, de réhabilitation et de réhabilitation des bâtiments.

10. Le système bancaire et l'ajustement structurel (1994-1998) ¹:

Après la crise de 1993, l'Algérie ne pouvait pas compenser son endettement dehors et l'assistance de cette dernière accapare le radical de la richesse des exportations. Les recettes pétrolières diminuent là-dedans du cours du pétrole.

De plus, ultérieurement la législation du métamorphose mis en œuvre par le FMI en 1991, l'Algérie ne voyait pas intense par les organismes monétaires et financiers mondiaux et de ses critiques communauté créancière.

Cette situation financière a conduit l'Algérie à demander de l'aide à la Banque Mondiale et au FMI avec qui elle va passer l'accord suivant :

- L'accord de confirmation, d'une durée de 12 mois, qui a été conclu en Avril 1994. Cet accord a été accompagné d'un accord de rééchelonnement ;
- L'accord appuyé par un mécanisme élargi de crédit et a été passé en Mai 1995. Il est d'une durée de trois ans. Il attend qu'assistant d'une clause de réaménagement par les communautés créanciers, amas des clubs de Paris et de Londres.

¹ Abdelkrim NAAS, OP, cit, p 220

Avec ces deux accords, l'Algérie fait le choix d'une nouvelle économie, "l'économie de marché", abandonnant une approche par étapes des réformes envisagées dans le programme triennal de 1992 et le développement d'une transition maîtrisée.

Au cours de cette période de 1994 à 1998, l'Algérie procédera à divers changements, affectant notamment les politiques budgétaires et de taux de change.

11. Le système bancaire de 1999 à 2001 :¹

Après l'ajustement structurel, l'économie algérienne a connu une réelle dégradation qui n'a pas favorisé la transition vers une économie de marché.

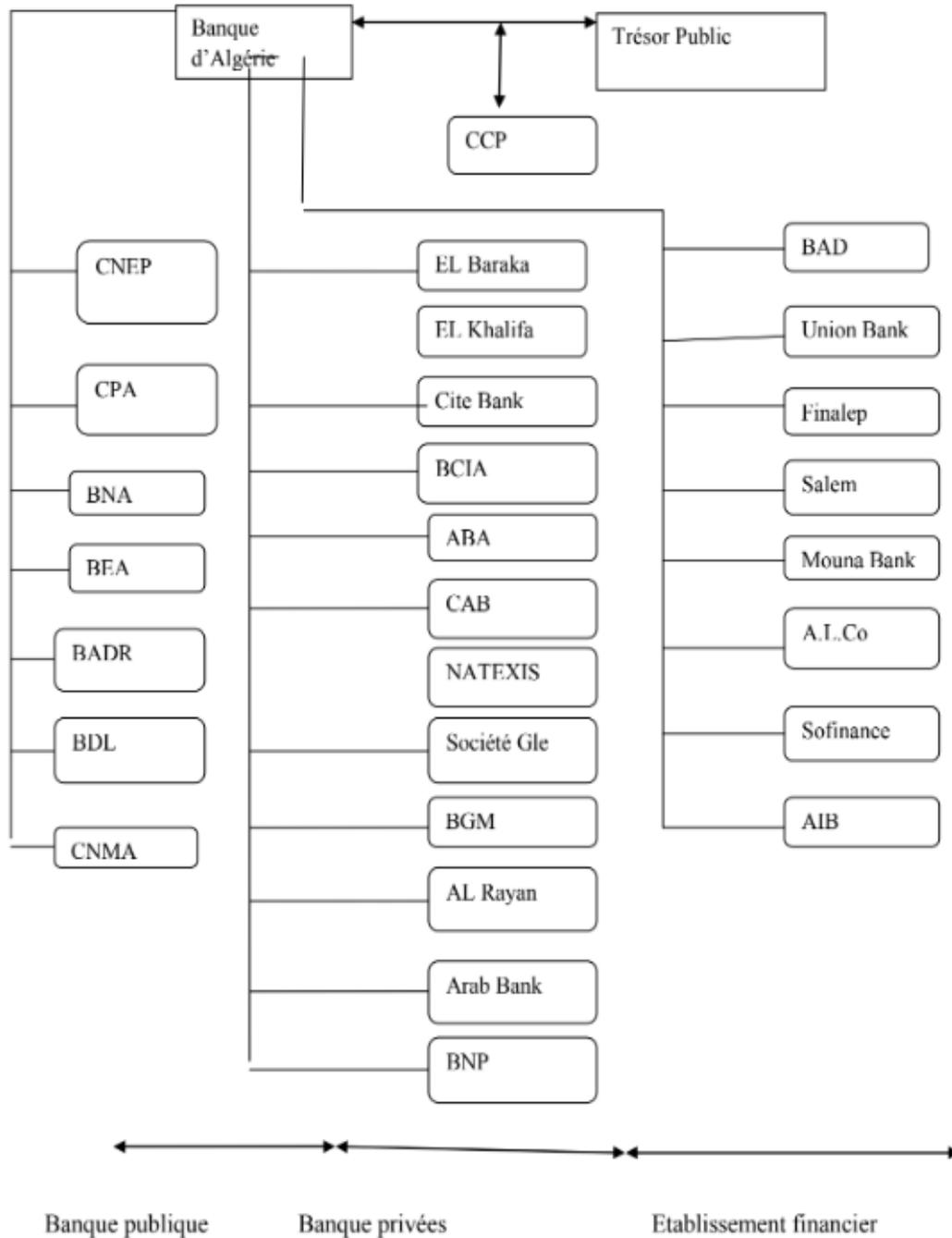
Depuis 1998, l'Algérie s'est sentie obligée de relever le défi d'améliorer la vie économique et sociale du pays.

A cet effet, l'Algérie met en œuvre les réformes suivantes :

- Transformer et adapter le rôle de l'État pour lui permettre d'assumer une mission régaliennne et de régulateur dans l'économie de marché.
- Après l'achèvement du programme d'ajustement structurel, sécurisation et poursuite du développement des équipements de production classés dans le domaine de l'économie publique.
- Créer les conditions nécessaires pour libérer l'entreprise algérienne des chocs extérieurs et préparer son insertion dans la mondialisation.
- Débloquer la réforme économique et le système bancaire qui restent au cœur de cette transformation, en en faisant un outil utile pour le développement.
- Le financement de l'économie et le développement des marchés de capitaux en tant qu'outil puissant de la transition d'une économie de la dette à une économie de marché.

¹ Abdelkrim NAAS, p 252

Schéma 3 : Configuration du système bancaire algérien en 2001.



Source :Abdelkarim NAAS, op.cit ;P :284.

Conclusion : Le système bancaire algérien reflète le modèle de développement et les décisions du système économique, et le système actuel est le résultat cumulé des changements et des réformes de la période allant de l'indépendance à aujourd'hui.

Section 3 : Les intervenants du SBA :

La structure du secteur bancaire et financier algérien comprend de nombreux établissements directement et/ou indirectement intégrés au système bancaire par leur fonction.

Le secteur bancaire algérien a été organisé autour de la double tutelle du Ministère, chargé des finances (direction du Trésor public) et la Banque d'Algérie, la mise en place de deux organes (le Conseil de la monnaie et du crédit et la Commission bancaire) et l'association professionnelle (A.B.E.F) ainsi que le total des banques publiques et privées.

1. Les autorités monétaires :

En fait, c'est le ministère de finance et la Banque d'Algérie. Ces autorités dirigent le fonctionnement du système bancaire Algérien.

1.1 Le ministère de finance :

Le ministère des Finances établit la politique monétaire nationale avec le gouvernement. Au sein de ce ministère, le ministère des Finances est responsable des banques et des institutions financières, et le Département des douanes régleme la réglementation des changes.

1.2 La Banque d'Algérie :¹

Le passage des banques centrales, qui ont été affectées à des fins bureaucratiques depuis la nationalisation, à des banques qui doivent surveiller la monnaie et le crédit, comme les banques centrales dans l'économie de marché, nécessite une réorganisation de ces dernières. La loi 90-10, complétée et modifiée pour donner aux banques algériennes des privilèges importants sur le contrôle des banques commerciales, des investisseurs non-résidents et des taux de change.

La Banque d'Algérie est chargée de veiller au bon fonctionnement du système bancaire algérien. Nous participons également à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques budgétaires ou monétaires adoptées par les gouvernements.

Pour atteindre cet objectif, la Banque d'Algérie dispose de 11 directions, assurant qu'elle est implantée dans 48 Wilaya coordonnées par trois directions régionales (Alger, Oran et Annaba).

¹ SADEG Abdelkrim : système bancaire algérien : la réglementation relative aux banques et établissements financiers, Ed, les presses de l'imprimerie A.BEN, 2005, p 41

Un important programme de modernisation des équipements et de formation du personnel a été mis en œuvre pour aider le système bancaire à s'adapter aux nécessités de la transition vers une économie de marché.

2. Les organes de direction et de contrôle :

2.1 L'organe de représentation ; l'Association des Banques et Établissements Financiers (A.B.E.F) :¹

Toutes les banques et institutions financières sont tenues d'adhérer à l'Association des banquiers en Algérie. Cette dernière doit être créée par la Banque d'Algérie.

Dans l'ordre actuel, ce corps est déjà composé de (A.B.E.F.). L'association a deux objectifs.

Représentant des intérêts communs des membres dans les institutions publiques.

Information et sensibilisation de ses membres et du grand public.

L'A.B.E.F étudie les questions liées aux organisations du secteur bancaire, telles que l'amélioration des technologies bancaires et de crédit, la promotion de la concurrence, l'introduction de nouvelles technologies, la formation du personnel et les relations avec les représentants du personnel.

Sa législation et ses modifications nécessitent l'approbation du Conseil monétaire.

Et crédit.

2.2 L'organe de réglementation et d'agrément ; le Conseil de la Monnaie et du Crédit (C.M.C):

L'article 58 stipule que le Conseil du crédit financier est composé des membres suivants :

- membres du conseil d'administration de la Banque d'Algérie (ils sont Sept).
- Deux personnes nommées par décret présidentiel

En outre, l'article 60 de cette Ordonnance prévoit que le Gouverneur convoque et ordonne au C.M.C. Six membres du conseil sont tenus d'assister à la réunion. En cas d'égalité, le président tranchera.

En tant qu'autorité financière, la C.M.C est l'instance de la Banque d'Algérie, qui dispose de tous les pouvoirs de régulation des activités bancaires, et permet notamment d'émettre² : des nantissements publics et privés sur titres et l'exécution d'opérations sur métaux précieux et devises, la surveillance et Évaluation Aperçu de la politique monétaire

C.M.C investit également dans les chambres de compensation, le fonctionnement de la sécurité des systèmes de paiement, les conditions d'agrément et d'établissement des banques et

¹ www.abef-dz.org/ consulté le 12/05/2022

² Article n° 26 de l'ordonnance 3-11 du 26 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit.

des institutions financières, et les conditions d'établissement de leurs réseaux, ainsi que leurs décisions du capital minimum et conditions de sa libération, objectifs de la politique de taux de change et types de réglementation des changes, les normes comptables et règles de gestion applicables aux banques et établissements financiers s'appliquent (ratio réglementaire), câbles aux banques et aux institutions financières pour couvrir la liquidité générale, la solvabilité et le risque.

2.3 L'organe de contrôle (la Commission bancaire) :

L'article 106 du décret n° 03-11 du 26 août 2003 stipule que la commission bancaire est composée de cinq membres. Trois membres sélectionnés pour leur expertise bancaire, financière et comptable. Deux juges de la Cour suprême proposés par le premier président de la Cour suprême après avoir entendu le Conseil suprême de la Cour suprême. A noter que les cinq membres de la Commission Bancaire sont nommés par le Président de la République pour cinq ans.

Présidée par le Gouverneur de la Banque d'Algérie, la Commission bancaire exerce le pouvoir de contrôle et de sanction. Ce pouvoir s'applique sur tous les organismes de crédit (banques et établissements financiers).

En matière de contrôle, la Commission bancaire veille sur le respect par les organismes de crédit aux dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables, ainsi que sur le respect de bonne conduite de la profession.

La Commission est habilitée à contrôler les organismes de crédit sur pièces et sur place par les services de la Banque d'Algérie.

En matière du pouvoir disciplinaire, et en fonction des fautes constatées, la Commission bancaire peut prononcer des sanctions : l'avertissement, blâme, interdiction d'effectuer certaines opérations, la suspension temporaire d'un dirigeant et le retrait d'agrément. L'organisation du secteur bancaire relève de la responsabilité des autorités financières nationales.

La Banque d'Algérie est dotée d'un certain nombre de budgets désignés par le conseil d'administration et l'organe directeur. Ces outils de contrôle seront renforcés et modifiés au fil du temps pour assurer le bon fonctionnement et la transparence du système bancaire algérien.

Cependant, il convient de noter que la loi 9010 sur la monnaie et le crédit a provoqué le dysfonctionnement des politiques économiques nationales en raison de l'autonomie (excessive) (sans contrôle gouvernemental) de la décision de la Banque algérienne.

Deux scandales financiers qui ont secoué les places bancaires algériennes ont prouvé l'hypothèse d'avancer la révision de la loi en 2003. C'est après les ajustements effectués en 2001.

3. Les banques et les institutions financières : ¹

En 1990, le secteur bancaire se composait principalement de cinq banques commerciales, avec un réseau d'agences dans tout le pays. Depuis 1995, le secteur bancaire a vu la création de nombreuses institutions financières dans une logique de soutien au secteur bancaire.

En effet, le financement de ce secteur a eu les conséquences suivantes :

- La transformation de la CNEP en CNEP Banque.
- La création de la Caisse National du Logement (CNL).
- La création de la Société de Refinancement Hypothécaire (SRH).
- La mise en place de la Caisse de Garantie des Crédits Immobiliers (CGCI).
- Un Fonds de Garantie de la Promotion Immobilières (FGPI).
- La création de la Caisse de Garantie des Marchés Publics, en 1998.
- La création de la Caisse National d'Équipement et de Développement (CNED) en 2005.

En 2022, il y a 20 banques commerciales de droit algérien sur le marché bancaire, 14 banques commerciales à capitaux privés (ou mixtes) et 6 banques à capitaux publics. Il existe trois catégories entre les banques et les institutions financières :

- Banques publiques : Caractérisées essentiellement par leur dominance sur marché,
- Banques privées : Elles représentent les banques à capitaux privés étrangers,
- Autres établissements financiers qui impactent relativement l'activité bancaires.

3.1 Les banques et établissement financiers à capitaux publics :²

- Banque National d'Algérie (BNA) ;
- Crédit populaire d'Algérie (CPA) ;

¹ AFTIS Hamza, Op, cité, P 157

² Décision n°17-01 du 02 janvier 2017 portant publication de la liste des banques et de la liste des établissements financiers agréés en Algérie, Annexe 1, J.O N°02 du 11 janvier 2017, p25.

- Banque Extérieure d'Algérie (BEA) ;
- Banque d'Agriculture et de Développement Rural (BADR) ;
- Banque de Développement Local (BDL) ;
- Caisse National de l'Épargne et de Prévoyance (CNEP) ;
- Société de Refinancement Hypothécaire (SRH) ;

3.2 Les banque et établissements financiers à capitaux privés :¹

- Bank Al Baraka d'Algérie propriété pour 50% du groupe saoudien Al
- Citibank Algérie, succursale de Citibank de New York.
- Arab Banking Corporation Algeria, une filiale contrôle à 70% par le groupe ABC de Bahreïn 10% par SFI (BIRD), 10% pour la société Arabe d'Investissement (Jeddah), et 10 % par les investisseurs nationaux.
- Société Générale Algérie, une filial contrôlée à 100% par la Société Générale (France).
- Natixis Al Amana Algérie, une filiale du groupe Natixis France (Paris).
- Arab Bank Algeria (PLC), une succursale de l'Arab Bank de Amman (Jordanie).
- La Banque Nationale de Paris (Paribas) El Djazair, filiale à 100% du groupe français, BNP Paribas.
- La Trust Bank Algeria, mixage de capitaux privés internationaux et nationaux.
- Arab Leasing Algérie, établissement spécialise dans le leasing, filial Arab Bank Corporation Algérie et de CNEP.
- The Housing Trade and Finance (filiale de la banque jordanienne The Housing Bank for Trade & Finance).
- Gulf Bank Algeria (banque) contrôlée par Gulf Bank appartenant au groupe Koweïtien KIPCO.
- CETELEM (établissement financier, filiale du groupe BNP Paribas).
- Maghreb Leasing (établissement financier à capitaux tunisiens et investisseurs Souverains).
- Fransabank El Djaziar (filiale de la banque libanaise Fransabank et du groupe CMA/CGM).
- Calyon Algérien (filiale du groupe français Crédit agricole).
- HSBC Algeria (filiale du HSBC de France).
- Al Salam Bank Algeria (banque à capitaux émiratis).

¹ Décision n°17-01 du 02 janvier 2017 portant publication de la liste des banques et de la liste des établissements financiers agréés en Algérie, Annexe 1, op.Cité, p25.

Le secteur bancaire algérien est dominé par les banques publiques qui détiennent plus de 90% des actifs du secteur bancaire.

Le secteur bancaire algérien compte 06 banques publiques (BEA, BADR, CPA, CNEP Banque, BDL) qui sont axées sur le financement des grosses PME et entreprises publiques.

4. Les ressources bancaires :

Les ressources des banques proviennent essentiellement des dépôts de la clientèle et de refinancement monétaire.

4.1 Les ressources de la clientèle :

4.1.1 Les dépôts à vue :

Ces dépôts en compte courant et en compte courant sont effectués principalement par des particuliers et des sociétés privées, ainsi que certaines sociétés de droit public. Les dépôts à vue constituent la majorité des fonds levés par les banques.

4.1.2 Les dépôts à terme :

est un compte à terme, obligataire d'épargne anonyme ou nominatif, dont la majeure partie est retirée uniquement par partenariat.

4.2 Le marché interbancaire et la banque centrale :

4.2.1 Le marché interbancaire :

est un marché au jour le jour ou à très court terme. Il est géré par BCA à partir du compte créancier ou débiteur de la banque. Il s'agit d'un marché nécessairement restreint limité aux banques commerciales dont les besoins en liquidités sont nettement supérieurs à leur offre.

4.2.2 Le réescompte Banque centrale :

Les réescomptes des émetteurs sont une source supplémentaire importante du solde financier d'une banque. Les banques bénéficient de la nature atomique des rabais de la banque centrale sur les effets qui représentent des crédits d'investissement à moyen terme.

4.2.3 Les avances de BCA :

Dans tous les cas, l'encaisse de la banque est garantie par une avance de l'émetteur à un taux plus élevé que les autres sources de financement.

4.3 Les fonds d'assainissement de trésor :

Le Trésor intervient régulièrement pour restructurer la situation financière des entreprises publiques présentant d'énormes déficits où l'encours des prêts impacte négativement la trésorerie des banques.

5. L'intervention de l'état dans le SBA :

En théorie économique, la régulation du système bancaire est pour assurer le fonctionnement du système bancaire, tous les mécanismes mis en place par l'Etat pour assurer la cohérence globale de ce secteur et aligner les activités bancaires sur l'intérêt général de l'économie sont nécessaires.

Le Gouvernement interviendra pour établir et assurer le respect des exigences légales et réglementaires des banques, assurer la fiabilité et la pérennité du système bancaire et assurer un financement adéquat de l'économie.

En Algérie, le secteur bancaire est caractérisé par la prédominance des banques publiques, les actifs du secteur financier dans les années 1990.

6. Les nouveaux intervenants du SBA :

6.1 Les sous-traitants versés dans le digital :

La sous-traitance est une opération qui consiste à déléguer une tâche à une entreprise extérieure. Ce travail est réalisé par un contrat qui définit les conditions dans lesquelles se déroule le travail (précisant les rôles et responsabilités de chacun dans la réalisation du marché de l'externalisation).

