

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE
MANAGEMENT
ENSM KOLEA**

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

THEME

**L'APPORT DES OUTILS DIGITAUX
DANS LA PERFORMANCE DE
L'ORGANISATION
Cas : Bnp Paribas El Djazair**

Présenté par : Ali Bacha Nawel

Encadré par : Dr GOURINE Reda

ANNEE UNIVERSITAIRE: 2014/2015

Remerciements

Un grand merci à mon encadreur Dr Reda Gourine pour tous ses efforts durant l'élaboration de ce mémoire

Je remercie également Mme Soumaya Benhamadi pour sa précieuse aide.

Je remercie bien entendu mes chers parents qui ne cessent de me soutenir et m'encourager.

Un merci particulier à mon mari pour son soutien tout au long de ma formation.

Merci à toute ma famille et à mes amis.

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des schémas

Résumé

Summary

ملخص

Introduction	01
Chapitre 1 : Environnement et méthodologie de recherche	05
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	07
Section 2 : Méthodologie de recherche	12
Section 3 : Etude de l'utilisation des outils digitaux auprès de BNP Paribas El Djazair.....	18
Chapitre 2 : L'apport des outils digitaux dans la performance de BNPP ED.....	33
Section 1 : Concepts clés de la performance organisationnelle.	35
Section 2 : Analyse de l'apport des outils digitaux dans la performance de BNPP ED	38
Section 3 : Synthèse des résultats et suggestions.	61
Conclusion	71

Bibliographie

Annexes

Liste des abréviations :

BNPPED : Bnp Paribas El Djazair

BNPP : Le groupe Bnp Paribas

Liste des tableaux :

Numéro	Intitulé	Page
Tableau n°1	Fiche signalétique de BNP Paribas El Djazair	11
Tableau n°2	Synthèse de l'analyse de la performance de BNPPED	63-64
Tableau n°3	Classement des six thèmes par ordre des priorités	67

Liste des schémas

Numéro	Intitulé	Page
Schéma n°1	Organisation du groupe Bnp Paribas	08
Schéma n°2	La triangulation des données	14
Schéma n°3	Histogramme représentant l'âge moyen du personnel de BNPPED	18
Schéma n°4	Triangle de la performance	36
Schéma n°5	Les éléments influençant la réussite du travail en équipe au sein de BNPPED	45
Schéma n°6	Perte de temps dû au manque d'appropriation de l'outil digital	49
Schéma n°7	Les coûts de l'efficacité	56
Schéma n°8	Représentation de L'appropriation des outils digitaux	60
Schéma n°9	La relation des différents thèmes à l'appropriation des outils digitaux	63
Schéma n°10	Proposition d'un modèle de collaboration transversale	68

Résumé :

L'étude que nous avons effectuée a pour but de démontrer l'apport des outils numériques dans la performance de l'organisation Bnp Paribas El Djazair.

Notre analyse vise d'une part à identifier les éléments qui influencent la performance de Bnp Paribas El Djazair à travers l'utilisation des outils numériques et de vérifier l'importance de l'appropriation de ces outils dans l'atteinte de sa performance.

Pour répondre à ces interrogations, nous avons dans un premier lieu étudié l'utilisation des outils numériques auprès de la Bnp Paribas El Djazair. Dans un second lieu, nous avons analysé les éléments intervenants dans la performance de Bnp Paribas El Djazair à travers une étude qualitative basée sur les résultats des entretiens que nous avons croisés avec l'observation et la recherche documentaire.

Nous avons également proposé un questionnaire, dans les perspectives de l'étude pour approfondir et vérifier la relation entre l'amélioration de la performance et l'utilisation des outils numériques.

Les résultats nous ont permis d'identifier six thèmes intervenants dans la performance de Bnp Paribas El Djazair.

Mots clés : Outils numériques, TIC, digitalisation, e-management, Appropriation, Performance organisationnelle.

Abstract

The study we made aim to demonstrate the contribution of digital tools in the organization performance of BNP Paribas El Djazair.

The analysis purpose entend to identify the performance elements (factors) of BNP Paribas El Djazair through the use of digital tools. And to verify the importance of ownership in achieving its performance on the other.

First of all, and To answer these questions,we focused on the use of digital tools with BNP Paribas El Djazair team. After that we analyzed the stakeholders in the performance elements of BNP Paribas El Djazair through a qualitative study based on results of the interviews which we crossed with observation and documentary research.

We also proposed a questionnaire related to the studperspective in order to go through details and verify the relationship between the performance improvement and the use of digital tools.

The results allowed us to identify six themes stakeholders in the performance of BNP Paribas El Djazair.

Keywords: Digital Tools, ICT, digitization, e-management, ownership, organizational Performance.

ملخص :

تهدف الدراسة التي قمنا بها إلى تسليط الضوء على مدى مساهمة الأدوات الرقمية في أداء المنظمة **BNP Paribas** الجزائر

يهدف تحليلنا من جهة لتحديد العناصر التي تؤثر على أداء **BNP Paribas** الجزائر من خلال استخدام الأدوات الرقمية، و من جهة أخرى، الكشف عن أهمية استعمال هذه الأدوات لتحقيق أداءها.

للإجابة على هذه التساؤلات قمنا كخطوة أولى بدراسة إستخدام هذه الأدوات الرقمية من قبل **BNP Paribas** الجزائر. إنتقلنا بعدها إلى تحليل العناصر التي تلعب دورا في أداء **BNP Paribas** الجزائر، من خلال دراسة نوعية تركز أساسا على محادثات قمنا بها بالإضافة إلى الملاحظة و البحث الوثائقي. إقترحنا كذلك إستبياننا في أفق الدراسة من أجل تعميقها و التحقق من العلاقة ما بين تحسين الأداء و إستخدام الأدوات الرقمية.

سمحت لنا النتائج بتحديد ستة مواضيع تساهم في أداء شركة الجزائر **BNP Paribas**

كلمات البحث : الأدوات الرقمية، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، الرقمية، الإدارة الالكترونية الملكية، الأداء التنظيمي

INTRODUCTION

Dans un monde où la concurrence est rude, et les changements en constante évolution, imposés par l'expansion des technologies de l'information et de la communication, la compétitivité est le seul moyen de survivre pour les organisations. Pour faire face à cette compétition les organisations déploient tous leurs efforts pour se mettre au diapason des exigences du marché.

Des exigences imposées par leurs clients, leurs concurrents mais aussi par leurs collaborateurs pour promouvoir la culture numérique. Les clients veulent une relation personnalisée, et les concurrents peuvent se distancer sur un sujet crucial pour l'avenir, les collaborateurs quant à eux veulent collaborer avec leurs collègues comme ils échangent avec leurs amis.

La digitalisation a un impact sur les entreprises et les organisations du fait que les gens et les objets soient interconnectés en permanence, en tout lieu et pour tous les usages.

En effet l'avènement du digital/numérique a bouleversé la façon de faire des économies classiques et notre vision du management et de l'organisation du travail via la mise en place des organisations matricielles.

Le numérique accélère la transformation de toutes les économies, qu'elles soient mûres ou émergentes.

L'économie d'aujourd'hui est un paysage fascinant, nous voyons d'un côté des économies classiques qui butent sur les limites de leur modèle du XXème siècle parce qu'elles n'ont pas fait les réformes nécessaires, d'autre part une économie nouvelle qui surgit avec des potentialités phénoménales mais comme tout changement il s'accompagne de bouleversements et de déchirements.

L'introduction du digital a non seulement participé à casser la barrière de la distance entre client /entreprise et entre collègues du même groupe de différents horizons, mais elle a aussi participé à rendre le produit plus compétitif via les gains de coûts / de productivité

dégagés par la dématérialisation de la gestion, l'industrialisation des tâches, le gain de temps, et une meilleure collaboration.

Nous ne manquerons pas de signaler le rang qu'occupe notre pays (136ème place) et l'effort et la volonté qu'il faut mettre quant à notre adhésion à ces technologies qui bouleversent le monde dont nous ne sommes pas étrangers. Il est en effet temps que nos entreprises et administrations se dotent de moyens et s'« approprient » ces outils et ces techniques qui améliorent le rendement, la compétitivité de nos entreprises et le bien être des administrés.

Il est important de souligner que nous avons notés avec beaucoup de satisfaction que certaines grandes entreprises optent déjà pour ces technologies.

L'importance du thème et sa nouveauté sur le marché local nous ont encouragés à le traiter, l'idée est d'identifier l'apport des outils digitaux si fascinants dans la performance de ces organisations.

Bnp Paribas El Djazair auprès de qui nous avons entamé cette étude est engagée actuellement dans un processus de numérisation de ses activités global et poursuit leur développement à travers ses projets en cours.