Parlant de la sous-traitance dans le secteur bancaire, les institutions financières doivent trouver des moyens plus innovants de gérer les coûts. Ils sont donc particulièrement intéressés par la sous-traitance, qui leur permet de déléguer certaines tâches opérationnelles à des prestataires plus productifs. Avant les opérations informatiques et la gestion de la relation client constituaient la majorité des activités d'externalisation. Ces dernières années, de plus en plus de banques ont commencé à externaliser certaines fonctions de support clés.

Les prestations de sous-traitance sont assurées par une agence digitale en charge de l'ensemble de la maintenance et de la conception numérique, sites web...etc. Cette agence fournit également des solutions de communication à tous types d'entreprises et d'institutions. En effet, il permet de limiter le territoire des concurrents, de comprendre le marché, de convaincre les professionnels de la qualité des offres, et d'attirer le grand public par l'attractivité, motiver l'intérieur d'une marque ou d'un projet d'entreprise.

Grâce à un large éventail d'actions, tous les projets de la planification à la réalisation sont garantis.

Parmi les services qui peuvent être sous-traités :

- Conception et réalisation d'applications mobiles ;
- Conception de sites internet : sites vitrines, sites professionnels, sites e-commerce ;
- Présence sur les réseaux sociaux : Facebook, Instagram, LinkedIn,
- Les rapports de données ;
- Création et animation de contenu ;
- Recherche de prospects + envoi ;
- Stratégie de développement ;
- Marketing en ligne.

L'objectif de la sous-traitance est de réduire les coûts, promouvoir les services, de fidéliser la clientèle et d'augmenter les ventes grâce à des opérations de marketing numérique.

6.2 Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique (SATIM) :¹

6.2.1 Définition :

Créée en 1995, dirigée par la communauté bancaire, la SATIM est une filiale des 07 banques algériennes BADR, BDL, BEA, BNA, CPA, CNEP, ALBARAKA, et CNMA Assurances, une institution de transaction interbancaire et d'automatisation financière.

Seul opérateur monétique interbancaire en Algérie avec des cartes nationales et internationales, il constitue l'un des outils techniques d'appui aux programmes de développement et de modernisation des banques, notamment la promotion des moyens de paiement par carte.

SATIM regroupe 19 membres dans le réseau monétique interbancaire et se compose de 06 banques publiques, 12 banques privées et 18 banques dont Algérie Poste.

SATIM a connu un important développement de ses services et une croissance durable ces dernières années. A ce jour, en plus des 108 sites web marchands fonctionnant sur la plateforme, plus de 1 351 guichets automatiques et plus de 36 000 terminaux de paiement électronique en service sont connectés au serveur. Cette croissance est principalement due à l'impact de la carte CIB sur les habitudes d'achat des Algériens.

¹ www.satim-dz.com consulté le 12/05/2022

6.2.2 Missions de la SATIM :

- Œuvrer au développement et à l'utilisation des moyens de paiement électronique. Mise en place et gestion de la plate-forme technique et organisationnelle assurant une interopérabilité totale entre tous les acteurs du Réseau Monétique en Algérie.
- Participation à la mise en place des règles interbancaires de gestion des produits monétiques interbancaires en étant une force de proposition. Accompagnement des banques dans la mise en place et le développement des produits monétiques.
- Personnalisation des chèques et des cartes de paiement et de retrait d'espèces. Mise en œuvre de l'ensemble des actions qui régissent le fonctionnement du système monétique dans ses diverses composantes à savoir la maîtrise des technologies, l'automatisation des procédures, la rapidité des transactions, l'économie des flux financiers, etc...
- La Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique SATIM assure les fonctions de connexion et de gestion des DAB/GAB, la personnalisation des cartes de retrait interbancaires « pour les banques », la mise en place de switch pour les membres ayant leur propre système d'autorisation.
- Plusieurs banques participent au Réseau Monétique Interbancaire de retrait d'espèces dont sept banques actionnaires de SATIM (Al Baraka, BNA, BDL, CPA, BADR, BEA, CNEP-Banque) ainsi que la CNMA et d'autres institutions, on citera notamment (Algérie-Poste, Société Générale Algérie, BNP Paribas El Djazair, Housing Bank, Algeria Gulf Bank, Natixis, Fransabank, Hong Kong & Shanghai Banking Corporation « HSBC », Arab Banking Corporation « ABC », ARAB Bank et Al Salam Bank).
- En plus de retrait, le client titulaire d'une carte domestique Interbancaire CIB peut régler ses achats de biens et de services, avec sa carte auprès des commerçants affiliés au Réseau Monétique Interbancaire et dotés d'un TPE.

6.3 Le Groupement d'Intérêt Economique de la Monétique (GIE-monétique) :¹

A l'issue des travaux de l'Assemblée Générale Extraordinaire de l'ABEF du 2 juin 2014, le GIE monétique a été créé. Sa mission est de permettre la gestion des stratégies de développement de la monétique en Algérie en utilisant couramment les moyens de paiement modernes tels que les cartes de paiement interbancaires et les transactions de paiement. Par conséquent, ce groupe doit réguler le secteur bancaire algérien.

¹ giemonetique.dz consulté le 13/05/2022

L'augmentation de la participation à ce marché a créé une certaine dynamique en termes de compétitivité. Cependant, il convient de noter que la majorité des banques ont un accès facile au marché. Afin de développer le marché interbancaire, la Banque d'Algérie a pris plusieurs mesures visant à améliorer la transparence et l'efficacité du mécanisme de négociation et à accroître la sécurité du marché.

Le processus de développement du système bancaire algérien entamé dès l'indépendance par les pouvoirs publics dont l'objectif étant d'avoir un système bancaire efficace et performant répondant aux nouvelles exigences et qui contribuera à l'amélioration du climat des affaires.

Entre le renforcement du cadre réglementaire de ce secteur, la mise en place d'un nouveau système de supervision et de gestion au niveau des banques algériennes, et l'introduction d'un nouveau système de paiement à la pointe de la technologie qui permettra d'améliorer l'efficacité économique.

Le défis de modernisation et du développement du secteur bancaire algérien est loin d'être remporté et encore plus, avec le spectre de la crise financière qui survole au-dessus de l'économie algérienne. Il s'agit aujourd'hui pour les banques et établissements financiers activant dans le marché national de se mettre rapidement au niveau des exigences tout en assurant sécurité, rapidité d'exécution des opérations et qualité des services financiers offerts à sa clientèle pour pouvoir satisfaire les besoins exigeants.

Chapitre 03 :

Partie pratique

Cette partie comportera l'étude empirique du mémoire, élaborée lors de notre stage au sein de la direction Marketing et Communication (DMC) de la banque de crédit populaire d'Algérie (CPA), sise au niveau de 32 Rue A. Harriched, Alger Centre 16000.

A travers cette partie on va essayer d'analyser l'impact de la digitalisation sur l'écosystème du CPA, cette partie sera divisée en deux chapitre : le premier apportera une représentation générale de la banque du crédit populaire d'Algérie (CPA), une autre de la direction de marketing et de communication (DMC) et une étude marketing interne et externe du CPA, par la suite dans le deuxième chapitre on va d'abord définir les éléments de l'écosystème du CPA et puis appréhender chaque élément avec un outil adéquat et finalement tirer, commenter et synthétiser les résultats de l'analyse de chaque élément.

A la fin de l'étude on va proposer quelques recommandations qui pourront être utiles pour l'amélioration des services digitaux et marketing du CPA.

L'étude sera basée sur notre analyse lors de notre période de stage et les données fournies par la DMC.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans ce chapitre on va illustrer la banque du crédit populaire d'Algérie en divisant le travail en trois sections, initiant par l'historique, les missions, l'objectif et l'évolution du capital social de la banque, ensuite on va entamer la présentation de la direction du Marketing et Communication et ses missions et objectifs, finalisant par une étude marketing du CPA.

1. Présentation de la banque du crédit populaire d'Algérie :

Tableau 1: Fiche signalétique du crédit populaire d'Algérie.

Banque	Crédit populaire d'Algérie
Logo	
Slogan	« Une Banque à votre écoute »
Forme juridique	Société par Action (SPA)
Siège social	Boulevard COLONEL AMIROUCH. Alger. Algérie
Capital social	48 milliards DA
Direction	Mohamed Larbi (Président du Conseil d'administration) Ali Kadri (Directeur général)

Source : site officiel du CPA ¹

¹www.cpa-bank.dz consulté le 26/05/2022 à 11 :43.

1.1 Historique du CPA :¹

La création du CPA renvoie à la deuxième étape du développement du système bancaire algérien intitulée « Nationalisation des banques étrangères ». La fondation s'est appuyée sur un réseau hérité des banques populaires que sont la Société Marseillaise de Crédit, la Banque d'Algéro-Misr et la Compagnie Française de Crédit de Banque :

- Création : Décret n° 66366 du 29 décembre 1966.
- Capital social : 15 millions de dinars algériens.

Les événements les plus importants de l'histoire du CPA sont :

En 1985, le Crédit Populaire d'Algérie fonde une banque commerciale. Banque de Développement Local (BDL). Par la cession de 40 agences, 550 salariés et cadres, et le transfert de 89 000 comptes bancaires.

Suite à la promulgation de la loi d'autonomie des affaires visant à réformer l'économie algérienne en 1989, la CPA est devenue un établissement public économique sous la forme juridique SPA.

L'année 1996 a été caractérisée par le placement de l'ACP sous la tutelle du ministère des Finances en vertu de la réglementation gouvernementale sur la gestion des capitaux commerciaux.

Le 7 avril 1997, le Crédit Populaire d'Algérie a été agréé par le Conseil du Crédit Monétaire, répondant aux conditions d'agrément prévues par ce dernier, "Loi 90-10 d'avril 1990".

En 2005, la CPA a décidé d'une stratégie d'externalisation visant à confier certaines activités (protection des fonds, sécurité et transport) à l'AMNAL (Société d'équipement et de services de l'État).

Le projet de privatisation du CPA par les autorités monétaires algériennes a débuté en octobre 2006, mais a été suspendu en novembre 2007 en raison de la crise financière.

1.2 Les missions du CPA : ²

Le Crédit Populaire d'Algérie est une banque commerciale active sur les marchés des intermédiaires bancaires et financiers. En vertu de la réglementation, la CPA est une banque universelle qui promeut les activités et le développement des bâtiments, des services publics et de l'hydroélectricité (BTPH), de l'artisanat, de l'hôtellerie, du tourisme, de la pêche et des activités connexes, de la production non agricole, des coopératives de vente et la

¹ Site officiel du CPA www.cpa-bank.dz consulté le 26/05/2022 à 12 :23.

² id

commercialisation, des PME de toutes sortes, y compris celles qui font partie du secteur autonome.

Il traite les opérations bancaires et financières suivantes :

- Récupération de dépôts : Le Crédit Populaire d'Algérie propose une variété de produits de placement et d'épargne pour répondre aux besoins de ses clients.
- Prêt : Crédit Populaire d'Algérie à toutes formes de professionnels et de particuliers, y compris les professionnels de santé (PROMED), les professionnels libéraux (PROLIB), les établissements AADL et LPP, et le financement des micro entreprises (ANSEJ, CNAC, et ANGEM) ...
- Commerce Extérieur : Le Crédit Populaire d'Algérie assure le fonctionnement du Comex : Résidence, Transfert Libre, Transfert Documentaire et Crédit Documentaire.
- Gestion des paiements : CPA propose une grande variété de cartes bancaires et propose des paiements pour faciliter le commerce avec les clients (ECP @ Electronic Data Interchange (EDI) CPA Mobile Application)

1.3 L'évolution du capital du CPA depuis sa création :

Actuellement, le Crédit Populaire d'Algérie a un capital social de 48 milliards de RSD. L'augmentation finale de 63,82 % s'est produite en 2010 après la décision de l'AGE. L'augmentation a été de 18,7 milliards de dinars, représentée par l'émission de 1.870 actions nouvelles d'une valeur nominale de 10 millions de dinars, chacune entièrement souscrite par le pays et détenue par le Trésor. En conséquence, le capital social de CPA sera divisé en 4 800 actions d'une valeur nominale de 10 millions de dinars. Ses actions n'ont pas été réalisées car elles sont inscrites sur un compte bancaire au profit du Trésor.

Tableau 2: Evolution du capital social en MDA du CPA en millions de dinars et en %.

Année	1966	1983	1992	1994	1996	2000	2004	2006	2010
Capital social	15	800	5600	9310	13600	21600	25300	29300	48000
Evolution en %	-	5233	600	66,3	46,1	58,8	17,1	15,8	63,8

Source : Etabli par nous-même sur la base des rapports annuels du Crédit Populaire d'Algérie.

En analysant la situation bancaire en Algérie en 2010, on peut dire que : Le CPA visait à renforcer sa solidité financière grâce à la récente augmentation des capitaux propres. Par conséquent, sa solvabilité.

1.4 Le réseau d'agences bancaires :

Le crédit populaire d'Algérie n'a jamais cessé d'étendre son réseau bancaire en restant toujours proche de ses clients et à leurs écoutes. Actuellement le CPA couvre l'ensemble du territoire national avec 159 agences représentant 9,8% du total des agences bancaires en Algérie, entourées par 15 groupes d'exploitation. Les agences sont classées en trois catégories : première, deuxième et troisième catégorie selon leurs activités et les moyens offerts.

Tableau 3: L'évolution de nombre d'agences du CPA durant la période 2012 à 2022

Année	2012	2013	2014	2015	2016	2019	2022
Nombre d'agences	140	140	140	141	143	153	159

Source : Les rapports annuels du Crédit Populaire d'Algérie, Edition 2012 à 2022.

1.5 Les réalisations du CPA :

Le CPA a contribué au financement d'un certains nombres de projets tel que :

- Le Centre Commerciale et de Loisirs « Bab Ezzouar » ;
- Carrefour d'Alger ;
- Park Mall Sétif ;
- Park Mall Oran ;
- Logements aidés : 199 Projets AADL et 30 Projets ENPI ;
- ANSEJ : plus de 72 560 dossiers avec un total de 61 294 millions de DA ;
- CNAC : plus de 30 409 dossiers avec un total de 66 163 millions de DA ;
- ANGEM : plus de 21 820 dossiers.

1.6 L'organisation du CPA :

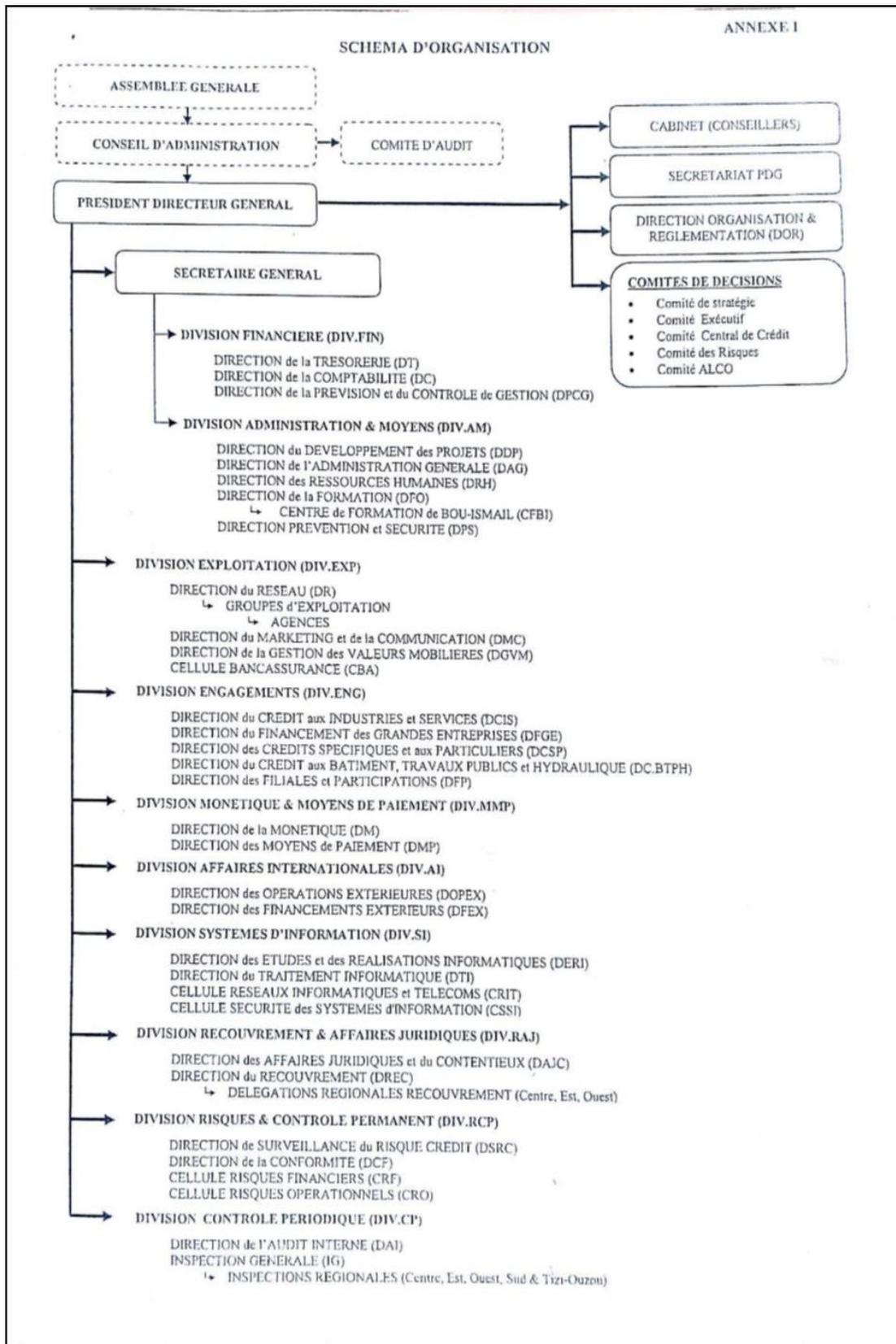
La nouvelle organisation du CPA est créée dans le but de maximiser l'efficacité de l'institution en reconstruisant certains départements de l'ancienne de la banque. Et cela se fait en regroupant les fonctions selon des critères d'homogénéité, d'une part grâce à une répartition équilibrée des tâches et des attributs.

L'organisation de la banque comprend l'Assemblée Générale des Actionnaires, le Conseil d'Administration, la Présidence Direction Générale, le Cabinet du PDG, le Secrétariat Général, onze (11) Divisions et la Direction de l'Organisation et de la Réglementation placée

sous l'autorité directe du Président Directeur Général. Elle comprend, également, des organes d'aide à la prise de décision, d'assistance à la gestion et de coordination des activités.

Elle comprend, également, des organes d'aide à la prise de décision, d'assistance à la gestion et de coordination des activités.

Schéma 4: Organigramme général du CPA



Source : lettre Commune N°06/2017 du 03 mai 2017 du Président Directeur Général du CPA

1.7 Les statistiques de l'année 2020 :

Tableau 4: Les statistiques du CPA de l'année 2020

Monétiques bancarisation	Nombre
Carte monétiques	408 297
DAB	163
Cartes CIB	395 274
Cartes VISA	46 565
Abonnées e-Banking	57 600
Comptes courants	314 289
Comptes chèques	892 843
Comptes livrets	469 569
Comptes dinars	1 676 701
Comptes devises	659 405
Cartes VISA EL AMANE	1 645

Source : Les rapports annuels du Crédit Populaire d'Algérie, Edition 2019.

2. Présentation de la direction du Marketing et Communication¹

L'émergence de la concurrence dans l'environnement bancaire algérien, couplée à l'élargissement des canaux de vente et au développement des technologies de l'information et à l'amélioration du traitement de la clientèle, a permis de diversifier la gamme de produits et services proposés à la clientèle, ce qui est un crédit prisé en Algérie. Une volonté forte au sein de la structure. Nécessaire pour les fidéliser et acquérir de nouveaux clients. Cela signifie que la Direction de la Communication Marketing (DMC) doit être créée et développée en 1990.

¹ Lettre Commune N° 09/2020 du 16/09/2020.

2.1 Les missions de la DMC :

La Direction du Marketing et de la Communication, dénommée par abréviation « DMC », est chargée principalement de :

- Participer à l'élaboration et à la mise en place de la stratégie commerciale de la Banque.
- Promouvoir l'image de marque de la Banque en participant, notamment à tout événement lié à sa politique commerciale (stand de foires et salons spécialisés).
- Réaliser toute étude destinée à soutenir et orienter l'effort commercial : études de marchés, études de segmentation clientèle, sondages, enquêtes mystères, études comparatives, etc.
- Concevoir les programmes et fixer les budgets de publicité de produits, de sponsoring et de mécénat de la Banque en cohérence avec la politique commerciale définie.
- Réactualiser, à chaque fois que nécessaire, l'offre produits/services et sa tarification de concert avec les structures concernées de la Banque.
- Assurer une communication promotionnelle et institutionnelle.
- Définir, animer et gérer les programmes de promotion et de publicité liés aux produits et à la clientèle de la Banque.
- Proposer et participer à la réalisation des programmes de formation sur les produits et services, de concert avec les structures concernées de la Banque.

2.2 Les fonctions de la DMC :

La DMC est organisée en trois (03) fonctions ;

2.2.1 Etudes marketing :

Cette fonction consiste principalement à :

- Analyser et conduire le processus de veille concurrentielle.
- Constituer des bases de données (concurrence, opérateurs économiques, clientèle).
- Etudier et analyser l'évolution de l'environnement économique, commercial et concurrentiel.
- Etudier le cycle de vie des produits et services (pilotage, lancement, mesures, évaluation et suivi).
- Optimiser la promotion, la tarification et les processus de distribution et de vente des nouveaux produits et services.
- Contribuer au développement de la force de vente. L'affectation de ces tâches aux différentes subdivisions figure à l'annexe I de la présente Lettre Commune.

2.2.2 Communication Cette fonction consiste principalement à :

- Préparer les campagnes et les plans de communication.
- Gérer le fond iconographique de la Banque.
- Réaliser la revue de presse quotidienne et la revue interne de la Banque.
- Prendre en charge les travaux de campagne de fin d'année (conception, commandes, distribution, ...).
- Réaliser la documentation commerciale interne destinée à la vente des produits et services (argumentaires) ainsi que les supports commerciaux et institutionnels destinés, respectivement, à la clientèle et aux événements spécifiques et veiller à leur actualisation.
- Participer à la conception et/ou l'actualisation de la charte graphique de la Banque.
- Examiner et traiter les demandes de sponsoring et mécénat présentées par les organismes à la Banque.
- Fournir, à travers le call center, l'information au client et lui apporter assistance et orientation.

2.2.3 Digital Cette fonction consiste principalement à :

- Gérer et mettre à jour le site web ainsi que les comptes de réseaux sociaux de la Banque.
- Mettre en place de la stratégie de contenu du site web et des réseaux sociaux de la Banque.
- Concevoir des maquettes de supports publicitaires et visuels du site web et des réseaux sociaux de la Banque.
- Actualiser et adapter les visuels pour les besoins de campagnes de communication spécifiques.

2.3 L'organisation de la DMC :

La DMC est subdivisée comme suit :

2.3.1 Département Etudes Marketing :

composé de trois (03) Services :

- Service Etudes et Analyses.
- Service Veille Concurrentielle et Base de Données.
- Service Conception et Mise à Niveau des Produits et Services.

2.3.2 Département Communication :

composé de trois (03) services et un (01) secteur :

- Service Communication Interne.
- Service Promotion Commerciale et Image de Marque.
- Service Sponsoring/Mécénat, Foire et Evénements.
- Secteur Call Center.

2.3.3 Département Digital :

composé de trois (03) Services :

- Service Gestion Site Web et Réseaux Sociaux.
- Service Etudes et Développement. - Service Conception et Graphisme.

2.4 ROLE ET ATTRIBUTIONS DES PRINCIPAUX RESPONSABLES

Pour assurer l'accomplissement de ses missions, la DMC est dirigée par un Directeur secondé par trois (03) Chefs de Département, d'un (01) Chef de Service Administratif et d'un (01) Chef de Service Documentation.

2.4.1 Le Directeur :

Le Directeur est responsable du fonctionnement, de la gestion et du développement de la structure. Dans ce cadre, il est chargé principalement de :

- Animer, coordonner et contrôler les activités de sa structure.
- Participer à l'élaboration du programme de travail de la structure, mettre en place son plan d'actions et veiller à son exécution.
- Représenter la Banque dans ses relations avec les tiers dans le cadre des activités de la structure.
- Veiller à la qualité des travaux et au respect des normes en matière de procédure, de sécurité et de délais de traitement des opérations.

2.4.2 Le Chef de Département :

Le Chef de Département a pour principales responsabilités de ; - Organiser, animer, coordonner et contrôler les tâches relevant de son domaine de compétence.

- Elaborer le plan de charge de son Département.
- Participer à l'élaboration du programme d'action de la Direction et veiller à son application, notamment pour la partie qui le concerne.
- Veiller au respect des procédures relatives à son domaine d'activité.
- Evaluer, périodiquement, le niveau de réalisation des objectifs d'activité dont il a la charge et suggérer toute proposition à même d'améliorer le fonctionnement et l'efficacité du Département.

2.4.3 Le Chef de Service Administratif :

Le Chef de Service Administratif est chargé principalement de :

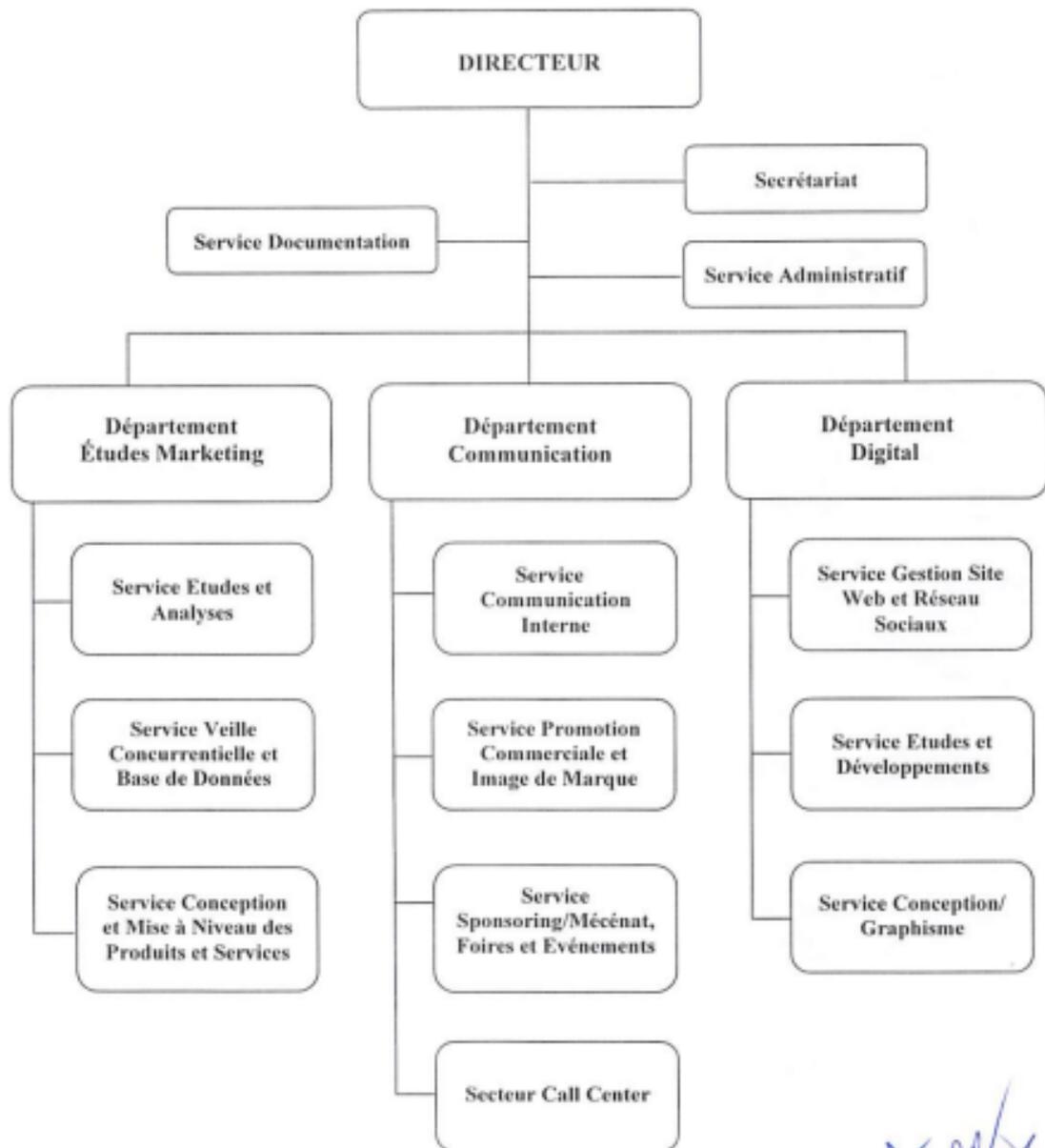
- Assurer la gestion administrative et comptable des moyens humains et matériels de la Direction.
- Préparer le budget de la structure et établir le rapport de son exécution.
- Gérer le fonds documentaire de la Direction.
- Gérer le patrimoine mobilier et immobilier de la Direction.
- Veiller aux conditions d'hygiène et de sécurité.
- Veiller à l'application du règlement intérieur de la Banque.

2.4.4 Le Chef de Service Documentation :

Le Chef de Service Documentation est chargé principalement de :

- Procéder à la collecte (achats et abonnements) des supports de documentation pour la direction et l'ensemble des structures de la Banque.
- Traiter l'information par l'élaboration des supports documentaires (dossier documentaire selon un thème d'actualité, une liste de nouvelles acquisitions, ...).
- Participer à la réalisation de la revue interne de la Banque.
- Répondre aux besoins des structures de la Banque en matière de documentation spécialisée.
- Participer à l'encadrement des stagiaires.
- Constituer des bases de données des thèses et des mémoires.

Schéma 5: Organisationnel de la direction du marketing et de la communication



Source : Lettre Commune N° 09/2020 du 16/09/2020.

Section 02 : Le Marketing du CPA

1. Analyse interne :

1.1 Les 4P du CPA :

1.1.1 L'analyse du produit :

CPA fournit des solutions innovantes et compétitives qui répondent aux besoins des clients et bénéficient d'une variété de produits qui les fidélisent. Elle met en place un service CPA mobile qui est une extension améliorée du service e-Banking qui peut être utilisé pour les services bancaires ou comme excellent moyen de paiement. Cela permet d'économiser du temps et de l'argent. Il est vrai que toute la gamme de produits de CPA n'est pas maintenue par le service marketing. Il convient également de noter que le degré d'adaptation environnementale n'a été étudié ni avant ni après l'introduction de ce mode de paiement.

Avantages du produit du CPA :

- Les coûts administratifs et de traitement des documents papier étaient élevés, la dématérialisation supprime les échanges papier. Donc la réduction de la consommation du papier, l'économie d'impression et de diffusion.
- Les délais d'exécution des virements traditionnels sont longs. Cela est dû au délai de traitement manuel et aux différents contrôles. Concernant les virements via l'application mobile, ces délais sont courts et la disponibilité des données au niveau du Département Monétique sera immédiate, grâce à l'utilisation des télécommunications (internet, plateforme) et au protocole EDI.
- Puisque le lien entre le CPA et ses clients est sécurisé, tout type d'opérations quel que soit son degré d'importance peut être véhiculé en toute sécurité.
- L'intégration du Mobile Banking à la stratégie commerciale apporte une réelle valeur ajoutée et constitue un avantage concurrentiel. Ainsi, le transfert rapide des documents d'affaires et la diminution des erreurs permettent d'avoir un échange d'une façon rapide et plus efficace. L'amélioration du service aux clients a pour conséquence d'une part la fidélisation de la clientèle existante et d'autre part le démarchage d'autres clients.

1.1.2 L'analyse du prix :

La fixation des prix applicables aux produits et services se fait tout en veillant au respect de la réglementation de la Banque d'Algérie qui a édicté les conditions de banque. Le service Mobile CPA prend les mêmes tarifications que le service e-Banking e-CPA :

1.1.3 L'analyse de promotion :

1.1.3.1 Communication interne :

Le CPA concentre sa communication en interne et en externe. En ce qui concerne la communication interne, le crédit populaire d'Algérie assure une bonne circulation de l'information au sein du personnel et cela s'effectue à travers :

- L'organisation des séminaires de formation des chargés d'affaires, et parfois le recrutement direct des cadres déjà formés dans ce domaine.
- Distribution sur un support numérique au personnel de la banque d'un document qui contient la méthode, la pratique et les caractéristiques du E-Banking.

1.1.3.2 Communication externe :

Pour la communication externe, et pour informer sa clientèle de son nouveau produit innovent le CPA utilise des différents moyens :

- Les insertions publicitaires, sur la presse pendant un mois et TV pendant deux mois et aussi au niveau des agences
- Les salons et les foires.
- Journées d'information et portes ouvertes à travers tous les réseaux du CPA
- Les publications sur les réseaux sociaux : Facebook le réseau social où elle marque une forte présence par rapport aux autres réseaux sociaux

1.1.4 L'analyse du Place :

La distribution de tous produits bancaires se base sur le nombre d'agences sur le territoire national. En ce qui concerne le CPA, elle a un réseau d'agence qui dépasse 153 agences implantées partout et ce même dans le sud du pays.

Ainsi pour promouvoir son produit au niveau des agences le CPA a opté pour un modèle de réseau de distribution qui s'agit :

- De mettre en place des fiches publicitaires et des bannières qui présentent le produit et la façon d'accéder et exige que tout le personnel de toutes les agences doive être informé de l'existence du produit Mobile CPA pour transmettre les informations nécessaires à notre clientèle.
- Mettre en place un bureau de « chargé de clientèle » au niveau de chaque agence qui s'occupe des clients souhaitant s'informer ou accéder au mobile Banking.

En ce qui concerne la promotion digitale le CPA a utilisé son site web et s'est basé beaucoup plus sur Facebook comme réseau sociale ou sa page a atteint 38 889 abonnés ou elle poste souvent des photos et des vidéos qui présentes l'application mobile et ses différentes fonctionnalités

Ainsi la politique de distribution du CPA par rapport aux autres banques peut être considérée comme performante.

1.2 Analyse SWOT Digital du CPA :

Tableau 5:Matrice SWOT

Les Forces	Les Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Un système d'information bien organisée. - Ressource humaine relativement jeune. - Base de données importante. - Notoriété avérée sur la place. - Moyens matériels importants. - La volonté d'améliorer la relation avec ses clients. 	<ul style="list-style-type: none"> - Système d'information non actualisé. - Une démarche commerciale faible vis-à-vis des concurrents. - L'absence sur les principaux réseaux sociaux (Instagram- LinkedIn ...). - Services de Banque à distance non développé.
Les Opportunités	Les Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Marge de croissance importante en termes de e-commerce. - Absence de barrières réglementaires. - Changement de comportement de la clientèle (utilisation des réseaux sociaux). 	<ul style="list-style-type: none"> - Connexion internet instable. - Arrivée de nouveaux entrants. - Actions de digitalisation intensives initiées par la concurrence. - Risque de Bad Buzz.

Source : D'après un interview avec le directeur

2. L'analyse externe :

2.1 Analyse PESTEL :

2.2 La concurrence :

La concurrence est très rude entre les banques dans leur course pour attirer la clientèle. En Algérie, la présence des banques étrangères augmente cette concurrence, car ces derniers sont plus avancés en matière de E-BANKING.

2.2.1 Les concurrents directs :

Les concurrents directs du CPA sont les banques publiques et privées, comme présenté dans le tableau suivant :

Tableau 6: Identification des concurrents du CPA

Banque	Logo	Slogan	Spécialité	Nombre d'agence	Effectif	Réseaux sociaux
BADR		/	Développement du secteur d'agriculture	327	7 000	Facebook, Instagram, twitter
BDL		BDL, Ensemble pour l'Excellence...	PME / PMI	162	4 300	Facebook, Réseaux sociaux, twitter
CNEP		CNEP- BANQUE la banque qui réunit toute la famille	Crédit immobilier	219	4 500	Facebook, LinkedIn, Instagram
BNA		BNA...la force de l'expérience et l'esprit du changement.	/	220	5 000	Facebook, LinkedIn, Instagram, YouTube
BEA		Une Banque à la hauteur de vos aspirations	Commerce international	101	3 444	Site internet

Banque	Logo	Slogan	Spécialité	Nombre d'agence	Effectif	Réseaux sociaux
Société générale		C'est vous l'avenir	Crédit à la consommation, crédit-bail, assurance vie.	91	1 400	Facebook, Instagram, twitter
BNP		La banque d'un monde qui change	Marchés financiers et financements d'infrastructures	PLUS DE 70	1255	Facebook
AL SALAM		خدمات بنكية أصيلة	Finance islamique	19	500	Facebook, Réseaux sociaux, twitter
AGB		La banque qui vous reflète	Finance islamique	57	1 074	Facebook, LinkedIn
Bank ABC		/	/	24	100 - 249	/
AL BARAKA		يتواصل الطموح، يتواصل النماء، يتواصل بناء المستقبل	Finance islamique	29	925	Facebook, LinkedIn, Instagram, YouTube, twitter
TRUST BANK		/	Crédit aux particulier	35	595	Facebook, LinkedIn, Instagram, twitter
Crédit Agricole		Le bon sens a de l'avenir	Développement du secteur d'agriculture / mutualité	1	72 520	Facebook, Instagram, YouTube, twitter

Banque	Logo	Slogan	Spécialité	Nombre d'agence	Effectif	Réseaux sociaux
Arab Bank		النجاح مسيرة	Développement et financement des grands projets d'infrastructures	8	6 604	Facebook, LinkedIn, Instagram, YouTube, twitter
HOUSING BANK		Et avec nous vos projets pointent à l'horizon	Leasing	7	240	/
FRANSABANK		/	/	16	269	/
NATIXIS		BEYOND BANKING	La gestion d'actifs et de fortune	20	400	Facebook, LinkedIn, Instagram, YouTube, twitter
HSBC		Votre banque partout dans le monde	Crédit aux particulier PME/PMI	1	235 217	Facebook, LinkedIn, YouTube, twitter
CITIBANK		The Citi Never Sleep	Carte de crédit	1	-	Facebook, YouTube, twitter

Source : D'après un interview avec le directeur

2.2.2 Les concurrents indirects :

Pour les banques Algérie Poste est un concurrent indirect à surveiller. En effet, Algérie Poste s'est inscrite dans une approche de satisfaction de la clientèle avec son application BaridiMob, son importante clientèle et due à sa réputation, la facilité d'accéder à son service mobile et les coûts faibles qu'elle pratique.

Ainsi les Néo Banques étrangères qui fournissent des cartes Visa/Mastercard et des services bancaires en ligne aux Algériens d'une manière informelle sont considérées une menace pour les services des cartes monétiques fournissés par les banques algériennes, :

- N26.
- Paysera.
- Vivid.
- Revolut.
- Western union.
- Transferwise.
- Payoneer.
- PayPal.

2.2.3 Les produits digitaux concurrents :

Les banques algériennes ont à cœur de se différencier des autres concurrents et de proposer des applications mobiles avec une modernité et une accessibilité améliorée pour satisfaire leurs clients, mais elles sont à peu près pareilles, car toutes les banques sont publiques et certaines banques privées coopèrent avec la même société AEBS.¹

Natixis Bank est considérée comme le principal concurrent de CPA car elle propose les applications les plus récentes, est facile à utiliser et propose des services qui ne ressemblent à aucune autre banque.