Notre thématique basée sur l'étude du rapport des outils digitaux à la performance des organisations nous a amené à poser la problématique suivante :

Quel est l'apport des outils digitaux dans la performance de BNPPED ?

Cependant, les éléments intervenants dans la relation entre outils digitaux et performance organisationnelle, nous ont permis de poser l'hypothèse centrale suivante :

Hypothèse centrale : Les outils digitaux, sous réserve d'une certaine appropriation améliorent la performance de BNPPED.

Pour réaliser cette étude, nous avons mené des entretiens semi-directifs avec un échantillon de collaborateurs Bnp Paribas El Djazair. Les résultats obtenus ont été triangulés avec les techniques d'observation et de recherche documentaire.

Pour répondre à notre problématique, nous avons divisé notre travail en deux chapitres :

- Le premier chapitre : traite l'environnement et la méthodologie de recherche, nous l'avons divisé en trois sections : la première consacrée à la présentation de l'entreprise d'accueil, la seconde à la méthodologie de recherche et la troisième à l'étude de l'utilisation des outils digitaux auprès de BNP Paribas El Djazair.

- Le Deuxième chapitre : porte sur l'apport des outils digitaux dans la performance de Bnp Paribas El Djazair, partagé en trois sections également, la première consacrée à la présentation de notions sur la performance, la deuxième est réservée à analyse de l'apport des outils digitaux dans la performance de Bnp Paribas El Djazair et la dernière à la synthèse des résultats obtenus.

CHAPITRE 1
ENVIRONNEMENT ET METHODOLOGIE DE
RECHERCHE

Introduction

La montée en puissance du digital, a bouleversé les entreprises, Une révolution qui a imposé une transformation profonde de l'entreprise, à tous les niveaux : organisationnels, managériaux, RH...

Consciente de ces changements, Bnp Paribas El Djazair a lancé son projet de Digitalisation de la banque divisé en deux parties ; la première partie concerne le « Digital Banking » destiné à digitaliser la relation ainsi que les offres au client.

Et la deuxième porte sur le « Digital Banking » qui consiste à digitaliser les modes de fonctionnement de la banque.

Pour pouvoir analyser l'impact de l'utilisation des outils digitaux sur la performance de Bnp Paribas El Djazair, nous avons jugé nécessaire de présenter l'environnement de recherche à travers la présentation de Bnp Paribas El Djazair puis la méthode de recherche adoptée et en dernier étudié l'utilisation et présenter les outils à déployer dans le cadre du projet « Digital Working ».

Ce chapitre est réparti en trois sections comme suit :

- Section 1 : Présentation de l'entreprise
- Section 2 : Méthodologie de recherche
- Section 3 : Etude de l'utilisation des outils digitaux auprès de BNP Paribas El Djazair

Section 1: Présentation de l'organisme d'accueil

Nous allons présenter dans cette section l'entreprise Bnp Paribas. D'abord nous expliquerons l'organisation du groupe pour pouvoir expliquer le rattachement de sa filiale Bnp Paribas El Djazair, nous présenterons également celle-ci ainsi que notre structure d'accueil qui est la Direction Organisation et Informatique qui est porteuse du projet Digital Banking objet de notre étude.

1.1 Présentation du groupe BNP Paribas

Le Groupe BNP Paribas est né en 2000 de la fusion de la BNP première banque française dont les origines remontent à 1848 et de Paribas banque d'affaires créée en 1872. Le nouveau Groupe hérite alors de deux grandes traditions bancaires.

BNP Paribas est un acteur majeur sur le plan international. Elle est leader des services bancaires et financiers en Europe selon «Forbes Global 2000» année 2011.

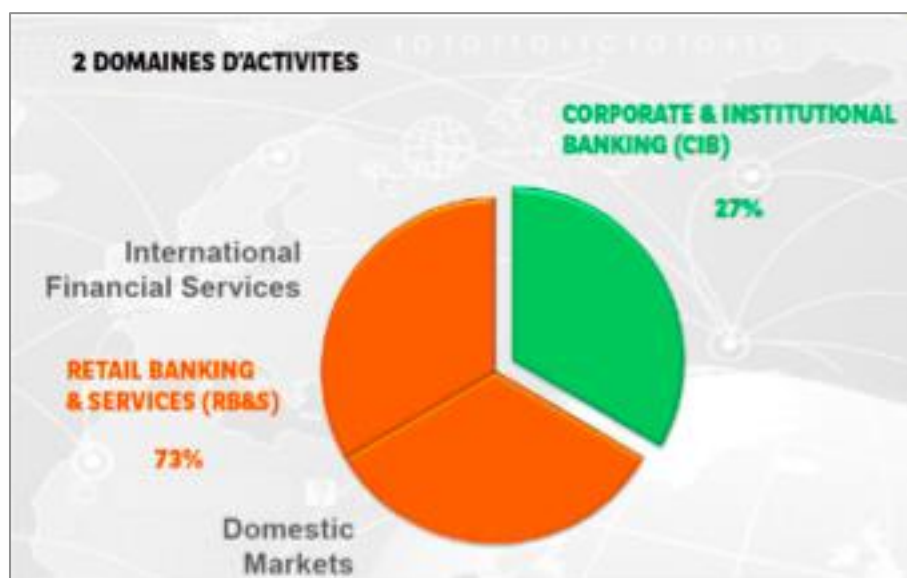
Le Groupe est présent dans 75 pays. Il compte 205 000 collaborateurs dans le monde, la banque détient également l'un des meilleurs réseaux bancaires internationaux.

Les trois grands domaines d'activité du groupe BNP Paribas font sa force stratégique et assurent sa solidité financière, ses activités complémentaires sont le Retail Banking, Investment Solutions et Corporate & Investment Banking.

BNP Paribas s'organise en deux entités complémentaires qui sont Retail Banking and services d'un côté et Corporate and institutional banking de l'autre.

Le schéma ci-dessous représente l'organisation du groupe BNP Paribas :

Schéma n° 1: Organisation du groupe Bnp Paribas



Source : Documents internes Bnp Paribas El Djazair

D'une part, l'activité Retail Banking and Services qui chapeaute deux pôles :

- Domestic Markets qui est une structure dédiée aux marchés domestiques de la banque (France, Italie, Belgique et Luxembourg).
- International Financial Services qui regroupe différentes activités de la BNP Paribas qui sont : l'activité International Retail Banking, Personal Finance, Bnp Paribas Cardif, Bnp Paribas Wealth Management, Bnp Paribas Investment Partners, Bnp Paribas Real Estate.

Bnp Paribas El Djazair est rattaché à l'activité International Retail Banking (IRB), c'est pour cela que nous allons nous approfondir dans sa présentation.

L'activité IRB regroupe les banques de détail hors zone Euro, elle opère sur cinq zones géographiques qui sont : Etats unis, Afrique, Turquie, Europe centrale et orientale, et aussi l'Asie.

La région Afrique englobe les pays suivants : Le Sénégal, Le Côte d'Ivoire, Le Burkina Faso, Le Mali, La Guinée, Le Gabon, Les Comores, Le Maroc, L'Algérie et La Tunisie.

Bnp Paribas est présente dans ces pays à travers différentes banques qui disposent d'un fort ancrage local et opèrent souvent sous une marque locale, elles offrent aux particuliers, professionnels et entreprises toute sa gamme des services bancaires et financiers du groupe.

D'autre part, l'activité Corporate & Institutional Banking regroupe les activités Bnp Paribas Securities Services, Global Markets ainsi que l'activité Corporate Banking.

L'organigramme est en (annexe n°1)

En sus de ses activités principales le groupe Bnp Paribas exerce dans d'autres activités, sa filiale BNP Paribas Principal Investments est en charge de la gestion du portefeuille de participations cotées, non cotées et de créances souveraines des pays émergents du Groupe BNP Paribas.

Par ailleurs, L'Atelier Bnp Paribas spécialisé dans la veille sur les nouvelles technologies de l'information, il est le centre de veille en innovation de rupture de BNP Paribas, dont il est une filiale. Il est rattaché à la direction de la communication.

1.2 Présentation de Bnp Paribas El Djazair

BNP Paribas El Djazaïr a été créée en 2002, elle détient 100% de son capital qui est de 10 milliards de DZD.

Son Chiffre d'Affaires pour l'année 2014 est supérieur à 12 Milliards de dinars algériens.

Elle compte 1331 collaborateurs au 13 mai 2015. Son réseau est composé de 70 agences et 13 centres d'affaires à février 2014.

L'organisation de BNP Paribas El Djazaïr s'appuie sur 2 lignes de métier : Retail (Particuliers, Professionnels, PME-PMI) et Corporate Banking dont un Desk Multinational ainsi que des fonctions supports.

L'activité retail a 150 000 clients servis par des agences réparties sur le territoire algérien.

Le service à la clientèle retail englobe la banque au quotidien, des solutions de financement, la bancassurance, la valorisation de l'épargne ainsi qu'une banque multicanal accessible.

Quant à l'activité corporate, elle a plus de 3000 clients Entreprises servis par les centres d'affaires également répartis sur le territoire algérien.

Son portefeuille clientèle est composé de grandes entreprises algériennes, multinationales et PME-PMI.

Son activité est réalisée en partenariats opérationnels avec les métiers de Bnp Paribas dans le monde qui s'articule autour de cinq pôles, soit : Pôle Métiers et synergies, Trade Finance «Commerce International», Cash Management, Pôle Entreprises Multinationales, Desk Grandes Entreprises Publiques.

Il est à souligner que Bnp Paribas El Djazair (BNPPED) est la seule banque certifiée ISO 9001-2008 sur toutes ses activités de commerce international.

Elle réalise aussi des services de corporate banking, de leasing, et intervient en Salle de Marchés et Trésorerie de Change ; elle a reçu l'Agrément d'Intermédiation en Opérations de Bourse, ce qui lui permet d'accompagner ses clients Entreprises dans leur introduction en bourse.


Elle détient également deux filiales qui sont :

- Cardif el Djazair : qui a pour mission de promouvoir l'activité liée à l'assurance et la prévoyance, elle lance en partenariat avec Bnp Paribas El Djazair, la première formule d'assurances prévoyances disponible sur le marché de la Bancassurance en Algérie.
- Cetelem Algérie : spécialisée dans le crédit aux particuliers dont l'activité a été mise en suspend depuis juillet 2009 suite à la nouvelle réglementation de la banque d'Algérie qui a suspendu les crédits à la consommation.

L'organigramme de Bnp Paribas El Djazair (annexe n°2).

1.2.1 Fiche signalétique de BNP Paribas El Djazair

Tableau n°1 : Fiche signalétique de BNP Paribas El Djazair

Raison sociale	Bnp Paribas El Djazair
Logo	 BNP PARIBAS
Date de création	2002
Forme juridique	Société par actions
RC n°	Alger 01 B 15609
Secteur d'activité	Services financiers
Adresse	8, rue de Cirta 16035 Hydra Alger
Contact	Call center (appel et mail)
Web	www.bnpparibas.dz
Capital	10 Milliards de dinars algériens
Chiffre d'Affaires	12.471.672 000 dinars algériens.
Effectif	1331 collaborateurs

Source : Elaboré par nous-mêmes

1.3 Présentation de la direction organisation et informatique

La direction qui m'a accueilli pour la préparation de mon mémoire est la direction organisation et informatique qui est en charge du projet Digital Working.

Ses missions sont la participation à l'étude et au développement de projets d'application dans leurs aspects organisationnels, bancaires et/ou financiers ainsi que techniques :

==> Organisation :

- Rédiger, adapter et faire évoluer les documents de référence des process utilisés dans la banque.

- Assurer la Maîtrise d’Ouvrage des applications de la Banque en coordination avec les utilisateurs, BDSI et IRS-IT, et IRS-MOA.

==> Informatique : Mettre tout en œuvre pour assurer la disponibilité et la fiabilité proche de 100% des informations et de l’outil informatique.

==> Sécurité :

- Mettre en œuvre les outils et procédures nécessaires à la fiabilité, l’intégrité, la conservation et la sécurité des informations de la banque.
- Réaliser des contrôles de l’application de la politique de Sécurité

==> Assistance aux utilisateurs : Maintenir une assistance aux utilisateurs suite à l’insertion et la mise en œuvre de nouveaux produits et outils.

La direction Organisation et Informatique est structurée selon l’organigramme en (annexe n°3)

Section 2 : Méthodologie de recherche

Cette section sera consacrée à l’explication des raisons qui nous ont motivé pour le choix du thème ainsi que ceux qui nous ont permis de nous orienter vers la banque Bnp Paribas El Djazair, nous expliquerons par la suite la méthode de recherche adoptée ainsi que l’approche utilisée pour l’analyse des données recueillies.

2.1 Le Choix du thème

Le choix du thème a été motivé par plusieurs orientations, l’une des principale raison est l’importance que revêt actuellement ce thème dans le monde professionnel, c’est un sujet d’actualité auprès de nombreuses organisations et une piste de recherche nouvelle qui intéresse aussi bien les chercheurs que les entreprises qui innovent dans ce domaine.

La recherche dans ce sujet est très intéressante puisque c'est un thème dont nous avons pris conscience au cours de notre cursus de formation, dans le module Technologie de l'Information et de la Communication, pour lequel nous avons eu beaucoup d'intérêt.

Ainsi, le sujet représente une bonne voie de recherche dans le futur parce qu'il détient un impact certain sur la performance des organisations, mais il reste à exploiter tous ses aspects.

2.2 Le Choix de l'organisme d'accueil

Le choix de Bnp Paribas El Djazair (BNPPED) comme lieu de stage a été orienté par l'intérêt que porte la banque pour le sujet de la digitalisation et des nouvelles technologies. Il représente un axe principal dans la mise en place de sa stratégie.

En effet, le groupe Bnp Paribas a lancé un immense projet qui est celui de la digitalisation de la banque et qui se divise en deux parties :

- D'un côté le « Digital Banking » qui est lancé pour collaborer et faciliter la relation client dans toutes les offres commerciales de la banque.
- De l'autre côté, le « Digital Working » conçu pour améliorer l'efficacité et l'agilité des collaborateurs BNP Paribas El Djazair sur le plan individuel et collectif à travers la mise en place de moyens de communication plus faciles à utiliser et plus efficaces.

2.3 La méthode de recueil des données

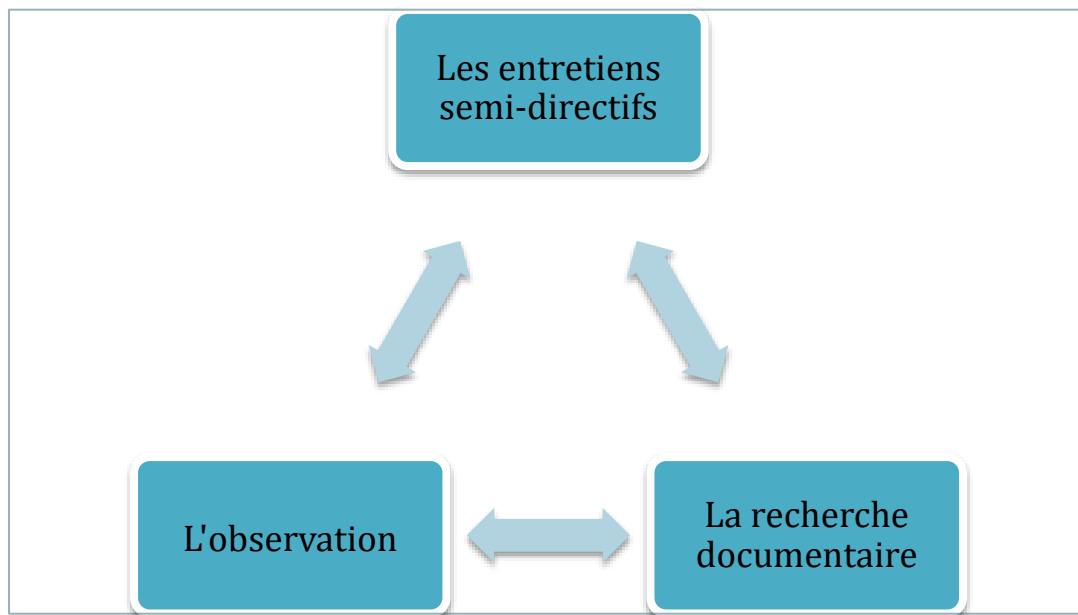
Selon Savoie-Zajc (1996) « la triangulation est une stratégie de recherche qui consiste à combiner les données issues de plusieurs instruments, compensant ainsi les biais propres à chacun »¹.

Ce qui induit que, la triangulation permet d'assurer la validité des analyses effectuées.

Pour l'élaboration de notre recherche, nous nous sommes basés sur la triangulation de trois méthodes de recueil des données, soit : les entretiens, l'observation ainsi que la recherche documentaire.