Les services e-Banking fournis par les banques Algériennes sont présentés comme suit :

Tableau 7: Identification des produits digitaux concurrents du CPA

BANQUE	PRODUIT	SIGNATURE	ASPECT
BDL	DIGITBANK+ E-BANKING	Gérer vos comptes quand et où vous voulez	Moderne
BNA	BNA.net BNA.net +	Restez connectés à vos comptes où que vous soyez	Moderne

¹ Algerian E-Banking System.

BANQUE	PRODUIT	SIGNATURE	ASPECT
	Mobile Gab		
BEA	Ma banque en ligne	Des services innovants qui vous libèrent au quotidien	Classique
SGA	AppliSGA	Le nouveau chemin vers votre banque	Moderne
BNP	MyBank	Dans un monde qui change, On a tous besoin d'une banque digitale	Moderne
AGB	AGB Online	Plus de proximité, plus de facilité !	Classique
AL SALAM	Smart Banking MySalam	AL SALAM SMART BANKING Innovation et authenticité	Classique
AL BARAKA	AlBaraka App.dz	Stay connected, stay secure	Moderne
Arab Bank	Arabi Online	Bienvenue au service bancaire par internet « Arabi Online » de Arab Bank.	Classique
NATIXIS	Banxy	- Gagnez du temps avec Banxy ; - Banxy avec vous où que vous soyez ; - Votre épargne à portée de main !	Moderne
TRUST	Trust Connect TB@net TBA@mailing	Vous êtes connectés ! vous êtes mobiles !	Classique

Source : établi par nous meme.

2.3 Le benchmark :

Pour mieux connaître les produits des concurrents du CPA et voir ce qu'elle offre par rapport aux autres banques publiques et privées ainsi que Algérie Poste nous allons mettre en place un benchmark fonctionnel et tarifaire car nous avons jugé que c'est ce qui compte le plus pour les clients, présentés dans les deux tableaux suivant comme suit :

Tableau 8: Benchmark fonctionnel

Banque/ Fonctionnalités	CP A	BN A	TRUS T	SG A	BN P	SALA M BANK	Banx y	BD L	Algérie poste (Bari di MOB)
Souscription en ligne (ouverture de compte)	X			X	X		X	X	
Consultation de l'historique des opérations	X	X	X	X	X	X	X	X	
Gestion des comptes avec consultation du solde	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Paramétrer ses alertes (messagerie bidirectionnelle)	X	X	X	X			X	X	
Consultations des mouvements relatives aux cartes (CIB/VISA/MASTERCARD/Corporate) /Edahabia –Baridi MOB	X	X	X		X		X	X	X
Téléchargement et édition du RIB et des relèves de compte (Excel, PDF ou CSV)	X	X	X		X	X	X	X	X
Commande carte interbancaire							X	X	
Commande chéquiers			X	X	X		X	X	

Banque/ Fonctionnalités	CP A	BN A	TRUS T	SG A	BN P	SALA M BANK	Banx y	BD L	Algérie poste (Bari di MOB)
Opposition sur cartes		X	X		X		X	X	
Recherche d'opérations	X	X					X	X	X
Smsing	X	X					X	X	X
Recherche d'opérations avancée (filtrer)		X				X	X	X	
Téléchargement fichier SWIFT (COMMEX)	X	X			X		X	X	
Téléchargement comptes rendus d'exécution des virements (SI retour)	X	X			X		X	X	
Virements simples	X	X	X	X	X		X	X	X
Consulter le cours devises	X	X	X			X	X	X	
Représentation graphique de l'évolution du solde	X	X					X	X	
Simulations crédit		X		X	X		X	X	
Appeler le service client (click)	X	X	X		X		X	X	X
Consulter le réseau commercial de la banque	X	X					X	X	X
Géo localisation d'agence et de DAB	X	X	X	X	X		X		X
Changement du mot de passe	X	X					X	X	X
Guide d'utilisation	X	X					X	X	X

Source : établit par nous meme.

D'après le tableau ci-dessus, CPA ne fournit pas tous les services disponibles en agence, il propose donc aux clients une application raisonnablement développée en termes de nombre et de types de fonctionnalités disponibles dans cette dernière.

D'autre part, le CPA mobile est très avancé par rapport aux autres produits concurrents, et compte tenu de la qualité de service qu'ils fournissent, à Natixis Bank, une BNA qui est considérée comme un concurrent très fort du CPA. Banque mobile.

Tableau 9: Benchmark tarifaire

Banque	Produits	Tarification		
		Particulier	Professionnel	Entreprise
BDL	Digit Bank	150 DA /HT /mois	750 DA/HT /mois	2000 DA/HT /mois
BNA	BNA.TIC	200 DA /mois	1200 DA /mois	
CPA	Mobile CPA	150 DA /mois		
BEA	BEA Mobile	400 DA/ trimestre	600 DA/ trimestre	
SGA	APPLI SGA	180DA/HT /mois		
BNP	MyBank	Selon le pack		
AGB	AGB Online	150DA/mois.	3000 DA/mois	3000 DA/mois
AL SALAM	Smart Banking MySalam	200 DA/mois/compte avec 50% (des 200 DA) de réduction sur tout compte supplémentaire	200 DA/mois/compte avec 50% (des 200 DA) de réduction	650 DA/mois/compte avec 50% (des 600 DA) de réduction

			sur tout compte suppléme ntaire	sur tout compte suppléme ntaire
AL BARAKA	AlBaraka App.dz	100 DA / Mois	200 DA / Mois	1 000DA /compte/ mois
Arab Bank	Arabi- mobile	Inclus à l'adhésion du E-Banking		
NATIXIS	Banxy	100 DA/ virement interbancaire		
TRUST BANK	Trust Connect	150 DA/mois + SMS	800 DA/mois	
Algérie Poste	BaridiMob.	50 DA / mois		

Source : établit par nous meme.

Section 03 : Présentation de l'étude et dépouillement des résultats :

Selon le tableau ci-dessus, le CPA applique une tarification favorable par rapport aux autres banques du marché, ce qui est considérée comme la force pour la banque.

1. Méthodologie du travail :

Dans le but de répondre à notre problématique : **En quoi la digitalisation a-t-elle modifié le secteur bancaire ? Quels impacts pour les acteurs ?** on a opté pour une analyse globale sur l'écosystème bancaire , dont on a traité : les clients , les employés et les partenaires de la banque CPA.

1.1 Elément 01 : Client :

1.1.1 Méthodologie :

Afin de mieux cerner les changements survenus sur le comportement des clients (anciens et nouveaux) avant et après l'intégration de la stratégie de transformation digitale de la banque CPA. Pour cela des questions ont été posés aux clients afin de connaître leur perception du digital en général .

Ce qui pourrait apporter des réponses aux questions posés auparavant , nous posons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : Le client de la banque CPA serait favorable au changement vers le digital.

Hypothèse 02 : L'intégration de la stratégie digitale au sein de CPA n'aurait pas un impact sur le comportement des clients.

En vue de réaliser une étude quantitative, nous avons lancé un questionnaire en ligne, qui est une suite de questions destinées à normaliser et à faciliter le recueil de témoignages .

1.1.2 Echantillon :

- La taille de notre échantillon est 237 personnes
- La durée de l'enquête : le questionnaire a été soumissionné par internet , la durée de l'enquête était une semaine entre la collecte et dépouillement des informations .

1.1.3 Le mode de traitement du questionnaire :

Pour le traitement des résultats obtenus par le questionnaire on a choisi d'utiliser le logiciel

« SPSS -26».

SPSS (Statistical Package for Social Sciences) est essentiellement un logiciel de traitement de données en vue d'analyses statistiques. Il lit les données, les traduit en format SPSS, les transforme - si demandé - et exécute des opérations mathématiques et statistiques.

1.1.4 Résultats et analyse du questionnaire :

1.1.4.1 Analyse par tri à plat :

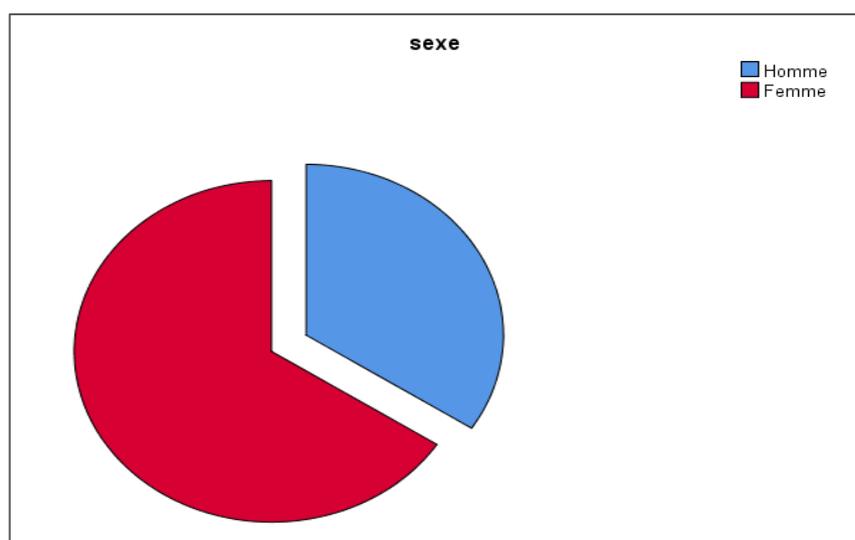
Question 01 : le sexe

Tableau 10: Répartition des personnes interrogées selon leur sexe

		Sexe	
		Frequency	Percent (%)
	Homme	81	34,2
	Femme	156	65,8
	Total	237	100%

Source : établi par nous-même par SPSS.

65,8%

Figure 31: Répartition des personnes interrogées selon leur sexe

Source : établi par nous-même par SPSS.

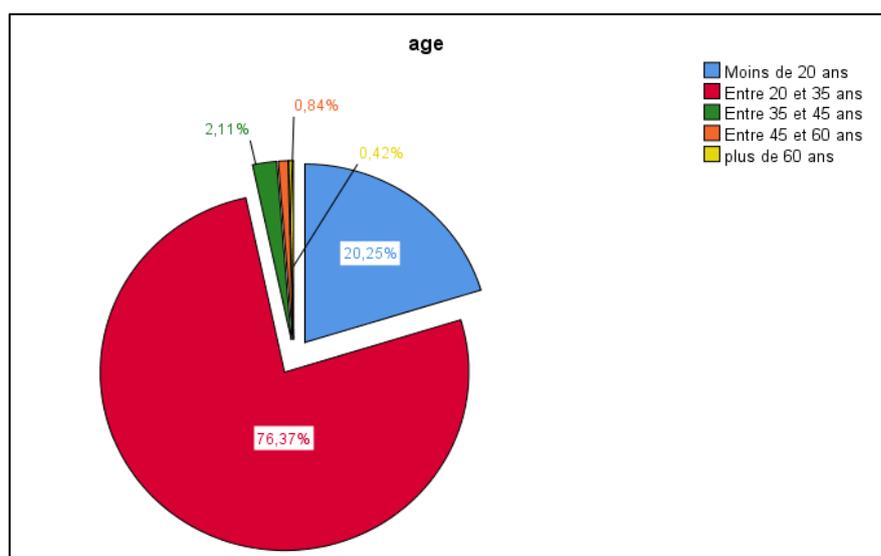
Commentaire : Sur 237 personnes interrogées, nous avons eu des réponses de 65,8 % de femmes contre 34,2 % d'hommes, soit 156 réponses de sexe féminin, pour 81 réponses de sexe masculin.

Question 02 : Tranche d'âge.

Tableau 11: Répartition des personnes interrogées selon leur tranche d'âge.

L'âge		
	Frequency	Percent (%)
Moins de 20 ans	48	20,3
Entre 20 et 35 ans	181	76,4
Entre 35 et 45 ans	5	2,1
Entre 45 et 60 ans	2	0,8
Plus de 60 ans	1	0,4
Total	237	100%

Source : établi par nous-même par SPSS.

Figure 32: Répartition des personnes interrogées selon leur tranche d'âge.

Source : établi par nous-même par SPSS.

Commentaire : Notre échantillon est composé majoritairement (76,4%) d'individus dont l'âge est compris entre 20 et 35 ans, et 20,3% de nos répondants sont moins de 20 ans cependant seulement 2,1% ont entre 35 et 45 ans, 0,8% ont entre 45 et 60 ans, seulement 0,4% ont plus de 60 ans, cela nous démontre que l'aisance vis-à-vis des TIC's est plus perceptible chez les moins de 35 ans.

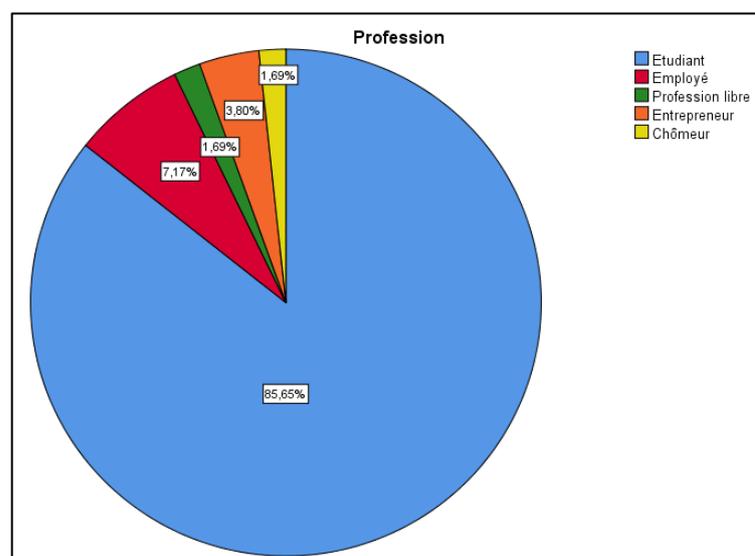
Question 03 : la profession

Tableau 12: Répartition des personnes interrogées selon leur profession

Profession		
	Frequency	Percent (%)
Etudiant	203	85,7
Employé	17	7,2
Profession libre	4	1,7
Entrepreneur	9	3,8
Chômeur	4	1,7
Total	237	100%

Source : établi par nous-même par SPSS.

Figure 33: Répartition des personnes interrogées selon leur profession.



Source : établi par nous-même par SPSS

Commentaire : Sur les individus interrogés 85.7% sont des étudiants, en outre la deuxième catégorie regroupe des employés avec 7.2%, 4 personnes en profession libre et 9 entrepreneurs et 4 de nos répondants sont sans emploi.

Question 04 : le niveau d'étude

Tableau 13: Répartition des personnes interrogées selon leur niveau d'étude

Niveau d'étude		
	Frequency	Percent (%)
Moyen	1	0,4
Secondaire	6	2,5
Universitaire	230	97
Total	237	100%

Source : établi par nous-même par SPSS.

Commentaire : Notre échantillon est composé à 97% d'individus ayant eu une scolarité qui s'est achevée à l'université, et seulement 6 de nos répondants ont eu une scolarité de l'ordre du secondaire, on notera aussi qu'un répondant de notre échantillon a une scolarité au niveau moyen.

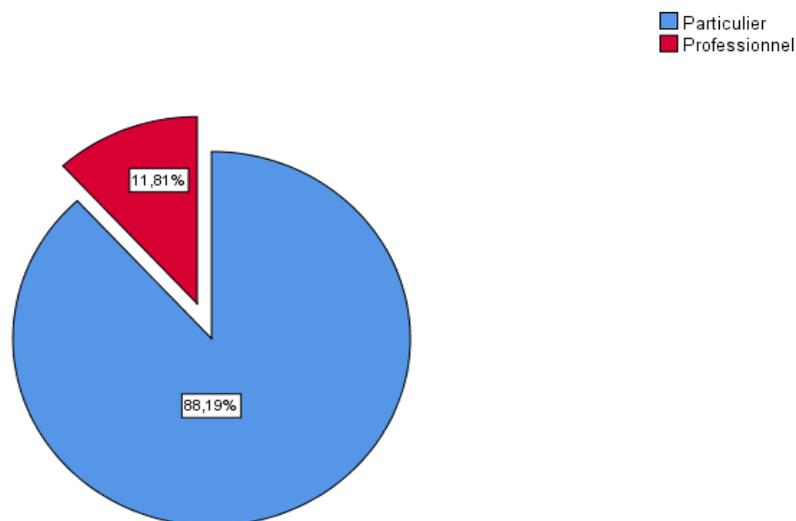
Question 05 : type de client

Tableau 14: Répartition des personnes interrogées selon leur type

Type des clients		
	Frequency	Percent (%)
Particulier	209	88,2
Professionnel	28	11,8
Total	237	100%

Source : établi par nous-même par SPSS.

Figure 34 : Répartition des personnes interrogées selon leur type



Source : établi par nous-même par SPSS.

Commentaire : parmi les répondants à notre questionnaire 88.2% sont des clients sont des particuliers et 11.8% des professionnels (des entreprises).

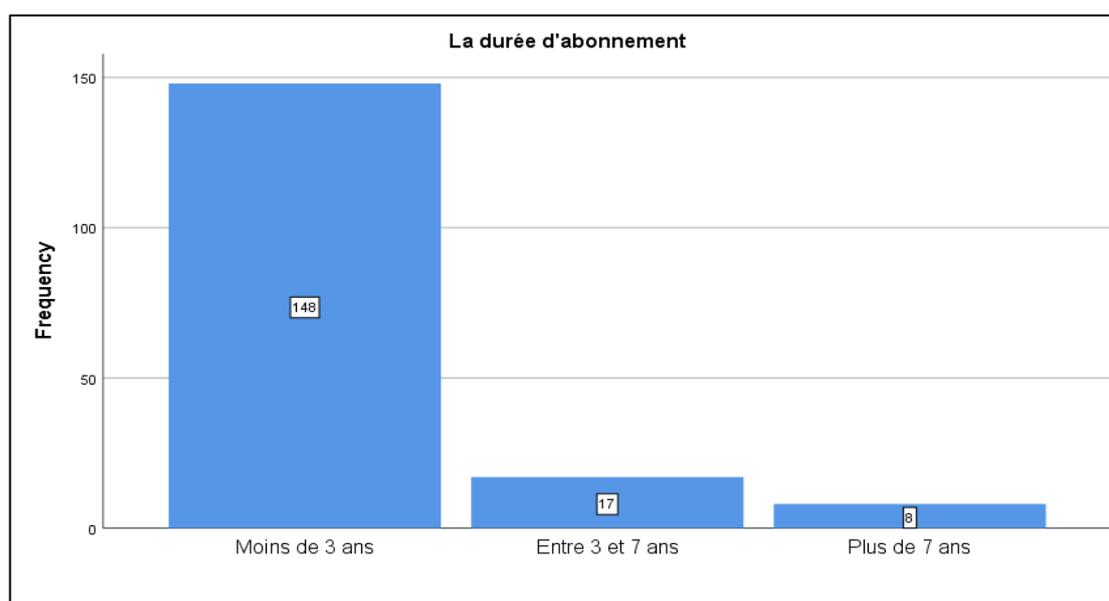
Question 06 : La durée d'abonnement chez le CPA

Tableau 15: Répartition des personnes interrogées selon leur durée d'abonnement

La durée d'abonnement		
	Frequency	Percent (%)
Moins de 3 ans	148	62,4
Entre 3 et 7 ans	17	7,2
Plus de 7 ans	8	3,4
Total	173	73,0
System	64	27,0
Total	237	100%

Source : établi par nous-même par SPSS.

Figure 35: Répartition des personnes interrogées selon leur durée d'abonnement



Source : établi par nous-même par SPSS.