¹ L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation, Revue des sciences de l'éducation, Colette Baribeau et Chantal Royer, volume 38, numéro 1, 2012, p. 23-45

Schéma n°2 : La triangulation des données



Source : Elaboré par nous-mêmes

2.3.1 Les entretiens

L'entretien est la principale méthode de recherche sur laquelle nous nous sommes appuyés. Il faut noter qu'il existe trois types d'entretiens à savoir; l'entretien directif, l'entretien semi-directif et l'entretien non directif.

Celui avec lequel nous avons mené notre étude est l'entretien semi-directif qui est « un mode d'entretien dans lequel le chercheur amène le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur les sujets liés à la recherche en l'influençant très peu, et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité »²

Nous avons donc mené des entretiens semi-directifs basés sur un guide d'entretien auprès d'un échantillon composé de onze collaborateurs BNPPED, qui ont duré en moyenne une heure, l'échantillon est composé de collaborateurs de différentes structures avec des grades hiérarchiques différents dans l'objectif d'avoir un échantillon représentatif pour garantir la fiabilité de l'information recueillie.

² Management des ressources humaines, méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, Patrice Roussel et Frédéric Wacheux, éd de Boeck, Bruxelles, 2005, p102.

Quant à la taille de l'échantillon, elle a été tributaire de la saturation en informations à recueillir. A partir du moment où les réponses des interviewés se répétaient, nous avons jugé opportun d'arrêter les entretiens.

2.3.1.1 l'Elaboration du guide d'entretien

L'élaboration du guide d'entretien a été faite à partir des objectifs tracer par la BNPPED au projet « Digital Banking », à savoir simplicité, confort, mobilité et principalement l'efficacité. (annexe n°4)

2.3.2 L'observation

L'observation comme technique de récolte de l'information est de deux types : l'observation participante et l'observation non participante.

Celle avec laquelle nous avons pu travailler est l'observation non participante, nous nous sommes contenté d'examiner de loin les différents comportements des collaborateurs BNPPED quant à l'usage qu'ils font des technologies de l'information et de la communication, les différentes observations sont classées dans une grille d'observation (annexe n°5).

La récolte faite à travers cette technique est limitée compte tenu du petit échantillon auquel nous avons été confronté tout au long de notre stage, cela est dû à la dispersion géographique des structures de BNPPED.

2.3.3 La recherche documentaire

La recherche documentaire est une étape du travail de recherche qui consiste à trouver des sources afin de s'informer sur un sujet, répondre à une question ou réaliser un travail.

La qualité du travail final est directement liée à la qualité de l'information utilisée pour le réaliser. C'est la raison pour laquelle la recherche documentaire constitue une étape cruciale dans la réalisation de tout travail de recherche.

Notre recherche documentaire est principalement basée sur les articles scientifiques, puisque notre sujet est un sujet d'actualité et pour lequel les ouvrages ne sont pas nombreux.

Nous avons récolté de l'information concernant notre terrain d'étude auprès de l'entreprise BNPPED, la documentation qui nous a été remise a été dans sa majorité puisé de leur réseau intranet (Echonet), nous avons également utilisé le site internet pour compléter l'information.

2.4 L'analyse des données recueillies

Suite aux différents entretiens, nous nous sommes retrouvés avec une quantité d'informations importantes qu'il fallait analyser. Pour cela, nous avons procédé comme suit :

- En premier nous avons transcrit l'ensemble des entretiens, et procéder au classement des idées qui abordent le même sujet. (positif et négatif)
- A travers le classement établi, nous avons formulé six thèmes qui sont : la communication, la collaboration transversale, la gestion du temps, la mobilité et la simplicité, la maîtrise des coûts et en dernier l'appropriation.
- Dans chaque thème nous avons procédé au regroupement des phrases dans des sous thèmes, ce qui a permis d'avoir pour chaque thème des sous thème en fonction des idées décelées.
- En dernier nous avons procédé à l'analyse de chaque sous thème en utilisant le principe de la triangulation et ce pour expliquer l'impact de chaque sous thème dans l'utilisation des outils digitaux pour la modification de la performance de BNPPED.

2.5 Validation quantitative et triangulation des méthodes de recherche

« Une étude exploratoire, menée à travers une approche qualitative, constitue souvent un préalable indispensable à toute étude quantitative afin de délimiter la question de recherche, de se familiariser avec cette question ou avec les opportunités et les contraintes empiriques, de clarifier les concepts théoriques ou d'explicitier des hypothèses de recherche » (Lambin, 1990).

En effet, le chercheur peut combiner les méthodes qualitatives et quantitatives par le biais de la triangulation. La triangulation a, donc, pour objectif d'améliorer à la fois la précision de la mesure ainsi que la description.

Dans notre étude nous avons eu pour objectif de nous baser sur la triangulation des méthodes de recherche pour faire valider les résultats de notre étude qualitative.

L'étude quantitative que nous proposons nous permettra, d'estimer l'impact des outils digitaux sur l'amélioration de la performance.

Notre avons donc élaboré un questionnaire (annexe n°7), destiné à un échantillon de collaborateurs BNPPED plus important et ce dans les perspectives de l'étude.

Section 3 : Etude de l'utilisation des outils digitaux auprès de BNP Paribas El Djazair

Dans cette section nous allons présenter les éléments qui influencent l'utilisation des outils digitaux à Bnp Paribas El Djazair (BNPPED). En premier l'analyse de l'effectif de BNPPED sur deux variables qui sont l'âge et le niveau de qualification du personnel, par la suite, nous aborderons les outils utilisés au sein de BNPPED, ainsi qu'une présentation du projet « Digital Working » qui est en cours de déploiement, et en dernier, un descriptif de la notion du télétravail et sa mise en place au sein de la BNPPED.

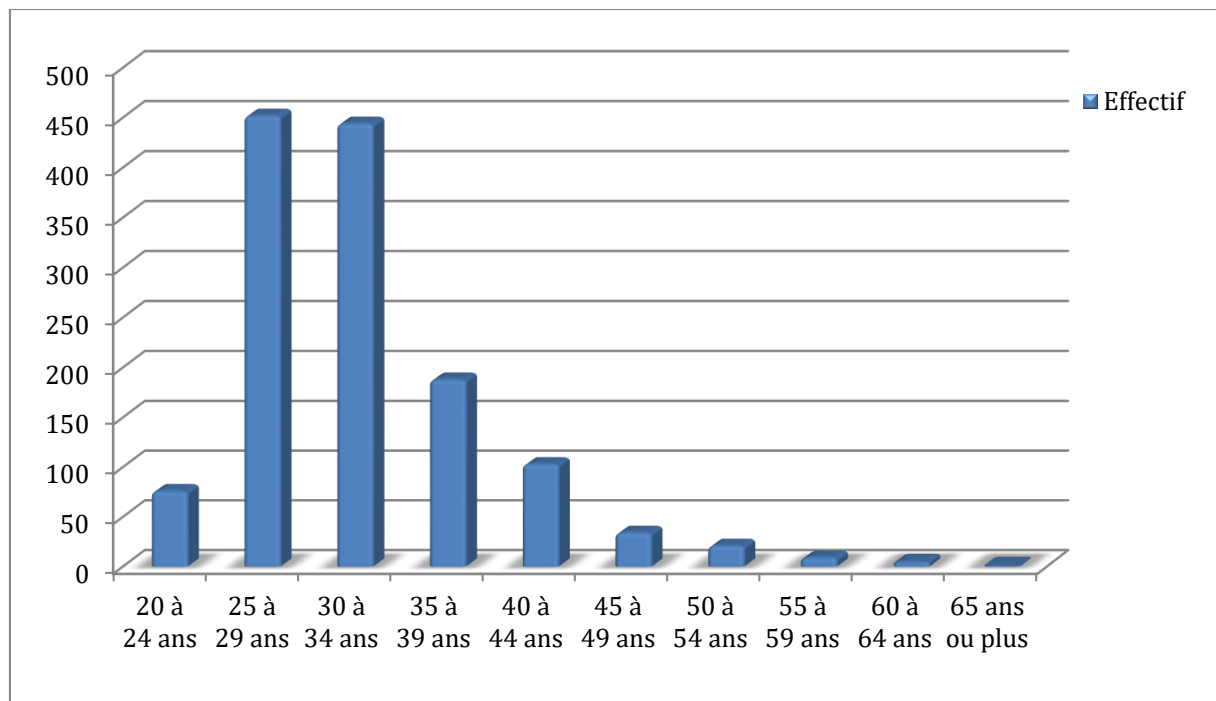
3.1 Outils et moyens existants avant le projet Digital Working

Nous allons procéder à l'analyse de l'effectif, ainsi qu'à la présentation des outils et applications de la BNPPED.

3.1.1 Analyse de L'effectif de BNP Paribas El Djazaïr (BNPP ED)

BNP Paribas El Djazaïr détient un effectif de 1331 salariés, le schéma ci-dessous démontre la répartition des âges de l'effectif.

Schéma n° 3 : Histogramme représentant l'âge moyen du personnel de BNPPED



Source : Elaboré par nous-mêmes selon des données internes BNPPED.

A partir du schéma ci-dessus nous déduisons que la majorité du personnel BNPPED est âgée de moins de 45 ans avec une proportion plus importante pour les moins de 35 ans.

L'objectif visé par cette analyse est de démontrer que le personnel de BNPPED est relativement jeune, l'idée est d'établir un lien entre l'âge des collaborateurs et l'usage et l'appropriation des outils digitaux, partant de l'idée que les générations n'ont pas les mêmes usages des technologies.

Une étude publiée par le PEW research center, explique les limites des usages des outils digitaux par les différentes générations³.

Ayant répartis la population active en quatre générations : génération Y (22-33), génération X (34-45), Younger Boomers (46-55), Older Boomers (55-64).

L'étude a porté sur l'utilisation des moteurs de recherche, Email, Banque en ligne, Vidéo, réseaux sociaux, messagerie instantanée, blogs et jeux en ligne.

L'analyse des résultats a révélé que les générations plus jeunes ont une meilleure maîtrise des technologies de l'information et de la communication que leurs aînés.

Il s'avère également que les deux générations de Boomers soient les plus vieux utilisent pleinement les moteurs de recherche ainsi que l'email.

En nous appuyant sur cette étude, et en prenant en considération le critère de l'âge, nous pouvons déduire que l'effectif de BNPPED, est capable d'interagir avec les outils digitaux, et de se les approprier.

A notre sens, l'âge uniquement ne suffit pas, nous avons pensé à introduire une deuxième variable qui est celle de la qualification du personnel.

Nous n'avons pas pu obtenir des données détaillées concernant le niveau d'instruction des collaborateurs BNPPED pour des raisons de confidentialité, cependant il nous a été confirmé que leur politique RH sur le volet recrutements exige le diplôme universitaire comme minimum pour intégrer l'effectif de BNPPED et cela dans le but de garantir des perspectives d'évolution et un niveau d'engagement constant.

L'intégration du niveau d'instruction des collaborateurs BNPPED comme deuxième variable, permet de soutenir le constat initial que les collaborateurs BNPPED sont capables d'interagir avec les outils digitaux.

³ REYRE Isabelle et LIPPA Marc, 2015, E-management ; comment la révolution numérique transforme le management, Dunod, Paris.

3.1.2 Moyens en place

Les moyens en place désignent le matériel et logiciels qui sont actuellement utilisés à BNPPED.

3.1.2.1 Le matériel informatique

L'ensemble des collaborateurs est doté d'ordinateurs de bureaux modernes et performants, de téléphones fixes IP, ainsi que de carte Connect once.

Les managers ainsi que l'équipe commerciale sont équipés en sus des équipements de bureau d'ordinateurs portables et de BlackBerry, en prenant en compte le profil du collaborateur et en fonction de ses besoins.

Leur parc informatique est composé de: 1380 PCs, 159 ordinateurs portables, 165 Blackberrys, 505 imprimantes et 300 scanners

Les ordinateurs de bureaux

Les collaborateurs BNPPED sont équipés de deux modèles attribués en fonction de la disponibilité et du profil du collaborateur et ses besoins.

Les modèles sont les suivants :

- HP COMPAQ ELITE, 8300 SFF : Process I5, DD 500 Go, RAM 8Go
- HP ELITEDESK, 800 G1 SFF, Process I5, DD 256 Go, RAM 4Go

Téléphone fixe IP

Le téléphone IP est un terminal permettant une communication vocale via le réseau de données utilisées.

Ainsi, l'utilisateur peut passer et recevoir des appels téléphoniques, mettre des appels en attente, transférer des appels, établir des conférences téléphoniques, ...etc.

La carte Connect once

C'est une solution d'ouverture de session Windows avec carte à puce et code PIN, qui permet de :

- avoir l'accès Windows au poste de travail.
- Sauvegarder les mots de passe des applications compatibles Connect Once, et les

Saisir automatiquement lors de leur lancement.

- supprimer des mots de passe notés sur Post'it, dans les agendas, sous les claviers ou encore dans des fichiers Excel
- Réduire le temps d'authentification pour accéder à Windows et aux applications.
- Sécuriser les impressions, par le lecteur de puce sur imprimantes.
- Accéder aux bâtiments BNPPED.

3.1.2.2 les logiciels et applicatifs

BNP Paribas a conçu le logiciel ATLAS 2 et l'a déployé dans 60 de ses filiales, dans le but de standardiser la gestion informatique, il représente le cœur de son système d'information.

Elle utilise également un nombre important d'applications spécifiques aux différents métiers de la banque.

Ceux que nous avons choisi de détailler sont ceux qui seront changé dans le cadre du projet Digital Working, pour pouvoir comprendre l'apport des nouveaux outils.

a. Internet limitée

L'accès à internet pour les collaborateurs est actuellement limité, décerné selon les besoins du collaborateur, il est réservé à 40% de l'effectif seulement.

La connexion internet aux sites externes est attribuée à la demande des collaborateurs aux postes dont la nature de l'activité nécessite l'accès à la richesse du web. Il n'y a pas de profils prédéfinis, c'est la structure « sécurité globale BNPP ED » qui valide les demandes d'attribution afin de les contrôler et limiter ainsi l'impact d'une grande ouverture sur la bande passante.

A noter qu'actuellement, pour des raisons de sécurité, l'accès à certains sites (ex. réseaux sociaux, messagerie personnel, ...etc) est bloqué sauf pour les hauts Managers de la banque.

b.Echonet

C'est la solution intranet du groupe BNPP, c'est un espace où sont regroupés toutes les informations relatives aux activités de la banque en Algérie et dans le groupe.

Il est composé de quatre onglets principaux dont trois concernent l'Algérie qui sont activités de la banque, mon espace RH, ma vie pratique et le quatrième pour les activités du groupe.

Il est assimilable à un moteur de recherche et est très facile d'utilisation.

c.Environment Image

C'est la solution complète du groupe BNP Paribas (poste de travail et serveur) qui permet :

- L'intégration dans l'infrastructure globale
- La flexibilité dans la gestion et la distribution des applications
- L'évolution vers des technologies nouvelles et supportées : Windows XP, pour les postes de travail Windows 2003, pour les serveurs.
- Une meilleure gestion des ordinateurs portables (mise en veille et alimentation)
- La prise en charge des normes matérielles récentes (USB et infrarouge, sous réserve d'une homologation par le service Ingénierie Poste de Travail qui vérifie avec la Sécurité la validité du besoin)
- Le respect des règles de sécurité édictées par le Groupe qui permet une protection contre les événements extérieurs (virus, attaques réseau, ...)

La composition du poste de travail Image est : IE v6 Office XP (professionnel), Notes client v6, McAfee Antivirus, Acrobat Reader,

L'interface utilisateur multi-langages : MUI (choix de la langue), Client Windows Terminal Services (accès ordinateur distant), Client Altiris eXpress (sert à installer le poste de travail), Client SMS (déploiement applications)

d.Lotus Notes v 8.5

IBM Lotus Notes est une suite de logiciels collaboratifs qui sert comme un gestionnaire d'informations personnelles, et un client de messagerie. Essentiellement IBM Lotus Notes fournit aux utilisateurs un environnement d'exécution application multi-plateforme client-serveur. Il fournit des applications qui aident à accéder, stocker, et présenter des informations via une interface utilisateur. Il dispose également d'email, calendrier, gestion des contacts, partage de fichiers, messagerie instantanée, forums de discussion, dispositif de

réservation de salles de réunion et conférences téléphoniques. Toutes ces fonctions aident à augmenter la productivité.

IBM Notes est une suite logicielle complète, BNPPED l'utilise comme une plate-forme d'application de courrier électronique.

e. Sametime v 8.5

Cette solution est intégrée au service de messagerie, Lotus Notes.

IBM Sametime prend en charge des communications sociales et offre les fonctions suivantes :

- Messagerie instantanée d'entreprise, indicateurs de présence en ligne, collaboration en communauté pour une connexion instantanée aux personnes émettant ces informations dans l'environnement d'entreprise.
- Support de terminaux mobiles pour une connexion de partout, sur n'importe quel smartphone ou tablette.
- Une expérience utilisateur simple et une plateforme souple qui permettent d'étendre l'environnement de communications unifiées grâce à l'intégration des communications sociales dans les processus et applications.

f. Répertoire partagé par réseau

La base de données du partage de fichier par réseau, est une base locale divisée en plusieurs répertoires, les répertoires sont classés par structure ou par nature, avec limitation d'accès à certains collaborateurs identifiés.