Commentaire : Parmi les répondants 62.4% sont des clients du CPA depuis moins de 3 ans et 7.2% sont des clients depuis un intervalle de 3 à 7 ans et seulement 8 personnes font leurs expériences depuis plus de 7 ans.

Question 07 : Quels sont selon vous les freins liés aux produits digitaux du CPA ?

Tableau 16:Les freins liés aux produits digitaux du CPA

\$Freins Frequencies

		Responses	
		N	Percent
Freins	Utilisation compliquée	77	30,7%
	Manque de confiance	81	32,3%
	Des raisons liées à la sécurité	86	34,3%
	Autres freins	7	2,8%
Total		251	100,0%

Source : établi par nous-même par SPSS.

Commentaire : nous avons enquêtés sur les freins liés aux produits digitaux du CPA auprès de ses clients : 25,9% ont répondu par des raisons liées à la sécurité , 32,3%% considèrent le manque de confiance un des freins principaux , et 30,7% trouvent l'utilisation compliquée comme élément bloquant de la totalité des produits digitaux.

1.1.4.2 Analyse par tri croisé :

Croisement 01 : un croisement de la question N°20 : Comment vivez-vous le digital dans le CPA ? et la question N° 21 : Trouvez-vous que le digital ait modifié la relation avec votre banque CPA ? Et la question N°22 : Dans quel sens vous ressentez-vous cette modification ?

Tableau 17:Tableau croisé de Q20, Q21 et Q22

		Q21 Pas du tout				
		Q20				
		Appréhension	Méfiance	Opportunités	Avantages	Indifférent
		Count	Count	Count	Count	Count
Q22	Positivement	8	0	8	8	3
	Négativement	1	0	1	0	0
		Un peu				
		Q20				
		Appréhension	Méfiance	Opportunités	Avantages	Indifférent
		Count	Count	Count	Count	Count
Q22	Positivement	13	9	32	38	7
	Négativement	0	2	1	1	0
		Modérément				
		Q20				
		Appréhension	Méfiance	Opportunités	Avantages	Indifférent
		Count	Count	Count	Count	Count
Q22	Positivement	0	0	1	0	0
	Négativement	0	0	0	0	0
		Beaucoup				
		Q20				
		Appréhension	Méfiance	Opportunités	Avantages	Indifférent
		Count	Count	Count	Count	Count
Q22	Positivement	1	1	7	17	1
	Négativement	0	1	0	0	0

Source : établi par nous-même par SPSS.

Commentaire : Après le croisement de ces trois questions, nous avons obtenus comme résultats :

1. Les personnes qui trouvent que le digital n'a pas modifié la relation des clients avec la banque CPA vivent positivement le changement et ils l'apprécient et le considèrent comme opportunités et avantages .

2. Les clients qui ressentent un peu une modification de la relation clientèle , vivent majoritairement positivement le digital , dont environs 73 personnes le vivent avec appréhension , avantages et opportunités, or que 9 sont méfiants. Pour ceux qui ressent le changement négativement , ils sont méfiants toujours .
3. Ceux qui ressent une modification modérée vivent positivement le changement .
4. Ceux qui ressent une modification profonde de la relation clientèle vivent le digital positivement à 100% , ce qui résulte qu'il n'y a pas un sentiment négatif .

Croisement 02 : un croisement de la question N°11 : A quelle fréquence vous vous rendez en agence ? et la question N°17 : Comparativement à votre utilisation classique, à quelle fréquence utilisez-vous les outils digitaux ?

Tableau 18:Tableau croisé des Q11 et Q17

		Q11				
		Hebdomadaire Count	Mensuelle Count	Trimestrielle Count	Semestrielle Count	Annuelle Count
Q17	Toujours	6	11	3	6	13
	Moyennement	6	22	16	14	9
	rarement	13	13	7	6	15
	Jamais	15	10	6	0	4

Source : établi par nous-même par SPSS

Commentaire : D'après le croisement des deux questions qui étudie l'avant et l'après digitalisation .Avant digitalisation on parle de la fréquentation des clients au niveau des agences et après la digitalisation on parle d'utilisation des produits digitaux , de ce fait :

1. Les clients qui utilisent toujours les outils digitaux , leurs fréquentation majeurs sont annuelle ou mensuelle .

2. Les clients qui utilisent moyennement les outils digitaux , se rendent en agence mensuellement , trimestriellement ou semestriellement , et ils ne se rendent pas de manière hebdomadaire.
3. Les clients qui utilisent rarement les outils digitaux , leurs fréquentation majeurs sont hebdomadaire et mensuelle ainsi qu'annuelle .
4. Les clients qui n'utilisent pas du tout les outils digitaux , logiquement ils se rendent en agence du manière hebdomadaire et mensuelle en premier lieu.

Croisement 03 : un croisement de la question 09 : Depuis combien de temps vous êtes client du CPA ? et la question 17 : Comparativement à votre utilisation classique, à quelle fréquence utilisez-vous les outils digitaux ?

Tableau 19:Tableau croisé des Q09 et Q17

		Q17			
		Toujours	Moyennement	rarement	Jamais
		Count	Count	Count	Count
Q9	Moins de 3 ans	32	57	42	14
	Entre 3 et 7 ans	8	5	3	1
	Plus de 7 ans	2	3	3	0

Source : établit par nous-même par SPSS

Commentaire : D'après le croisement des deux questions qui étudie l'ancienneté du client avec la fréquence d'utilisation des produits digitaux , de ce fait :

1. Les anciens clients qui ont plus de 7 ans , utilisent moyennement voir rarement les produits digitaux.
2. Les clients qui ont entre 3 et 7 ans utilisent modérément les outils digitaux.
3. Les nouveaux clients qui ont moins de 3 ans , utilisent massivement et toujours les produits digitaux .

1.1.5 Discussion des résultats :

- Notre échantillon de la taille 237 personnes se compose de 156 femmes et 81 hommes , dont la majorité sont entre 20 et 35 ans , et qui se repartis entre 209 clients particuliers et 28 professionnels.
- Parmi ces 237 clients , 148 sont d'abonnements récent (moins de 3 ans) , 17 entre 3 et 7 ans , et seulement 8 sont anciens qui datent de plus de 7 ans d'abonnements.
- D'après l'étude du comportement de client dans la phase avant et après digitalisation on a constaté que les clients qui rendent massivement en agence d'un rythme hebdomadaire ou mensuel n'utilisent presque pas les produits digitaux , contrairement à ceux qui utilisent les outils digitaux régulièrement , leur fréquentation aux agences est annuelle ou trimestrielle .
- D'après le 3 ème croisement , on remarque que l'utilisation des produits digitaux a une moyenne corrélation avec l'ancienneté des clients , car en se basant des données tirées du tableau, on note que plus le client est ancien plus son utilisation des outils digitaux diminue .

D'après tous ces résultats , nous pouvons dire que le digital a modifié le comportement des clients et la fréquence de leurs utilisations des produits digitaux , ainsi que le facteur d'ancienneté joue un rôle très important dans le changement des pratiques d'utilisation.

Cela nous mène à infirmer l'hypothèse posée en haut : « l'intégration de la stratégie digitale dans le CPA n'aurait pas d'impact sur le comportement des clients » .

- D'après le croisement des trois questions qui porte sur la perception des clients et la façon dont ils vivent le digital , on conclure que :
- Quel que soit les avis des clients concernant la modification introduite par le digital sur leur relation avec la banque , entre l'absence , la modification profonde ou modérée le digital est toujours apprécié et se ressent positivement, donc il n'y a pas de résistance aux changements vers le digital .
- La majorité considèrent le changement vers le digital un avantage et une opportunité , car il nous fait gagner du temps , simplifie des opérations et réduit les frais .ect , mais la méfiance est toujours présente avec un pourcentage significativement faible , soit parce que les clients percutent le digital du manière négative ou à cause des contraintes présentes due à l'incompréhension des outils .

D'après tous ces résultats , nous pouvons dire que le digital se ressent positivement de la part de la majorité des clients du CPA et de ce fait on confirme l'hypothèse « Le client de la banque CPA serait favorable au changement vers le digital.

1.2 Elément 02 : Employé :

1.2.1 Méthodologie :

Pour mener à bien notre étude sur l'impact de la digitalisation sur la satisfaction des employés de CPA avant et après la digitalisation .

Ce qui pourrait apporter des réponses aux questions posés auparavant , nous posons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : : Les employés de CPA seraient résistants au changement introduit sur l'organisation.

En vue de réaliser une étude quantitative, nous avons lancé un questionnaire en ligne, qui est une suite de questions destinées à normaliser et à faciliter le recueil de témoignages .

1.2.2 Echantillon :

- La taille de notre échantillon est 11 employés
- La durée de l'enquête : le questionnaire a été soumissionné par internet , la durée de l'enquête était une semaine entre la collecte et dépouillement des informations .

1.2.3 Le mode de traitement du questionnaire :

Afin de mener notre analyse à terme nous avons utilisé le logiciel EXCEL, ce logiciel permet d'analyser et de générer divers tableaux et figures qui nous sevrans de base d'appui aux commentaires et remarques que nous aurons conclus .

1.2.4 Résultats et analyse du questionnaire :

Analyse par tri à plat :

Question 01 : Dans quels département exercez vous vos fonctions?

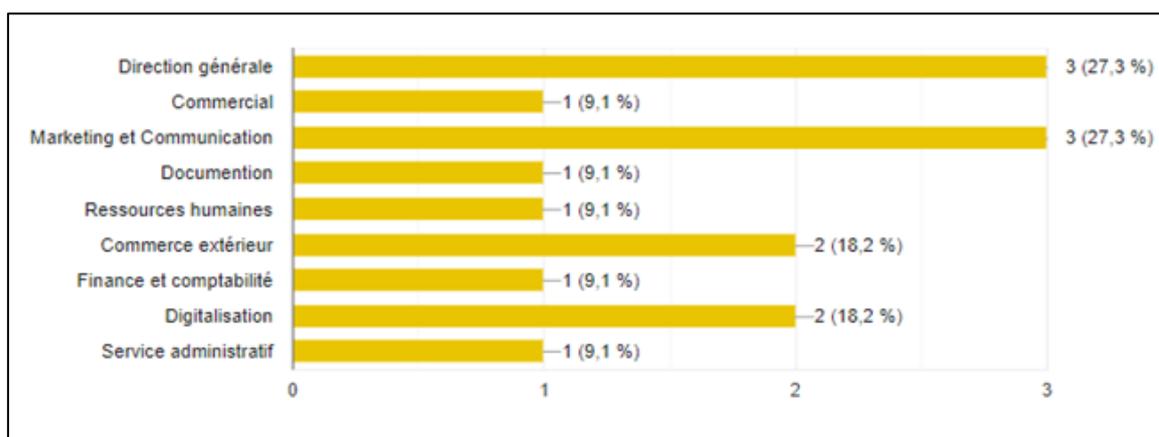
Tableau 20: Répartition des employés interrogées selon leur département

Département	Fréquences	Pourcentage (%)
-------------	------------	-----------------

Direction générale	2	18.18
Commercial	1	9.09
Marketing et Communication	2	18.18
Documentation	1	9.09
Ressources humaines	1	9.09
Commerce extérieur	1	9.09
Finance et comptabilité	1	9.09
Digitalisation	1	9.09
Autre département	1	9.09
Total	11	100%

Source : élaboré par nous même

Figure 36: Répartition des employés interrogés selon leur département



Source : obtenue de Google Forms

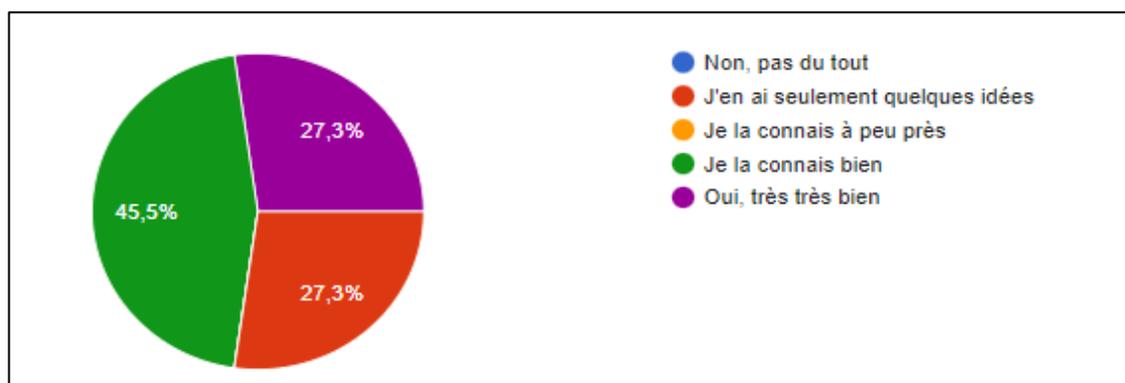
Commentaire : D'après les réponses collectées dans les différentes directions du CPA , 18,18% du population interrogés sont des employés dans ma direction générale et la direction du marketing et communication . 9,9% sont des employés des autres directions comme le RH , Commerce extérieur .

Question 02 : Connaissez-vous la stratégie de votre entreprise en matière de transformation numérique ?

Tableau 21 : la stratégie de l'entreprise en matière de transformation numérique

	Fréquences	Pourcentage (%)
Non, pas du tout	0	0
J'en ai seulement quelques idées	3	27.27
Je la connais à peu près	0	0
Je la connais bien	5	45.45
Oui, très bien	3	27.27
Total	11	100%

Source : élaboré par nous même

Figure 37 : la stratégie de l'entreprise en matière de transformation numérique

Source : obtenue de Google Forms

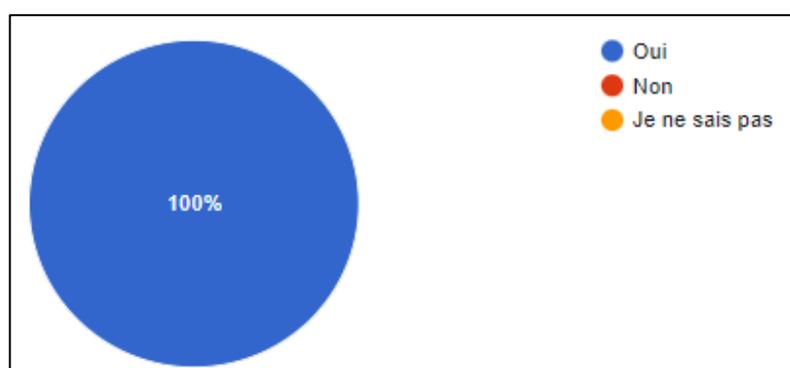
Commentaire : D'après les résultats , on remarque que la majorité avec 45,5% des employés du CPA connaissent bien la stratégie du transformation digitale de leurs entreprises , par la suite 27,3% soit ils ont seulement quelques idées ou ils la connaissent très très bien

Question 03 : Diriez-vous que votre entreprise mène une stratégie de transformation digitale ?

Tableau 22 : l'existence de la transformation digitale

	Fréquences	Pourcentage (%)
Oui	11	100
Non	0	0
Total	11	100%

Source : élaboré par nous même

Figure 38 : l'existence de la transformation digitale

Source : obtenue de Google Forms

Commentaire : Tous les employés du CPA affirment que la banque mène une stratégie de transformation digitale.

Question 04 : Selon vous, à quel stade de maturité se situe cette stratégie ?

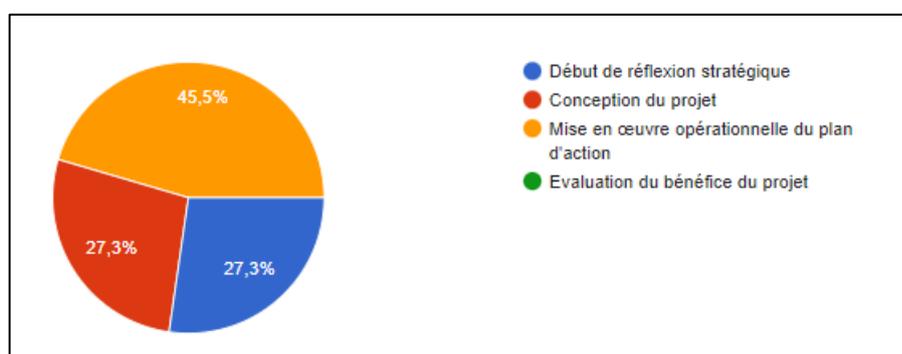
Tableau 23 : la maturité de la stratégie de la transformation digitale

	Fréquences	Pourcentage (%)
Début de réflexion stratégique	3	27.3
Conception du projet	3	27.3

Mise en œuvre opérationnelle du plan d'action	5	45.5
Evaluation du bénéfice du projet	0	0
Total	11	100%

Source : élaboré par nous même

Figure 39 : la maturité de la stratégie de la transformation digitale



Source : obtenue de Google Forms

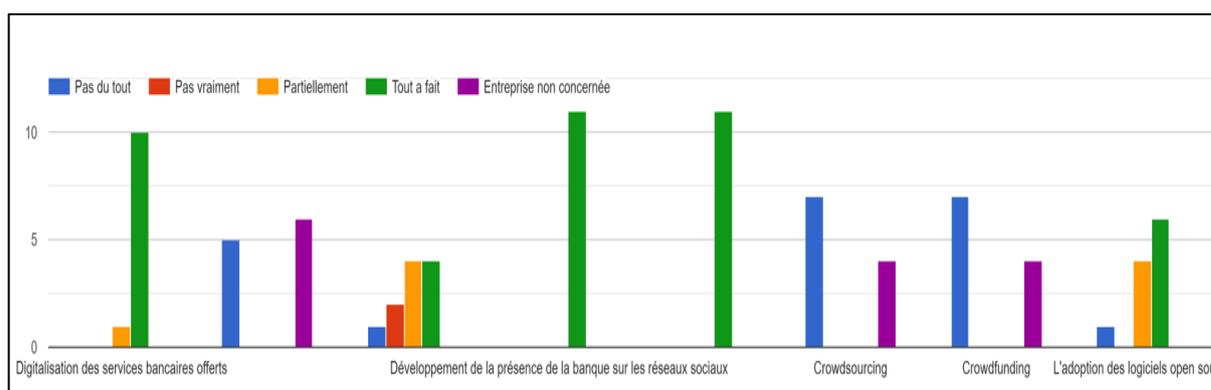
Commentaire : 45,5% des employés du CPA dîtes que la stratégie de transformation digitale que mène la banque est au stade de mise en œuvre opérationnelle du plan d'action avec une fréquence de 5/11 personnes interrogées , autre que le reste sont pour le début de réflexion et la conception de projet avec une fréquence de 3/11.

Question 05 : Selon vous, parmi les axes listés ci-dessous quels sont ceux que votre entreprise adopte dans le cadre de sa stratégie de transformation numérique ?

Tableau 24 : les axes adoptés dans le cadre de la stratégie de la transformation

	Pas du tout		Pas vraiment		Partiellement		Tout à fait		Entreprise non concernée	
Digitalisation des services bancaires offerts	0	0%	0	0%	1	9.09%	10	90.90%	0	0%
Politique big data	5	45.45%	0	0%	0	0%	0	0%	6	54.54%
L'adoption de nouveaux systèmes d'information à l'aide de cloud computing	1	9.09%	0	0%	6	54.54%	4	36.36%	0	0%
Développement de la présence de la banque sur les réseaux sociaux	0	0%	0	0%	0	0%	11	100%	0	0%
Digitalisation de l'expérience client	0	0%	0	0%	0	0%	11	100%	0	0%
Crowdsourcing	7	63.63%	0	0%	0	0%	0	0%	4	36.36%
Crowdfunding	7	63.63%	0	0%	0	0%	0	0%	4	36.36%
L'adoption des logiciels open source	1	9.09%	0	0%	4	36.36%	6	54.54%	0	0%

Source : élaboré par nous même

Figure 40 : les axes adoptés dans le cadre de la stratégie de la transformation

Source : obtenue de Google Forms

Commentaire : D'après les réponses de la population interrogés au sein du CPA , nous constatons que le CPA a opté, dans le cadre de sa stratégie digitale , a :

- Digitaliser la totalité de ses produits 90.90%.
- Adopter de nouveaux SI à l'aide du cloud computing partiellement a 54.54% ,
- Développer sa présence sur les réseaux sociaux à 100%.
- Digitaliser son expérience client a 100%.
- Adopter des logiciels open source .