Elle permet à chaque collaborateur de partager un fichier avec sa structure uniquement, c'est une source sûre lors du téléchargement des documents en terme de sécurité informatique, et permet de recevoir l'information plus rapidement lorsqu'il s'agit d'un fichier volumineux.

Elle permet également d'alléger les flux de messagerie.

g. Nomadis

C'est une nomenclature informatique contenant les renseignements habituels du collaborateur sur son poste de travail, il permet d'accéder à son environnement de travail à

distance sur son ordinateur portable à partir d'une connexion internet et d'assurer la sécurité des données.

3.2 Le projet « Digital Working »

3.2.1 Présentations du projet « Digital Working »

Afin de simplifier l'organisation et les modes de fonctionnement de la Banque, tout en améliorant le travail collaboratif, l'introduction de nouveaux outils digitaux s'est imposée.

Le programme « Digital Working » s'inscrit dans le cadre des initiatives « Simple & Efficient » du Groupe, visant à améliorer l'efficacité et l'agilité des collaborateurs BNP Paribas El Djazair sur le plan individuel et collectif à travers la mise en place de moyens de communication plus faciles et plus efficaces.

Quelque soit leur localisation, les collaborateurs pourront alors partager et interagir plus simplement.

Le projet qui a débuté en 2014, a été décliné en deux parties, d'abord la mise en place des sujets suivants: nouveaux terminaux professionnels BNP Paribas, conférences téléphoniques / vidéoconférences, WIFI

Ensuite seront déployés, les différentes solutions collectives pour la communication et la collaboration

Les attentes du projet sont :

- Réduire les coûts
- Travailler efficacement et simplement quel que soit l'entité ou la localisation
- Optimiser les processus grâce au digital
- Faciliter l'accès à Internet et à la richesse du Web
- Digitaliser l'environnement de travail et les modes de fonctionnement
- Asseoir l'image innovante et moderne de la banque.

Quant aux gains attendus, ils sont présentés comme suit :

- Efficacité et confort
- Simplicité et mobilité
- Image innovante et moderne de la banque
- Responsabilité Sociale et Environnementale

Les contraintes du projet sont la maîtrise du risque informatique lié au déploiement et à l'usage des nouveaux outils digitaux.

3.2.2 Les outils déployés dans le cadre du projet « Digital Working »

Les outils déjà déployés ou à déployer dans le cadre de ce projet sont parfois en remplacement d'outils déjà existants avec de meilleures performances ou carrément de nouveaux outils visant à soutenir la communication interne :

3.2.2.1 Les Logiciels

Dans le cadre de son projet « Digital Working » BNPPED est en train de renouveler de nombreux outils et applications qui sont :

a. Environnement Neos

Dans le but de modernisation du poste de travail, l'accroissement de sa sécurité et la fiabilisation de son système d'exploitation, BNPP ED a lancé en 2014, le projet de migration de l'environnement Image vers le poste standard groupe Neos.

Il s'agit d'un nouveau poste de travail dont les logiciels utilisés sont plus performants et s'adaptent aux nouvelles exigences imposées par le projet Digital Working, notamment la carte connect once par la possibilité de se connecter une seule et unique fois à l'ouverture de sa session Windows pour accéder à la plupart des applications avec une carte et un code à 4 chiffres.

L'environnement Neos comporte ; Windows 7, Microsoft Office 2010, Internet Explorer 9.

B. Lotus notes v 9

L'upgrade de la version 8.5 de Lotus Notes à la version 9 a modernisé le poste de travail avec un système de messagerie plus performant sans apporter des nouvelles fonctionnalités majeures. L'appropriation a été facilitée par le fait que le service de messagerie était déjà utilisé par les collaborateurs.

L'objectif majeure de prendre une nouvelle version c'est que celle – ci, prend en charge la fonction VideoConférence du Sametime, c'est l'apport de cette version par rapport à la précédente.

C. Sametime v 9

C'est l'outil de communication en temps réel, l'apport de cette version comparée à la précédente est :

Les réunions en ligne se déroulent en audio/vidéo haute définition et permettent le partage de documents, d'applications et d'écrans.

D. Sharepoint

C'est un outil de travail collaboratif développé par Microsoft, déployé sur un serveur. Il est composé d'une série de logiciels disponibles sur un portail.

Sharepoint est principalement utilisé pour la gestion de contenus, la gestion électronique de documents, la messagerie et sa capacité à gérer des statistiques décisionnelles. En ce sens il devient une véritable plateforme de travail collaboratif accessible à tous les collaborateurs d'une entreprise.

BNPPED l'utilisera en 2016 comme outil de partage de document.

E. Augmentation du nombre d'utilisateurs par conférence téléphonique

Les téléphones fixes IP actuels permettent d'établir des conférences téléphoniques mais avec un nombre limité de participants (4 collaborateurs au maximum), à travers son projet Digital Working, BNPPED aspire à augmenter le nombre de participants mais cela dépendra de la capacité de la bande passante en place et des moyens financiers à engager.

F. Internet pour tous (multiples bornes wifi) avec ouverture plus élargie aux sites internet

Dans le cadre de son projet Digital Working, BNPPED a décidé l'ouverture élargie à internet pour tous.

A travers cette action BNPPED souhaite permettre à ses collaborateurs l'enrichissement de leurs connaissances professionnelles dans le cadre de leur travail quotidien.

Ce projet va permettre non seulement l'accès à internet à l'ensemble du personnel, mais également à d'autres sites non autorisés auparavant avec certaines restrictions dues à la bande passante limitée en capacité.

G. Mobimax

C'est une solution d'accès à distance au réseau d'entreprise à partir d'un poste de travail portable BNP Paribas. Cette application a remplacé Nomadis sur tous les ordinateurs portables, pour les collaborateurs qui disposent déjà de cet accès distant.

Avec MobiMax le collaborateur aura accès à toutes ses ressources (emails, dossiers, intranet, etc...).

Pour se connecter à MobiMax, il est nécessaire de disposer de la carte Connect Once et d'un réseau Internet (wifi ou filaire).

H. BNP PARIBAS Business place : plateforme collaborative et sociale

La Social & Collaborative Business Place, encore appelée BNP Paribas Business Place, est une plateforme conçue pour développer les modes de travail collaboratifs au sein du Groupe BNP Paribas.

C'est un réseau social professionnel qui permet de trouver et partager l'information, de faire avancer les idées de manière collective, ou encore de donner de la visibilité au travail.

Le nom de la plateforme explique son objectif ; Social and collaborative Business Place Social parce qu'il y a une dimension humaine, le collaborateur en tant qu'individu avec son expertise et sa capacité à partager.

Collaborative ; c'est le cœur du projet Digital Working, de mobiliser l'intelligence collective pour rendre les collaborateurs plus efficace.

Business, l'objectif d'être efficace et améliorer les performances de l'organisation au service du business.

Place, désigne l'endroit où on se rencontre.

Avec l'avènement des réseaux sociaux professionnels, il y a déploiement d'une nouvelle façon de travailler.

On crée des communautés on-line qui se prolongent off-line, et on renoue des relations qui existaient off-line en les animant on-line.

L'usage du réseau social professionnel permet un partage de document optimal, il suffit que la personne soit autorisée à accéder et que le document diffusé soit « public », et en un clic l'utilisateur autorise un maximum de personnes à visualiser le document, sans avoir à dupliquer comme le mail. Des notifications sont transmises aux utilisateurs par messagerie Lotus Notes.

Lorsqu'un utilisateur renseigne son profil, il permet aux autres de localiser une expertise pour l'aider à résoudre un problème dans ses missions.

3.2.2.2 Le Matériel

Dans le cadre de ce projet, une nouvelle politique de terminaux mobiles, vise à la mise à disposition des entités et des collaborateurs de nouveaux moyens, plus modernes, plus riches en fonctionnalités et plus adaptés au contexte de la mobilité, il s'agit de :

A. La Visioconférence

BNPPED a opté pour un matériel très performant lors de la mise en place d'un système de Visioconférence de haute définition.

On nomme visioconférence la combinaison de deux techniques:

- La visiophonie, permettant de voir et de dialoguer avec son interlocuteur;
- La conférence multipoint ou conférence à plusieurs, permettant d'effectuer une réunion avec plus de deux salles.

BNPP a opté pour des équipements IP labellisés HD qui est aujourd'hui le nouveau standard dans le domaine de la vidéo professionnel et grand public.

Elle offre une image native au format 16:9 avec une résolution 720p, par analogie l'évolution est comparable au passage de la réception télévisuel hertzienne analogique à la TNT HD ou bien de la VHS au Blu-ray. Le format de l'image permet de profiter pleinement des écrans 16:9 natif.

L'utilisation de la visioconférence permettra d'éliminer les distances et de rapprocher les collaborateurs BNPP dans le monde.

BNPPED songe également à la possibilité de faire de la visioconférence avec les clients à condition qu'ils soient équipés de la technologie nécessaire.

B. Les Pc portables ultralégers (Ultrabook)

A travers le projet « Digital Working », BNPPED envisage de remplacer sa flotte d'ordinateurs portables par des Ultrabook ; ordinateurs portables ultralégers faciles à transporter, au fur et à mesure que les contrats des ordinateurs portables signés pour quatre années arrivent à échéance ou qu'un matériel doit être remplacé pour cause d'usure.

C. Les Tablettes :

Pour plusieurs aspects dont le principal ayant trait à la sécurité, le standard choisi par le Groupe est l'iPad.

L'offre tablette a été mise au point afin de répondre aux besoins de profils éligibles justifiant d'une grande mobilité.

BNPP ED va équiper certains collaborateurs (spécifiquement les commerciaux) pour leur permettre d'être encore plus agiles en mobilité, notamment en servant de support de présentation.

Actuellement, quelques tablettes sont utilisées au niveau de la Direction Générale uniquement pour les présentations lors de comités et réunions en interne.

D. Les Smartphones

Le smartphone permet aux collaborateurs de rester connecté à leur environnement professionnel lors des déplacements, il est riche en catalogue d'application et agréable en ergonomie.

Le modèle de Smartphone autorisé est le Iphone qui inclue les normes de sécurité du groupe.

Le dispositif est en cours de déploiement, en phase de test. La distribution des Iphone se fera en remplacement des BlackBerry.

E. Les Webcams

Les webcams seront déployés à BNPPED pour l'ensemble des ordinateurs de bureau de l'entité et ce, pour permettre d'assurer les fonctionnalités de la vidéoconférence via l'outil Sametime.

3.3 Le Télétravail :

Le télétravail désigne « toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication dans le cadre d'un contrat de travail ou d'un avenant à celui-ci ». (Droit du travail français, la loi de simplification du droit du 22 mars 2012).

Pour ce qui est du droit du travail algérien, un décret exécutif définit le télétravail comme suit :

« Est qualifié de travailleur à domicile au sens du présent décret tout travailleur qui exerce en son domicile des activités de production de biens, de service ou de transformation moyennant rémunération, pour le compte d'un ou de plusieurs employeurs, exécute seul ses activités ou avec l'aide des membres de sa famille à l'exclusion de toute main-d'oeuvre salariée et se procure lui-même tout ou partie des matières premières et des instruments de travail ou se les fait remettre par l'employeur, à l'exclusion de tout intermédiaire ». Décret exécutif n° 97-474 du 8 décembre 1997

Pour BNPPED, le télétravail est une action RH destinée aux collaborateurs dont le temps de transport entre le domicile et le lieu de travail est relativement long. Initiée suite au déménagement de BNPP ED au nouveau siège social, et encouragée par le déploiement des outils digitaux, le télétravail vise l'amélioration de la qualité de la vie des collaborateurs et leur productivité.

Cette opération est en phase d'expérimentation, un collaborateur a été désigné au niveau de la direction Organisation Bancaire pour débiter la phase d'expérimentation. A l'issue de cette période, le collaborateur concerné ainsi que son manager pourront faire le bilan et décider de maintenir ou pas cette méthode de travail.

Les premiers critères de choix établis sont l'éloignement géographique du domicile du collaborateur par rapport au siège social BNPP ED, ainsi que la concordance de la fonction du collaborateur avec le télétravail.

Les collaborateurs éligibles sont ceux détenteurs d'un CDI, ayant un minimum d'une année d'ancienneté.

Seule une journée de télétravail par semaine a été validée.

C'est à l'initiative du manager avec acceptation du collaborateur. A la fois pour demander le télétravail et pour l'interrompre.

Le collaborateur travaillant à distance bénéficie d'un PC Portable fourni par la banque équipé de la solution d'accès à distance Mobimax, ainsi que de la prise en charge de la connexion internet par la banque.

Le collaborateur aura accès à sa messagerie ainsi qu'à ses répertoires, à son bureau et à l'intranet, l'accès aux applications métiers est interdit pour des raisons de sécurité.

Le collaborateur devra s'engager à respecter des règles et des conditions de conformité du lieu de travail définies par la banque.

La BNPPED a jugé important la nécessité de dispenser aux collaborateurs concernés par le télétravail des formations spécifiques de prévention au télétravail : ex. Adaptation du bureau à domicile afin d'éviter les risques physiques (musculo-squelettiques, visuels, électriques...) liés à une mauvaise ergonomie ou à une installation défectueuse.

Des règles, claires, connues et partagées, doivent permettre d'avoir un cadre de référence commun à tous les travailleurs travaillant à domicile.

Les absences du télétravailleur doivent être justifiées selon les modalités habituelles prévues dans leur contrat de travail.

En cas de problème professionnel ou informatique non résolu, les collaborateurs devront revenir sur leur lieu de travail.

Conclusion

Pour conclure ce chapitre, il est important de signaler que Bnp Paribas El Djazair, n'a pas lésiné à mettre les moyens pour se doter d'outils modernes et innovants qui lui serviront de support pour l'atteinte des objectifs tracé dans le cadre du projet de Digitalisation.

Il ressort également de l'analyse des collaborateurs Bnp Paribas El Djazair, qu'ils sont majoritairement jeunes et qualifié, critères représentant de bons facteurs pour la maitrise des outils digitaux.

CHAPITRE 2
L'APPORT DES OUTILS DIGITAUX DANS LA
PERFORMANCE DE BNP PARIBAS EL DJAZAIR

Introduction :

Notre travail de recherche est basé sur l'analyse des entretiens réalisés avec les collaborateurs BNPPED, suivant un guide d'entretien dans le but de récolter un maximum d'informations sur leur perception de l'utilisation des outils digitaux dans l'organisation.

Lors du traitement des entretiens, nous avons constaté que les sujets abordés par les enquêtés renvoyaient à plusieurs thèmes que nous avons organisé comme suit : La communication, la Gestion du temps, la Simplicité et mobilité, la Collaboration transversale, la Maîtrise des coûts et en dernier la Formation et appropriation.

Il s'avère que ces thèmes sont les composantes de la performance d'une organisation.

Pour cela, nous allons présenter dans le chapitre suivant les concepts clés de la performance en entreprise, puis nous aborderons l'analyse des six thèmes que nous avons cités préalablement, et en dernier nous établirons une synthèse des résultats et proposer des suggestions.

Section 1 : Concepts clés de la performance organisationnelle

Le passage à l'analyse des résultats obtenus dans la recherche requiert l'éclaircissement de quelques notions théoriques, cependant dans cette section nous allons nous intéresser à la définition de la performance et à ses déterminants par l'évaluation de la contribution des outils digitaux.

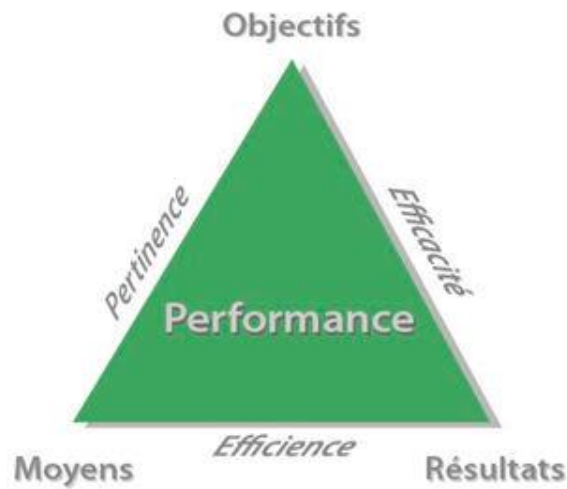
1. Définition de la performance:

Philippe Lorino, qualifie la performance comme « tout ce qui dans l'entreprise contribue à atteindre les objectifs stratégiques » (Lorino, Demeestere et al. 1997).

Le fait que l'entreprise a une finalité économique, nous pouvons déduire que sa performance pourrait être essentiellement financière. Cependant d'autres considérations sont à prendre en compte pour calculer sa performance globale ; telles que : ses finalités, l'écologie, le social, le juridique, ce qui laisse comprendre que plusieurs dimensions influent dans la performance.