Pour le crowdfunding et le crowdsourcing, le CPA n'est pas concerné et il n'a aucune intention de l'intégrer dans sa stratégie de transformation digitale.

Question 06 : Selon vous, quel était l'impact de la stratégie de transformation numérique menée au sein de votre entreprise ?

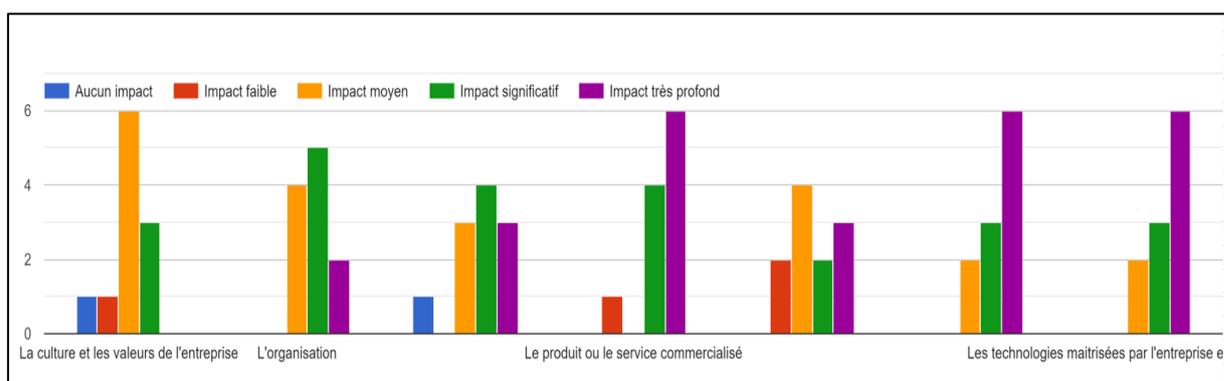
Tableau 25 : l'impact de la stratégie de transformation numérique

	Aucun impact	Impact faible	Impact moyen	Impact significatif	Impact très profond	Total
La culture et les valeurs de l'entreprise	1	1	6	3	0	11
	9.09%	9.09%	54.54%	27.27%	0%	100%
L'organisation	0	0	4	5	2	11
	0%	0%	9.75%	45.45%	18.18%	100%
Les systèmes de contrôle et de pilotage de la performance	1	0	3	4	3	11
	9.09%	0%	27.27%	9.75%	27.27%	100%
	0	1	0	4	6	11

Le produit ou le service commercialisé	0%	9.09%	0%	9.75%	54.54%	100%
La répartition du pouvoir	0	2	4	2	3	11
	0%	18.18%	9.75%	18.18%	27.27%	100%
Les marchés ou segments du marché auxquels s'adressent les offres de l'entreprise	0	0	2	3	6	11
	0%	0%	18.18%	27.27%	54.54%	100%
Les technologies maîtrisées par l'entreprise et ses employés	0	0	2	3	6	11
	0%	0%	18.18%	27.27%	54.54%	100%

Source : élaboré par nous même

Figure 41 : l'impact de la stratégie de transformation numérique



Source : obtenue de Google Forms

Commentaire : Selon le tableau , l'impact réel de la stratégie de transformation digitale se répercute :

- Moyennement mais significativement sur la culture et les valeurs de l'entreprise , ses systèmes de pilotage et de contrôle
- Significativement mais peu profond sur l'organisation en général .
- Profondément sur les produits et services commercialisés .
- Profondément et significativement sur la répartition du pouvoir, les marchés ou segments du marché auxquels s'adressent les offres de l'entreprise et sur les technologies maîtrisées par l'entreprise et ses employés.

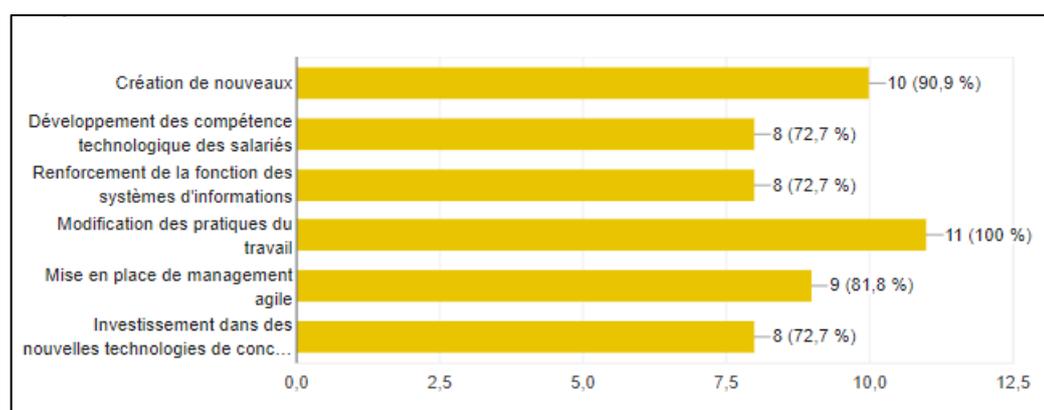
Question 07 : Quels sont(seront) les impacts engendrés sur votre organisation par la transformation numérique ?

Tableau 26 : les impacts engendrés sur l'organisation par la transformation

	Fréquences	Pourcentages (%)
Création de nouveaux	10	90.9
Développement des compétences technologique des salariés	8	72.7
Renforcement de la fonction des systèmes d'informations	8	72.7
Modification des pratiques du travail	11	100
Mise en place de management agile	9	81.8
Investissement dans des nouvelles technologies de conception, de production...	8	72.7

Source : élaboré par nous même

Figure 42 : les impacts engendrés sur l'organisation par la transformation



Source : obtenue de Google Forms

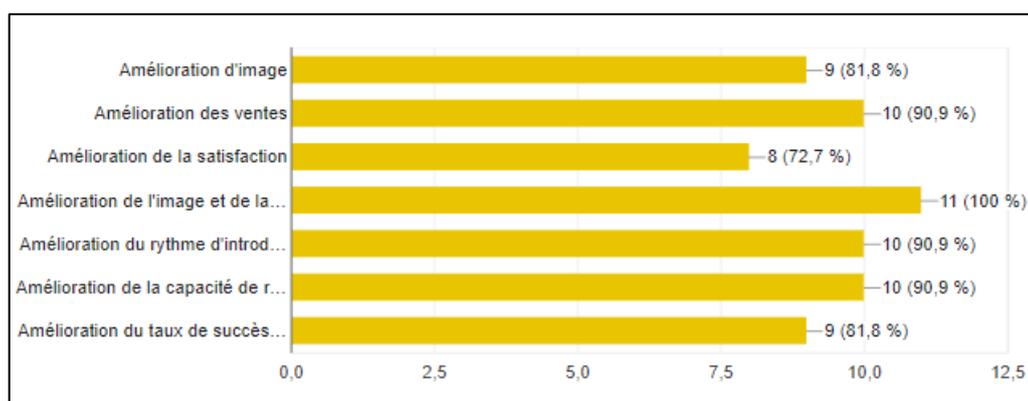
Commentaire : D'après la figure , nous observons la transformation digitale a complètement modifié les pratiques du travail et a aidé à créer de nouveaux métiers dans l'entreprise. Et majoritairement elle a engendré comme impact la mise en place d'un management plus agile en premier lieu , et l'investissement dans les NTICs , le renforcement des SI , ainsi que le développement des compétences des salariés dans la technologie en deuxième lieu .

Question 08 : Selon vous, quels sont les principaux bénéfices déjà obtenus par cette stratégie ?

Tableau 27 : les principaux bénéfices obtenus par la stratégie

	Fréquences	Pourcentages (%)
Amélioration d'image	9	81.8%
Amélioration des ventes	10	90.9%
Amélioration de la satisfaction	8	72.7%
Amélioration de l'image et de la réputation auprès des clients	11	100%
Amélioration du rythme d'introduction d'un nouveau produit	10	90.9%
Amélioration de la capacité de répondre aux opportunités du marché	10	90.9%
Amélioration du taux de succès des nouveaux produits	9	81.8%

Source : élaboré par nous même

Figure 43 : les principaux bénéfices obtenus par la stratégie

Source : obtenue de Google Forms

Commentaire : Selon la figure , les principaux bénéfices obtenus par la mise en place de cette stratégie sont en relation avec l'image de marque de l'entreprise et sa réputation, sur les ventes et sur l'introduction des nouveaux produits pour répondre mieux aux marchés .

Pour la satisfaction le taux est un peu faible a 72% comparativement aux autres bénéfices.

Question 09 : Quels sont les principaux freins que votre entreprise a rencontrés ?

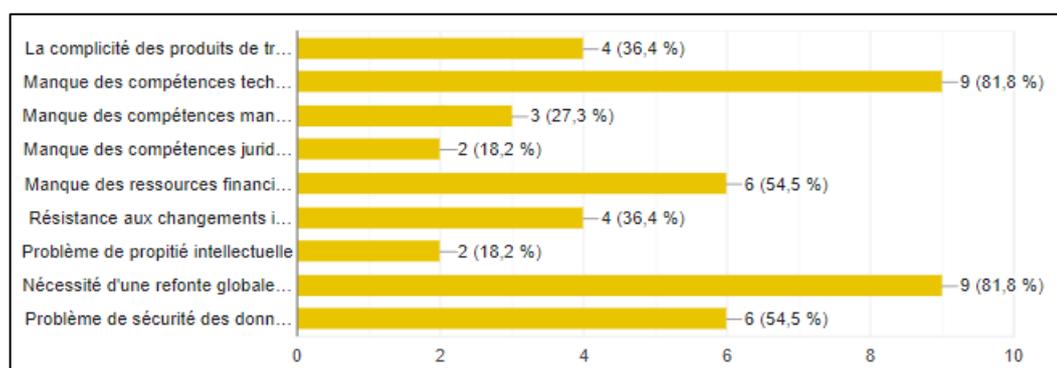
Tableau 28 : les principaux freins que l'entreprise a rencontrés

	Fréquences	Pourcentage (%)
La complicité des produits de transformation numérique (l'impact du numérique sur le business mode)	4	36.4%
Manque des compétences technologiques	9	81.8%
Manque des compétences managériales	3	27.3%
Manque des compétences juridiques	2	18.2%

Manque des ressources financières	6	54.5%
Résistance aux changements internes	4	36.4%
Problème de propriété intellectuelle	2	18.2%
Nécessité d'une refonte globale des systèmes d'informations de l'entreprise	9	81.8%
Problème de sécurité des données	6	54.5%

Source : élaboré par nous même

Figure 44 : les principaux freins que l'entreprise a rencontrés



Source : obtenue de Google Forms

Commentaire : D'après l'enquête réalisée, les freins majoritaires sont liés au manque de compétences technologique et de la maîtrise et les SI obsolètes.

Les freins de deuxième degré sont liés aux problèmes financiers et de sécurité.

Notons que la résistance interne de changement a un effet peu significatif comparativement aux autres freins.

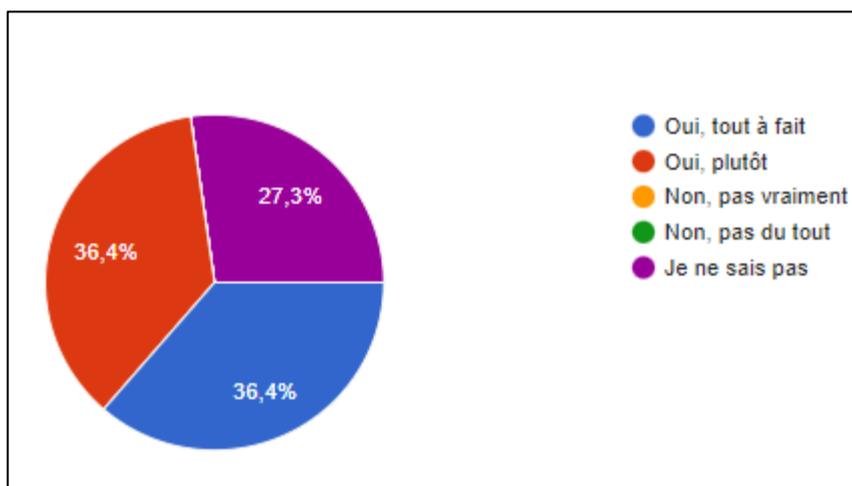
Question 10 : Diriez-vous que la transformation numérique de l'entreprise a modifié le modèle économique ?

Tableau 29 : la modification du modèle économique par la transformation

	Fréquences	Pourcentages (%)
Oui, tout à fait	4	36.4%
Oui, plutôt	4	36.4%
Non, pas vraiment	0	0%
Non, pas du tout	0	0%
Je ne sais pas	3	27.3%
Total	11	100%

Source : élaboré par nous même

Figure 45 : la modification du modèle économique par la transformation



Source : obtenue de Google Forms

Commentaire : La majorité des employés du CPA affirment que que la transformation numérique de l'entreprise a modifié le modèle économique, dont 27% ne savent pas .

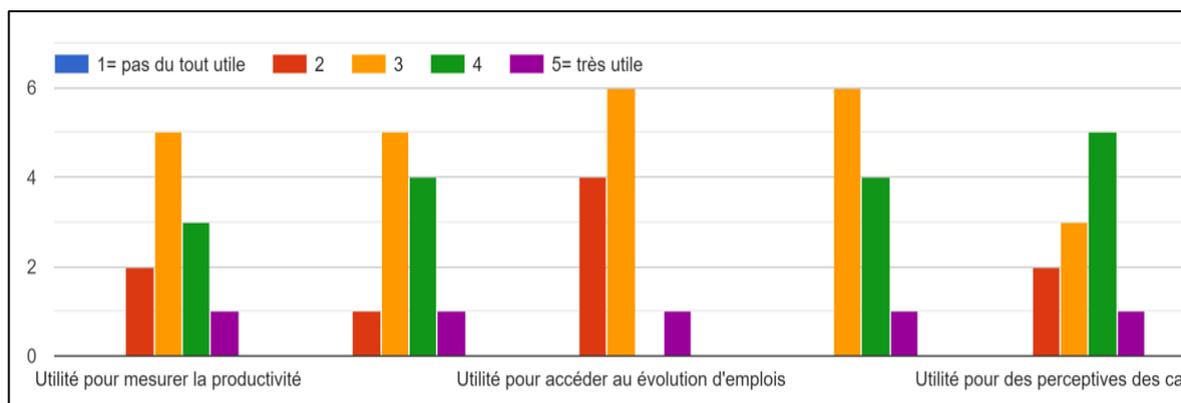
Question 11 : Sur une échelle de 1 à 5 évaluez l'utilité du numérique dans la gestion du personnel :

Tableau 30 : l'utilité du numérique dans la gestion du personnel

	1	2	3	4	5	Total
Utilité pour mesurer la productivité	0	2	5	4	1	11
	0%	18.18%	45.45%	36.36%	9.09%	100%
Utilité pour mesurer l'efficacité opérationnel	0	1	5	4	1	11
	0%	9.09%	45.45%	36.36%	9.09%	100%
Utilité pour accéder à l'évolution d'emplois	0	4	6	0	1	11
	0%	36.36%	54.54%	0%	9.09%	100%
Utilité pour accompagner le personnel dans leur développement professionnel	0	0	6	4	1	11
	0%	0%	54.54%	36.36%	9.09%	100%
Utilité pour des perceptives des carrières	0	2	3	5	1	11
	0%	18.18%	27.27%	45.45%	9.09%	100%

Source : élaboré par nous même

Figure 46 : l'utilité du numérique dans la gestion du personnel



Source : obtenue de Google Forms

Commentaire : Pour l'étude d'utilité du numérique dans la gestion du personnel, nous avons étudié ce dernier pour :

1. Mesurer la productivité : les résultats obtenus montrent que le digital est partiellement utiles de l'avis de 45% des employés , et 36% le trouve utile pour la gestion du personnel.
2. Mesurer l'efficacité opérationnel :les résultats montrent que 45% trouvent que le digital est partiellement utile, par contre 9% le considère très utile.
3. L'évolution d'emplois : pour la minorité qui représente 9% , le numérique est très utile pour la gestion d'emplois contrairement à la majorité qui représente 54% des employés et qui , selon eux , le numérique est partiellement utile.
4. L'accompagnement de personnel dans leur développement professionnel : selon 54% de population le numérique aide modérément leurs développements , et 9% trouvent qu'il leurs aide parfaitement.
5. Les perceptives des carrières :18% des employés affirment que le numérique n'est pas vraiment utile pour les perspectives des carrières , contrairement aux 9% qui révèlent son utilité parfaite.

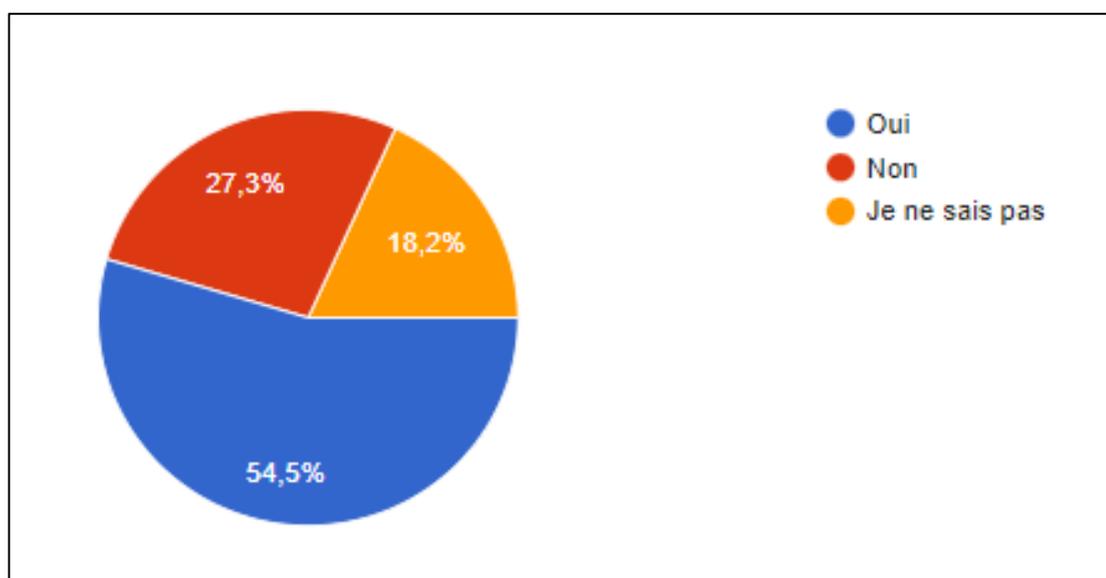
Question12 : Avez-vous identifiés des résistances au numérique de la part des employés ou des collaborateurs ?

Tableau 31 : les résistances au numérique de la part des employés

	Fréquences	Pourcentages (%)
Oui	6	54.54%
Non	3	27.27%
Je ne sais pas	2	18.18%
Total	11	100%

Source : élaboré par nous même

Figure 47 : résistances au numérique de la part des employés



Source : obtenue de Google Forms

Commentaire : nous avons interrogés les employés s'ils ont rencontré des résistances au changement de la part des collaborateurs , et les réponses étaient à 54% affirmatives , 27% non pas identifiés des résistances , et le reste de 18% ne savent pas.

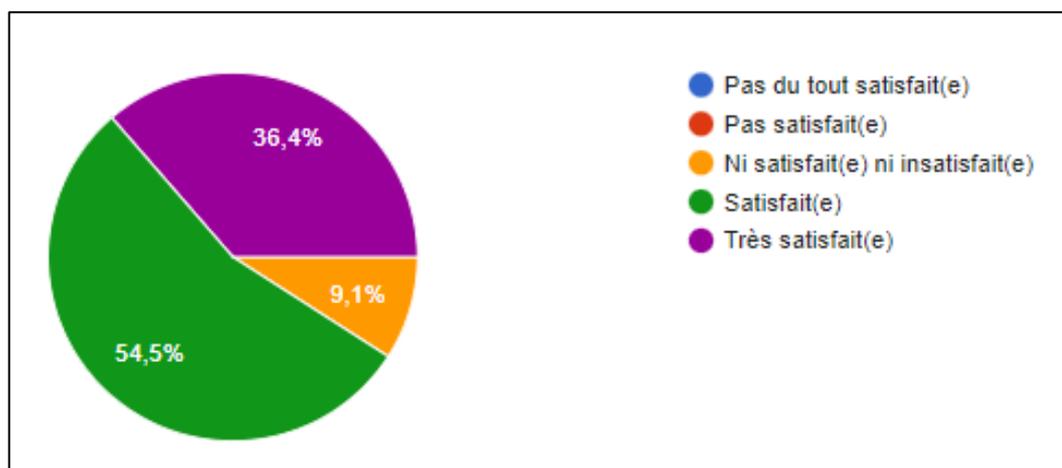
Question 13 : Globalement êtes-vous satisfait(e) du passage au numérique de votre entreprise ?

Tableau 32 : la satisfaction du passage au numérique

	Fréquences	Pourcentages (%)
Pas du tout satisfait(e)	0	0%
Pas satisfait(e)	0	0%
Ni satisfait(e) ni insatisfait(e)	1	9.09%
Satisfait(e)	6	54.54%
Très satisfait(e)	4	36.36%
Total	11	100%

Source : élaboré par nous même

Figure 48 : la satisfaction du passage au numérique



Source : obtenue de Google Forms

Commentaire : d'après la figure , nous remarquons qu'en totalité de 90,90% des employés sont plus que satisfaits du passage au numérique de leurs entreprise CPA.

1.2.5 Discussion des résultats :

- Les employés interrogés de la banque CPA , sont de différents départements de la direction générale aux différents directions et la majorité d'entre eux ont une bonne connaissance de la stratégie de transformation numérique et affirment à 100% que le CPA mène une stratégie de transformation digitale qui d'après la plupart des employés est en stade de mise en œuvre opérationnelle du plan d'action , cette dernière vise les axes majeurs qui sont la digitalisation des services bancaires offertes et de la relation client en premier lieu , l'adoption des SI , développement de sa présence sur les réseaux sociaux .

L'impact réel de la stratégie de transformation digitale se répercute sur la création de nouveaux métiers , développement des compétences technologiques des salariés pour assurer le bon déroulement du passage au digital .Ainsi que la modification des pratiques de travail et la mise en place d'un management agile qui a une influence directe sur les employés et leurs satisfaction et perception du digital imposés sur eux .

- Les employés ,et en train de réaliser le changement , doivent développer leurs compétences technologiques et managériales et accepter le digital au fur et en mesure car d'après le tableau plus que la moitié ont montrés des résistances liées aux digital (54,54%) , tout cela pour rendre les SI de plus en plus agile .
- Le digital est considéré utile modérément pour mesurer la productivité et l'efficacité opérationnelle et pour accéder à l'évolution d'emplois et accompagner le personnel dans leurs développement professionnel. Et très utile pour les mêmes raisons mais d'un faible pourcentage.

D'après les résultats tirés , nous pourrions confirmer l'hypothèse posée en amont :

« Les employés se manifestent et résistent aux changements introduits sur l'organisation».

1.3 Elément 03 : Partenaire :

1.3.1 Méthodologie :

Afin de mieux cerner les changements survenus sur la relation du CPA avec ses partenaires après l'intégration de la stratégie de transformation digitale de la banque, Pour cela des questions ont été posés à Mr. MEZOUED Samy - Chef de département du digital- qui a été créé en 2020 au sein de la DMC afin de développer et surveiller les services et les produits.

Ce qui pourrait apporter des réponses aux questions posés auparavant , nous posons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 04 : Les partenaires de CPA auraient participé à sa transformation digitale.

On a choisi d'étudier les partenaires qui ont une relation directe avec le digital, comme suit :

1.3.2 AeBS :

Algeria e-Banking Services est créé depuis 2004, elle est devenue pionnière dans son domaine en étant la première société Algérienne à acquérir une expertise dans le métier de la banque à distance, puis à l'avoir exporté au niveau International.

- Ses activités :

-Intégration et exploitation de solutions de banque à distance, des solutions de Gestion de Trésorerie et des solutions d'Aide à la Décision d'Octroi de Crédits.

-Développement de plateformes logicielles de banque à distance notamment de mobile Banking et de paiements sécurisés.

-Support technique et maintenance de plateforme de banque à distance pour plus de 250 clients à l'échelle internationale.

-Conseil et formation.

Pour le CPA, l'AeBS était le responsable de la création et du suivi de site web de e-Banking et l'application mobile.

1.3.3 M2I :

Entreprise spécialisée dans l'évolution et d'expertise en solutions de réseaux et télécoms, d'informatiques reliées aux technologies innovantes de l'information et des télécommunications.

Elle contribue accompagnons à chaque phase de votre projet : de l'étude du besoin, au conseil, à l'installation, au déploiement et au suivi. Sa gestion globale de votre écosystème IT est notre métier.

Au-delà de sa mission d'expertise, elle privilégie avec ses clients une relation de partenariat fondée sur l'écoute, la compréhension de leurs enjeux, la transparence, la disponibilité et des échanges facilités.

- Parmi ses missions :
 - Solutions réseaux/télécoms.
 - Solutions d'infogérance.
 - Solutions Internet/Intranet d'entreprise (développement sous .Net, PHP5, JAVA,...etc.).
 - Solutions ERP sous Oracle.
 - Sécurisation des systèmes informatiques.
 - Offshoring (Télémaintenance applicative, Infogérance, conseil aux DSI etc...).
 - •Solutions multimédia.

Pour sa relation avec le CPA, elle aide la banque en tout ce qui est hébergement et hosting du site, et achat en ligne des abonnements.

1.3.4 SATIM :

La Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique, Il s'agit de l'unique opérateur monétique interbancaire en Algérie pour les cartes domestiques ainsi qu'internationales agissant comme l'un des instruments techniques d'accompagnement du programme de développement et de modernisation des banques et particulièrement de promotion des moyens de paiement par carte.

- Parmi ses missions pour les banques dont le CPA est inclus :
 - Routage transactions
 - Hébergement services monétiques
 - Acquisition transactions
 - Retrait sur DAB/GAB
 - Paiement sur TPE
 - Paiement sur Internet (E-Commerce)
 - Monitoring activité monétique
 - Laboratoire certification des moyens de paiement interbancaires
 - Personnalisation cartes CIB et Impression des codes confidentiels (code PIN et mot de passe E-Paiement)

1.3.5 GIE-Monétique :

La création du Groupement d'Intérêt Economique Monétique (GIE Monétique), en juin 2014, est venue appuyer cette démarche stratégique par la régulation du système

monétique interbancaire et la définition des missions et des attributions de l'ensemble des acteurs de ce système.

- GIE Monétique pilote le système monétique par le biais des fonctions essentielles suivantes :
 - La gestion des standards, spécifications et normes dans le secteur de la monétique ;
 - La définition des produits monétiques bancaires et des règles de leur mise en œuvre opérationnelle ;
 - La gestion de la plate-forme technique de routage ;
 - L'homologation ;
 - La gestion de la sécurité.

Comme discuté et en se basant sur les missions principales de la SATIM et la GIE-Monétique et les services fournis par l'AeBS et la M2I nous affirmons que les partenaires de CPA ont lui donné le coup de pouce qui lui a été nécessaire pour assurer le passage vers le digital dans les meilleures conditions. Leurs apports et contributions étaient significatifs et cruciaux lors du changement notamment en phase de lancement.

D'après les résultats tirés, nous pourrions confirmer l'hypothèse posée en amont :

Hypothèse 04 : Les partenaires de CPA auraient participé à sa transformation digitale.

Les recommandations :

- Arrêter la sous-traitance et essayer de tout adopter en interne.
- Créer un réseau de gestion du personnel pour mieux gérer entre les départements.
- Adopter le concept de l'agence phygital.
- Elaborer un nouveau type de crédit destiné aux startups.
- Aller vers une organisation orientée client et non pas métier.
- Être présent sur tous les réseaux sociaux (YouTube, LinkedIn, Twitter...).
- Améliorer l'expérience client pour l'ensemble de leurs services.

Conclusion générale

L'objet de notre recherche consiste principalement à analyser l'impact introduit par la digitalisation sur l'écosystème bancaire dans sa totalité main en vu la contrainte de disponibilité des données, nous avons traité trois éléments de ce dernier : les clients, les employés et les partenaires.

Dans l'objectif d'aller vers le vif du sujet et d'appréhender notre recherche de façon claire et concise, nous avons présenté en premier lieu le cadre conceptuel de la digitalisation des banques, de l'étymologie du mot digital jusqu'au terme E-Banking (chapitre1), par la suite nous avons parlé de l'écosystème bancaire, ses intervenants et son historique (chapitre2).

Ensuite, nous avons tenté d'aborder notre problématique qui a été formulée comme suit : « **En quoi la digitalisation a-t-elle modifié le secteur bancaire et quels impacts pour les acteurs ?** ».

L'étude empirique a ,quand à elle, nécessité l'utilisation de plusieurs outils et méthodes à savoir ; un premier questionnaire lancé sur internet destiné aux clients du CPA, pour lequel nous avons traité les données obtenues par SPSS-26.

Puis un deuxième questionnaire adressé aux employés du CPA, et qui a été distribué au niveau de la direction générale et les différentes directions, y compris notre organisme d'accueil la DMC, Direction de Marketing et Communication.

Concernant les partenaires, notre étude s'est focalisée sur deux sous-traitants digitaux : M2I, AeBS et les deux organismes SATIM et GIE Monétique, d'après les données fournies par l'organisme d'accueil.

De plus, à travers l'étude effectuée et les méthodes d'analyses réalisées, nous avons vu comment la transformation digitale du secteur bancaire est perçue par les clients, les employés et les partenaires. Nous avons pu mettre en évidence que :

- Les clients sont majoritairement positifs et optimistes quant à la digitalisation de la banque, des produits et des services associés à ce changement.
- Les employés qui manifestent des résistances au changement affirment que le digital a aidé un certain niveau à améliorer la gestion du personnel au niveau de la banque CPA.
- Les partenaires percutent l'influence du digital sur les relations de partenariats avec la banque CPA et les boostent encore plus dans un nouveau système de management agile.

Nous avons également pu voir que les clients ont bien remarqué que la relation bancaire avait subi des mutations, liées aux résistances exprimées par le personnel et qui impactent significativement le changement et modifient modérément la relation des clients, employés et partenaires avec la banque.

Mais la majorité d'entre eux disent être satisfaits de cette nouvelle relation de proximité intégrant le digital. En revanche, dans le cadre du digital, il demeure pour la banque des freins liés principalement aux manques de compétences technologiques, et à la non maîtrise des outils digitaux, et leur complexité parfois.

Enfin, ces trois acteurs doivent être au centre de l'attention de l'entreprise car ils ne sont plus justes de simples éléments dont ils faisaient l'objet dans le passé. Ils sont devenus des Consomm-acteurs et des collaborateurs, ils peuvent donner leurs avis librement mais aussi avec l'assouplissement des directives en vigueur et leur adhésion complète.

Tous ces acteurs sont libres de changer de banque quand ils le souhaitent. Par conséquent, la banque doit détruire toute sorte d'entraves précisément socio-économique, et de faire satisfaire toute sa clientèle reliant le service numérique et l'agence physique en créant un nouvel environnement phygital, qui permet d'accompagner en termes de formation et d'adoption des technologies pour les externes par exemple qui se manquent de maîtrise d'utilisation des outils informatiques, mais en premier lieu, pour les employés et les acteurs qui participent à la réussite de passage .

En conclusion, après la discussion des résultats, nous constatons que :

Hypothèse 01 : Le client de la banque CPA serait favorable au changement vers le digital.

Est confirmée.

Hypothèse 02 : L'intégration de la stratégie digitale au sein de CPA n'aurait pas un impact sur le comportement des clients.

Est infirmée.

Hypothèse 03 : Les employés de CPA seraient résistants au changement introduit sur l'organisation.

Est confirmée.

Hypothèse 04 : Les partenaires de CPA auraient participé à sa transformation digitale.

Est confirmée.

Les limites de l'étude :

- L'inaccessibilité à un certain type de données au niveau de l'organisme d'accueil.
- Le service de digitalisation au sein de l'organisme d'accueil DMC de la banque CPA est inauguré récemment (période de COVID-19) ce qui fait qu'ils sont encore dans un stade de mise en œuvre opérationnelle du plan d'action.
- L'étude appliquée sur l'écosystème nécessite un travail de recherche acharné et qui sera, dans notre cas, plus adapté à une thèse de doctorat et non pas à une mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un Master 2, ce qui nous a poussé à limiter l'étude à 3 éléments seulement.
- L'impossibilité de se déplacer aux nombreux organismes d'accueils qui nous seront utiles pour enrichir plus notre étude, prenons exemple des partenaires comme la SATIM, GIE-Monétique .et
- Le fait qu'en Algérie l'émergence des stratégies de transformation digitale des organisations est encore en évolution, la concurrence dans le secteur financier et bancaire s'impose et cela a empêché que le travail soit très riche en matière de données (chiffres, pourcentages, informations utiles ...).

Les Apports

Cette recherche était bénéfique pour nous, en consolidant nos connaissances sur le digital, la transformation digitale et le changement en général, et en zoomant sur le domaine bancaire lui-même, les intervenants qui l'entourent, et les mécanismes des systèmes financiers qui sont derrière.

Au sein de l'organisme d'accueil, la direction Marketing et communication de la banque CPA, nous avons découvert la hiérarchie de la banque CPA et ses différents départements, et nous avons appris la meilleure manière de mener une étude analytique ; comment poser les bonnes questions au bon moment, bien choisir les outils d'analyses, collecter, trier, transformer les données de l'enquête et discuter les résultats.

Question de perspective :

Les TICs et les avancements technologiques dans le monde du digital s'accélèrent à un rythme effrayant au niveau international, et d'après notre étude, nous constatons que l'Algérie n'a même pas bien maîtrisé le digital importé à son niveau, qui est considérablement obsolète comparativement aux autres pays leaders du digital ! cela nous mène à nous pencher dans une perspective future : « Le secteur bancaire algérien va-t-il- résister aux futures révolutions digitales ? »

Bibliographie

Ouvrages:

Abdelkrim NAAS « Le système bancaire algérien : De la décolonisation à l'économie du marché » Edition INAS : Paris -2003

AFTIS Hamza, Analyse des causes de la surliquidité bancaire en Algérie et des méthodes de sa gestion, mémoire de Magister en science économique, option Monnaie Finance et banque UMMTO

Annabeth AAGAARD, (2019), Digital Business Models : Driving Transformation and Innovation, 2ème Edition, Springer International Publishing, Palgrave Macmillan, les Etats Unies,

Anthony Babkine, Mounira Hamdi et Nabila Moumen, Bien gérer sa réputation sur Internet: E-réputation personnelle : mode d'emploi, Dunod

Anthony Hié, Dématérialisation : un programme au cœur de la transformation des organisations, Journal Du Net

AUTISSIER (David) et MOUTOT (Jean-Michel) , méthode de conduite du changement , diagnostic accompagnement pilotage

AUTISSIER (David) et MOUTOT (Jean-Michel) la boîte à outils de la Conduite du changement ,Dunod, Paris,2013

Autissier D Et Moutot J-M (2015), «Le Changement Agile: Se Transformer Rapidement Et De Manière Durable », Ed DUNOD.

Autissier D, Bensebaa F Et Moutot J-M , « Les Stratégies De Changement: L'hypercube Du Changement Gagnant »,2012, Ed DUNOD.

AUTISSIER(David), JOHNSON (Kevin) et METAIS-WIERSCH (Emily) :du changement à la transformation , stratégie et pilotage de transformation, , édition DUNOD, Paris

Benhalima AMMOUR, Le système bancaire algérien : textes et réalité, édition DAHLAB, Alger

Bernard ROMAN, Alain TCHIBOZO, (2017), Transformer la banque : Stratégies bancaires à l'ère digitale, première édition, Dunod, France

Chouaib EL-HASSAR, réforme et opportunité d'investissements dans le secteur bancaire algérien, Media Bank 06-2000, n° 48, Banque d'Algérie

Cynthia G. McDonald et V. Carlos Slawson Jr., Reputation in an Internet Auction Market, Social Science Research Network

Durand, T. (2020). 10. Les systèmes d'information et l'entreprise numérique. Dans : , T. Durand, Management d'entreprise 360°: Tous les principes et outils à connaître ,Paris: Dunod.

Gaston BERGER, (1964), Phénoménologie du temps et prospective, 1er édition, éd presse universitaire de France, France

Jacques Fontanel et Natalia Sushcheva, La puissance des GAFAM : réalités, apports et dangers, Paris, La Documentation française

MADOUCHE Yacine, La problématique d'évaluation du risque de crédit des PME par la banque d'Algérie, mémoire de Magister en science économie, option Management des Entreprises

SADEG Abdelkrim : système bancaire algérien : la réglementation relative aux banques et établissements financiers, Ed, les presses de l'imprimerie A.BEN

Sankar Krishnan, (2014), The Power of Mobile Banking : How to Profit from the Révolution in Retail Financial Services

Varenne, P. et Godé, C. (2021), transformation digitale : vers un Business Model Digital Dynamique (BMD2), 3ème édition, France

Articles:

Daniel Fortin, « La banque directe démarre en flânant » , sur L'Expansion

Fadoua KHANBOUBI et Azzeddinne BOULMAKOUL, Etat de l'art sur la transformation digital: focus sur le Domaine bancaire, Morocco

Les « FinTech » : ces start-ups qui veulent bousculer les banques, frenchweb.fr

Olivier Balbastre, Qu'est-ce qu'une banque mobile ? Jechange.fr

Pauline Henaff, « La dématérialisation des process est une occasion historique de remettre l'humain au cœur de l'activité bancaire. », le Figaro

Société Ortech. L'état de l'art de la numérisation pour l'enseignement et la recherche : les acteurs de la numérisation et leurs programmes.

Tristan Gaudiaut, Banque mobile : les pays où l'on trouve le plus (et le moins) d'adeptes, statista.com

Travaux universitaires

El Mahjoub (Slioui) , la conduite du changement et son impact sur la transformation numérique des organisation , mémoire en maitrise de gestion de projet

Fayon, D. (2018). Mesure de la maturité numérique des acteurs du secteur bancaire, dans une perspective de transformation digitale (Doctoral dissertation, Université Paris-Saclay (ComUE)).

IDJERI (Massine) , Le changement organisationnel et son impact sur les politiques Ressources Humaines « Cas de la EPE-SPA Electro-Industrie d'Azazga » , Master en Sciences de Gestion ,2020

IDJERI (Massine):Le changement organisationnel et son impact sur les politiques Ressources Humaines, mémoire de Master en Sciences de Gestion Option: Management Stratégique, Université mouloud maameri ,Tizi Ouzzou, 2020

OUADI Salem et ARAB Lyes , Gestion de la relation client Cas CNEP Azazga Agence 206 , mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales , UNIVERSITE MOULOUUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU.

Ryma (Deerridj) et Lila (Amiar) La digitalisation au sein du secteur bancaire : entre causes et conséquences cas d'ABC Bank, , juillet 2020

SADRI (Khedher) , L'ÉCOSYSTÈME D'UNE FIRME: UNE STRATÉGIE DE GESTION DE L'INNOVATION OUVERTE ; mémoire de la maitrise en administration des affaires MBA-RECHERCHE STRATÉGIE DE GESTION, 2010

Slioui, E. M. (2020). La conduite du changement et son impact sur la transformation numérique des organisations (Doctoral dissertation, Université du Québec à Trois-Rivières)

Sites web:

www.edutice.archives-ouvertes.fr

www.asjp.cerist.dz

www.isic-mastercom.fr

www.mckinsey.com

www.scrive.com

www.cairn.info

www.communication-blog.com

www.itesoft.com

financededemain.com

www.dynamique-mag.com

www.digital-conseil.fr

www.abef-dz.org

www.satim-dz.com

www.giemonetique.dz

www.cpa-bank.dz

www.bna.dz

www.bea.dz

www.cnepbanque.dz

www.bdl.dz

www.lemonde.fr

www.journaldunet.com

www.algerie360.com

www.cairn.info

www.sybycegedim.com

www.revue-isg.com

www.revue-rimms.org

www.manager-go.com

www.exoplatform.com

www.extonconsulting.com

www.univ-tlemcen.dz

www.ummtto.dz

Autres:

François-Bernard Huyghe, « Le cyberspace, nouvel enjeu stratégique », émission Géopolitique, le débat sur Radio France internationale

Les Annexes

- **Questionnaire des clients :**

Volet personnel
<p>1-Vous êtes : *</p> <p><input type="radio"/> Femme</p> <p><input type="radio"/> Homme</p>
<p>2-votre tranche d'âge : *</p> <p><input type="radio"/> Moins de 20 ans</p> <p><input type="radio"/> Entre 20 et 35 ans</p> <p><input type="radio"/> Entre 35 et 45 ans</p> <p><input type="radio"/> Entre 45 et 60 ans</p> <p><input type="radio"/> plus de 60 ans</p>
<p>3-Votre niveau d'étude :</p> <p><input type="radio"/> Primaire</p> <p><input type="radio"/> Moyen</p> <p><input type="radio"/> Secondaire</p> <p><input type="radio"/> Universitaire</p>

4-Votre profession : *

- Etudiant
- Employé
- Profession libre
- Entrepreneur
- Chômeur

5-Connaissez vous le Credit Populaire d'Algerie (CPA)? *

- Oui
- Non

6-Si oui , d'où ? *

- Bouche à l'oreille
- Reseaux sociaux
- Panaux publicitaire et agence
- Participation à des salons, foires et des expositions
- Autre : _____

7-Etes-vous client du CPA ?

- Oui
- Non

Volet d'étude :

Vous pouvez continuer à répondre même si vous ne faites pas partie du CPA.

8-Vous êtes un client : *

- Particulier
- Professionnel

9-Depuis combien de temps vous êtes client du CPA ?

- Moins de 3 ans
- Entre 3 et 7 ans
- Plus de 7 ans

10-Quels sont selon vous les critères qui vous motive pour choisir le CPA ?

- Les qualités des services
- Produit adapté à vos besoins
- Publicité
- Recommandation
- Autre : _____

11-A quelle fréquence vous vous rendez en agence ?

- Hebdomadaire
- Mensuelle
- Trimestrielle
- Semestrielle
- Annuelle
- Autre : _____

12-Quels services vous utilisez le plus ?

- Crédit
- Virement
- Epargne et placement
- Monétique et carte
- Bancassurance
- Banque a distance
- Finance Islamique
- Consultation du compte

13-Connaissez vous les produits digitaux du CPA ? *

- Oui
- Non

14-Quels sont les produits digitaux du CPA que vous utilisez le plus? *

- E-banking
- Mobile CPA
- EDI
- E-Paiement
- Cartes monétiques interbancaires (CIB)
- Cartes internationales (Visa)
- Autre : _____

15-Quels sont selon vous les freins liés aux produits digitaux du CPA ?

- Utilisation compliquée
- Manque de confiance
- Des raisons liées à la sécurité
- Autre : _____

16-Avez-vous déjà fait une réclamation liée à un des produits digitaux du CPA ?

- Oui
- Non

17-Comparativement à votre utilisation classique, à quelle fréquence utilisez-vous les outils digitaux ?

- Toujours
- Moyennement
- rarement
- Jamais

18-Quels sont vos propositions afin d'améliorer les produits digitaux de la CPA ?

Votre réponse _____

19-Depuis quand avez-vous observé une évolution en matière du digital chez le CPA :

- Moins de 2 ans
- Entre 2 et 5 ans
- Période de COVID-19
- Autre : _____

20-Comment vivez-vous le digital dans le CPA ?

- Appréhension
- Méfiance
- Opportunités
- Avantages
- Indifférent
- Autre : _____

21-Trouvez-vous que le digital ait modifié la relation avec votre banque CPA ?

- Pas du tout
- Un peu
- Moyennement
- Beaucoup

22-Dans quel sens vous ressentez vous cette modification ?

- Positivement
- Négativement

23-Quels sont selon vous les avantages et contraintes de l'intégration du numérique?

- Gain du temps
- Simplification des opérations
- Perte de temps due à l'incompréhension des outils
- Réduction des frais
- Procédures administratives réduites
- Aucun
- Autre : _____

24-Quel est selon vous, le délai de réponse à respecter avant de relancer le conseiller ?

- Entre 4h et 8h
- Entre 12h et 24 h
- Plus de 48 heures

- **Questionnaire des employés :**

1. Dans quels département exercez vous vos fonctions? *

- Direction générale
 - Commercial
 - Marketing et Communication
 - Documentation
 - Ressources humaines
 - Commerce extérieur
 - Finance et comptabilité
 - Digitalisation
 - Autre : _____
-

2. Connaissez vous la stratégie de votre entreprise en matière de transformation numérique ? *

- Non, pas du tout
 - J'en ai seulement quelques idées
 - Je la connais à peu près
 - Je la connais bien
 - Oui, très très bien
-

3. Diriez vous que votre entreprise mène une stratégie de transformation digitale ? *

- Oui
 - Non
 - Je ne sais pas
-

4. Selon vous, à quel stade de maturité se situe cette stratégie ? *

- Début de réflexion stratégique
 Conception du projet
 Mise en œuvre opérationnelle du plan d'action
 Evaluation du bénéfice du projet
 Autre : _____

5. Selon vous, parmi les axes listés ci-dessous quels sont ceux que votre entreprise adopte dans le cadre de sa stratégie de transformation numérique ? *

	Pas du tout	Pas vraiment	Partiellement	Tout a fait	Entreprise non concernée
Digitalisation des services bancaires offerts	<input type="radio"/>				
Politique big data	<input type="radio"/>				
L'adoption de nouveaux systèmes d'information à l'aide de cloud computing	<input type="radio"/>				
Développement de la présence de la banque sur les réseaux sociaux	<input type="radio"/>				
Digitalisation de l'expérience client	<input type="radio"/>				
Crowdsourcing	<input type="radio"/>				
Crowdfunding	<input type="radio"/>				
L'adoption des logiciels open source	<input type="radio"/>				

6. Si vous pensez à d'autres axes que votre entreprise adopte, citez les

Votre réponse

7. Selon vous, quel était l'impact de la stratégie de transformation numérique menée au sein de votre entreprise ? *

	Aucun impact	Impact faible	Impact moyen	Impact significatif	Impact très profond
La culture et les valeurs de l'entreprise	<input type="radio"/>				
L'organisation	<input type="radio"/>				
Les systèmes de contrôle et de pilotage de la performance	<input type="radio"/>				
Le produit ou le service commercialisé	<input type="radio"/>				
La répartition du pouvoir	<input type="radio"/>				
Les marchés ou segments du marché auxquels s'adressent les offres de l'entreprise	<input type="radio"/>				
Les technologies maîtrisées par l'entreprise et ses employés	<input type="radio"/>				

8. Quels sont (seront) les impacts engendrés sur votre organisation par la transformation numérique ?

- Création de nouveaux
 - Développement des compétences technologiques des salariés
 - Renforcement de la fonction des systèmes d'informations
 - Modification des pratiques du travail
 - Mise en place de management agile
 - Investissement dans des nouvelles technologies de conception, de production...
 - Autre : _____
-

9. Quels nouveaux postes ont été créés au sein de l'entreprise ? *

- Chief digital officer
 - Community manager
 - Data scientist
 - Un coach agile
 - Aucun
 - Autre : _____
-

10. Selon vous, quels sont les principaux bénéfices déjà obtenus par cette stratégie ?

- Amélioration d'image
 - Amélioration des ventes
 - Amélioration de la satisfaction
 - Amélioration de l'image et de la réputation au près des clients
 - Amélioration du rythme d'introduction d'un nouveau produit
 - Amélioration de la capacité de répondre aux opportunités du marché
 - Amélioration du taux de succès des nouveaux produits
 - Autre : _____
-

11. Quels sont les principaux freins que votre entreprise a rencontré ? *

- La complicité des produits de transformation numérique (l'impact du numérique sur le business mode)
 - Manque des compétences technologiques
 - Manque des compétences managériales
 - Manque des compétences juridiques
 - Manque des ressources financières
 - Résistance aux changements internes
 - Problème de propriété intellectuelle
 - Nécessité d'une refonte globale des systèmes d'informations de l'entreprise
 - Problème de sécurité des données
 - Autre : _____
-

12. La décision d'entreprendre la transformation digitale de l'entreprise résulte-t-elle d'un ou plusieurs mécanismes ? *

- Système d'informations permettent de recueillir des informations internes et externes
 - Capacité des dirigeants à analyser et interpréter ces informations
 - Réseau des dirigeants
 - Les expériences des dirigeants
 - Autre : _____
-

13. Diriez vous que la transformation numérique de l'entreprise a modifié le model économique ? *

- Oui, tout à fait
 - Oui, plutôt
 - Non, pas vraiment
 - Non, pas du tout
 - Je ne sais pas
-

14. Parmi les processus suivants ,précisez lesquels vous avez dans l'entreprise *
pour intégrer des nouvelles connaissances :

- L'expérimentation de nouvelles idées
- Séminaire de formation
- Réunion d'information et de confrontation des idées
- Formalisation des connaissances
- Autre : _____

15. Sur une échelle de 1 à 5 évaluez l'utilité du numérique dans la gestion du *
personnel :

	1= pas du tout utile	2	3	4	5= très utile
Utilité pour mesurer la productivité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilité pour mesurer l'efficacité opérationnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilité pour accéder au évolution d'emplois	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilité pour accompagner le personnel dans leur développement professionnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilité pour des perceptives des carrières	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Comment le personnel sont-ils formés au numérique ? *

- Par des formations internes
- Par des formations en ligne
- Par auto-formation
- Par les organismes de formations externes
- Autre : _____

17. Avez-vous identifiés des résistances au numérique de la part des employés ou des collaborateurs ? *

- Oui
- Non
- Je ne sais pas
-

18. Quels sont les moyens mis en œuvre pour y remédier ? *

- L'Aide des consultants extérieures
- Formations internes
- Formations fournis par des organismes externes
- Partage d'expériences
- Communication
- Réunion formelle
- Echange informel
- Autre : _____
-

19. Globalement êtes-vous satisfait(e) du passage au numérique de votre entreprise ? *

- Pas du tout satisfait(e)
- Pas satisfait(e)
- Ni satisfait(e) ni insatisfait(e)
- Satisfait(e)
- Très satisfait(e)
-

Table des matières

1.	Aperçu sur la digitalisation bancaire :	8
1.1	Etat de l’art :	8
1.1.1	La Digitalisation :	8
1.1.2	La numérisation :	9
1.1.3	La transformation digitale :	10
2.	Banque et Internet :	12
2.1	La banque :	12
2.2	Les Tics, nouvelle ère digitale :	13
2.3	La digitalisation bancaire :	13
2.4	E-Banking :	14
2.5	Mobile Banking :	15
1.	Les leviers de l’évolution du modèle bancaire :	17
1.1	L’adaptation du business model :	17
1.2	La dématérialisation :	18
1.3	L’automatisation :	19
2.	Les nouvelles tendances du secteur bancaire :	21
2.1	La Banque en ligne :	21
2.2	La néo banque :	22
2.3	La Banque phygitale :	23
3.	Les nouvelles menaces dans le secteur bancaire :	24
3.1	Le risque d’e-réputation :	24
3.2	Le cyber risque :	25
3.3	Le risque des nouveaux concurrents (Fintech) :	26
3.4	Les GAFAM :	27
1.	Les facteurs clés du succès des stratégies de la transformation digitale :	30
1.1	La conduite du changement :	31
1.1.1	La nécessité du changement :	31
1.1.2	Le changement :	33
1.2	L’évolution de la conduite du changement :	38
1.2.1	Définition :	38
1.2.2	Les objectifs de la conduite du changement :	38
1.2.3	Le développement de la CDC :	40
1.2.4	Les Acteurs de la CDC :	41
1.2.5	Les cibles de la CDC :	42

1.2.6	Le rôle du manager :.....	43
2.	Les étapes de la conduite et les outils :.....	45
2.1	Les modèles connus :.....	45
2.1.1	Modèle de Kotter :.....	45
2.1.2	Le modèle agile :	47
2.1.3	Le modèle Lewinienne :	48
2.1.4	Le modèle « A-S-R » de Weick :	49
2.1.5	Le modèle de Collerette, Delisle et Perron :.....	50
2.1.6	Le modèle de Grouard et Meston :.....	51
2.2	Comment réussir la conduite de changement ? :	53
2.2.1	Les outils de pilotage classiques :	53
2.2.2	Les outils de la conduite du changement 4.0 :.....	59
1.	L'écosystème bancaire :	67
1.1	Définition :.....	67
1.2	Evolution :.....	68
1.2.1	L'écosystème digital :.....	69
1.3	1. L'analyse de l'écosystème :.....	70
1.3.1	L'analyse du macro-environnement :.....	70
1.3.2	L'analyse du microenvironnement :	71
2.	La concurrence bancaire :.....	72
1.	A la veille de l'indépendance :	73
2.	la récupération de la souveraineté nationale (1962-1963) :.....	73
2.1	Le trésor public :	73
2.2	La Banque Centrale d'Algérie :.....	73
2.3	L'émergence du Dinar :	74
3.	La mise en place du système bancaire algérien (1963-1967).....	74
3.1	la Caisse Algérienne de Développement (CAD) :.....	74
3.2	La Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance « CNEP » :.....	74
4.	La nationalisation du système bancaire algérien (1966-1970) :.....	75
4.1	La Banque Nationale d'Algérie « BNA » :	76
4.2	Le Crédit Populaire d'Algérie « CPA » :	76
4.3	La Banque Extérieure d'Algérie :.....	77
5.	Démarrage du premier plan de développement (1970-1978) :.....	77
6.	La mise en place d'un nouveau plan financier (1978-1982) :.....	78
7.	la restructuration du système bancaire (1982-1986) :	79

7.1	La Banque Agricole et du développement rural « BADR » :.....	79
7.2	La Banque de développement local « BDL » :.....	79
8.	Le système bancaire algérien dure la période 1986-1990 :.....	80
9.	Le système bancaire et la contrainte extérieure (1990-1993):.....	80
10.	Le système bancaire et l'ajustement structurel (1994-1998) :.....	81
11.	Le système bancaire de 1999 à 2001 :.....	82
1.	Les autorités monétaires :.....	84
1.1	Le ministère de finance :.....	84
1.2	La Banque d'Algérie :.....	84
2.	Les organes de direction et de contrôle :.....	85
2.1	L'organe de représentation ; l'Association des Banques et Établissements Financiers (A.B.E.F) :.....	85
2.2	L'organe de réglementation et d'agrément ; le Conseil de la Monnaie et du Crédit (C.M.C):.....	85
2.3	L'organe de contrôle (la Commission bancaire) :.....	86
3.	Les banques et les institutions financières :.....	87
3.1	Les banques et établissement financiers à capitaux publics :.....	87
3.2	Les banque et établissements financiers à capitaux privés :.....	88
4.	Les ressources bancaires :.....	89
4.1	Les ressources de la clientèle :.....	89
4.1.1	Les dépôts à vue :.....	89
4.1.2	Les dépôts à terme :.....	89
4.2	Le marché interbancaire et la banque centrale :.....	89
4.2.1	Le marché interbancaire :.....	89
4.2.2	Le réescompte Banque centrale :.....	89
4.2.3	Les avances de BCA :.....	89
4.3	Les fonds d'assainissement de trésor :.....	90
5.	L'intervention de l'état dans le SBA :.....	90
6.	Les nouveaux intervenants du SBA :.....	90
6.1	Les sous-traitants versés dans le digital :.....	90
6.2	Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique (SATIM) :.....	91
6.2.1	Définition :.....	91
6.2.2	Missions de la SATIM :.....	92
6.3	Le Groupement d'Intérêt Economique de la Monétique (GIE-monétique) :.....	92
1.	Présentation de la banque du crédit populaire d'Algérie :.....	97

1.1	Historique du CPA :.....	98
1.2	Les missions du CPA :	98
1.3	L'évolution du capital du CPA depuis sa création :	99
1.4	Le réseau d'agences bancaires :.....	100
1.5	Les réalisations du CPA :.....	100
1.6	L'organisation du CPA :.....	100
1.7	Les statistiques de l'année 2020 :	103
2.	Présentation de la direction du Marketing et Communication	103
2.1	Les missions de la DMC :.....	104
2.2	Les fonctions de la DMC :.....	104
2.2.1	Etudes marketing :.....	104
2.2.2	Communication Cette fonction consiste principalement à :.....	105
2.2.3	Digital Cette fonction consiste principalement à :.....	105
2.3	L'organisation de la DMC :.....	105
2.3.1	Département Etudes Marketing :.....	105
2.3.2	Département Communication :.....	105
2.3.3	Département Digital :	106
2.4	ROLE ET ATTRIBUTIONS DES PRINCIPAUX RESPONSABLES	106
2.4.1	Le Directeur :.....	106
2.4.2	Le Chef de Département :.....	106
2.4.3	Le Chef de Service Administratif :.....	107
2.4.4	Le Chef de Service Documentation :.....	107
	Section 02 : Le Marketing du CPA	109
1.	Analyse interne :.....	109
1.1	Les 4P du CPA :.....	109
1.1.1	L'analyse du produit :.....	109
1.1.2	L'analyse du prix :.....	110
1.1.3	L'analyse de promotion :.....	110
1.1.4	L'analyse du Place :.....	110
1.2	Analyse SWOT Digital du CPA :.....	111
2.	L'analyse externe :.....	112
2.1	Analyse PESTEL :.....	112
2.2	La concurrence :.....	112
2.2.1	Les concurrents directs :.....	112
2.2.2	Les concurrents indirects :.....	114

2.2.3	Les produits digitaux concurrents :	115
2.3	Le benchmark :	117
Section 03 : Présentation de l'étude et dépouillement des résultats :		121
1.	Méthodologie du travail :	121
1.1	Elément 01 : Client :	121
1.1.1	Méthodologie :	121
1.1.2	Echantillon :	121
1.1.3	Le mode de traitement du questionnaire :	121
1.1.4	Résultats et analyse du questionnaire :	122
1.1.5	Discussion des résultats :	131
1.2	Elément 02 : Employé :	133
1.2.1	Méthodologie :	133
1.2.2	Echantillon :	133
1.2.3	Le mode de traitement du questionnaire :	133
1.2.4	Résultats et analyse du questionnaire :	133
1.2.5	Discussion des résultats :	150
1.3	Elément 03 : Partenaire :	150
1.3.1	Méthodologie :	150
1.3.2	AeBS :	151
1.3.3	M2I :	151
1.3.4	SATIM :	152
1.3.5	GIE-Monétique :	152