Gibert (1980) positionne la performance au centre du triangle regroupant les notions d'efficacité, d'efficacités et de pertinence, Ces notions sont définies dans le triptyque objectifs, moyens et résultats.

Schéma n° 4 : Triangle de la performance (Gibert 1980)



Source : <http://www.gdle.net/pdf/GDLE-Ergonomie-Performance-Sante.pdf>

- L'axe objectifs-résultats : définit l'efficacité comme relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre d'objectifs fixés ; c'est-à-dire l'atteinte des objectifs.
- L'axe résultats-moyens : définit l'efficience comme le rapport entre l'effort produit et les moyens totaux déployés dans une activité ; c'est-à-dire l'atteinte des objectifs avec le moindre coût.
- L'axe moyens-objectifs : définit la pertinence comme le rapport entre les moyens déployés et les objectifs à atteindre ; c'est-à-dire la bonne allocation des ressources.

2. Evaluation de la performance :

D'après Morin, Savoie et Beaudin (1994, p.5), mesurer l'efficacité organisationnelle « c'est prononcer un jugement sur une organisation, fondée sur un certain nombre de critères, qui sont des résultats souhaités, désirables, recherchés ».

3. Les critères de mesure de la performance :

Pour mesurer la performance, il existe plusieurs critères :

3.1 Critères quantitatifs : liés à la performance économique basée sur des critères financiers

3.2 Critères qualitatifs : l'utilisation de critères non financiers pour mesurer la performance, classés en trois types commerciaux et marketing, sociaux et stratégiques.

3.3 Critères liés à l'activité de l'entreprise : ils dépendent de la nature de l'activité de l'entreprise, Certains critères d'évaluation sont plus ou moins pertinents en fonction de l'industrie considérée.

Cependant, plusieurs études ont été établies pour définir les critères de mesure de la performance engendrée par les outils digitaux. Mais elles ont toutes trouvé des limites à l'élaboration d'indicateurs de performance liés directement à l'apport des outils digitaux. Partant de ce constat, nous avons essayé à travers notre étude de définir des variables sur lesquels peut reposer l'évaluation de la performance.

Suite à l'analyse des résultats de l'étude qualitative nous avons déduit six thèmes et qui se caractérise par : La communication, la Gestion du temps, la Simplicité et mobilité, la Collaboration transversale, la Maîtrise des coûts et en dernier la Formation et appropriation.

Section 2 : Analyse de l'apport des outils digitaux dans la performance de BNPPED

Au cours de cette section nous allons nous allons procéder à l'analyse des résultats des entretiens, qui après traitement nous ont permis d'induire six thèmes.

Les thèmes déduits renvoient à des composantes de la performance de l'organisation et qui sont : la communication, la collaboration transversale, la gestion du temps, la simplicité et la mobilité, la maîtrise des coûts, la formation et l'appropriation.

1. La communication

La communication est perçue généralement comme un échange, un processus de partage plus ou moins bien réussi auquel est associée l'idée de meilleure compréhension ainsi que de connaissances partagées ou de rapprochement entre les personnes

La communication est définie comme « l'échange d'informations et de significations créées et partagées entre deux personnes ou plus à travers les messages verbaux et non verbaux, en fonction d'un contexte donné » (Cormier, 1995).

Les principales idées retenues à travers l'analyse des sujets abordés par les enquêtés sur le thème de la communication sont : l'accessibilité de l'information, l'excès d'information, et la dématérialisation des relations entre collaborateurs.

1.1 L'information est accessible

Les phrases des collaborateurs BNPP ED

« Personnellement je réussis à trouver facilement les informations, je fais des recherches sur Echonet, j'ai également l'accès à internet ce qui me permet d'avoir accès à plus d'informations mais j'appartiens aux 40% qui ont accès à internet. »

« Tous les nouveaux outils favorisent la disponibilité de l'information, actuellement pour chercher de l'information ce n'est pas structuré alors qu'après y aura une meilleure organisation ça sera classé public / privé et tous ce qui est public va au sharepoint avec des niveaux de sécurisation, il y aura un référentiel de stockage normalisé»

Il est à noter que la disponibilité des canaux de récolte de l'information auprès de la BNPP ED représente une force à travers les différents outils qu'elle détient déjà notamment Echonet qui est son réseau intranet sur lequel sont postés l'ensemble des procédures, les articles de toutes les activités de BNP Paribas à travers le monde.

La récolte d'information sera également améliorée avec le déploiement des différents outils que BNPP ED est entrain de développer, la business place BNP Paribas, Le chat sous Sametime, la vidéoconférence sametime, la visioconférence ainsi que le Sharepoint.

En ce moment, il existe plusieurs répertoires de stockage de l'information, l'information existe mais n'est pas toujours facile à retrouver, une masse d'informations circule à travers la messagerie.

Pour cela BNPP ED a optée pour le sharepoint qui règlera normalement et de façon définitive la dispersion des données à travers plusieurs répertoires.

Cependant le déploiement du sharepoint pourrait rencontrer des contraintes liées à son utilisation, les collaborateurs peuvent continuer à utiliser les anciens répertoires, ou bien mal utiliser le nouveau répertoire, qui pourrait s'expliquer par un manque de conscience sur l'importance de la récolte de l'information pour la banque ainsi que pour l'utilisation future

du collaborateur lui même. Ou bien par un manque d'accompagnement et de formation sur l'utilité et l'utilisation du sharepoint.

1.2 L'excès d'informations

Les phrases des collaborateurs BNPP ED

« On se retrouve parfois avec un excès d'information qui n'est pas utile ou exploité, il faut optimiser et transmettre simplement l'information utile, il faut instaurer de nouvelles pratiques concernant la transmission de l'information, je me retrouve avec une liste de mail qui parfois ne me concerne pas »

« Je reçois des fichiers très riches en informations, mais est ce que je parviens à lire tous ça ? »

« Sharepoint permet de retrouver plus facilement les documents, ce qui va libérer la messagerie et améliorer l'efficacité de la recherche »

D'autre part, le capital informations créé à travers les différents canaux de récolte est mal géré et peut tendre à un excès d'informations non exploitées.

Les collaborateurs affirment qu'ils sont inondés par la masse d'informations qu'ils reçoivent et dont ils se passeraient volontiers, notamment celles reçues par messagerie.

En effet nous avons observés la réception d'un flux important de mails reçus, certains collaborateurs occupants des postes de responsabilité reçoivent deux mails par minute, particulièrement en fin de journée.

Pour palier à cette problématique BNPP ED à travers son projet digital working développe un outil de tri et de partage de l'information.

Cet outil nommé Sharepoint va permettre d'organiser les informations par spécialité et degré de confidentialité, mais ne va pas palier à la quantité importante de données stockées.

Les informations transmises sont regroupées dans des tableaux très complexes, ainsi le destinataire trouve des difficultés à lire les cellules dont il a besoin, et finit par aboutir soit à une non lecture ou bien à une lenteur d'exploitation des données recherchées, qui induira une perte de temps.

Avoir accès à une multitude d'informations non appropriées à chaque utilisateur, rendrait l'exploitation de l'outil difficile et contraignante.

L'exploitation des outils sera optimale par la simplification de leur utilisation, en réservant une interface appropriée à chaque utilisateur, et en synthétisant au maximum les tableaux de reporting.

L'une des solutions à la problématique de l'excès d'informations serait de faire appel à des spécialistes du Big data.

L'intervention des spécialistes du big data à ce niveau, serait de préparer son arrivée, à travers le tri des données et le développement d'une linguistique et une sémantique appropriées à la banque, ce qui simplifiera l'automatisation des données plus tard, et que celles-ci soient significatives pour la banque.

Il faudra aussi former les collaborateurs sur l'utilité de l'information transmise.

Il est nécessaire de comprendre l'utilité de chaque information pour pouvoir identifier les besoins.

Dans la perspective d'amélioration de cette problématique BNPP ED a mis en place un guide de bonne utilisation des mails axés sur l'optimisation de l'information, ce qui va rendre les mails plus explicites et pertinents, nous proposons un modèle de mail optimisé (annexe n°6).

Le guide de bonne utilisation doit être accompagné par de la sensibilisation régulière.

Il serait bénéfique de travailler sur les tableaux de reporting (synthétiser les données) et également faire une campagne de sensibilisation sur la diffusion des emails (transmettre l'information à la personne qui l'utilise).

1.3 Les outils améliorent l'échange:

Les phrases des collaborateurs BNPP ED :

« Les outils digitaux améliorent la communication, on transmet des documents rapidement, on partage les bonnes pratiques et les idées aussi »

« Le chat sous sametime me fait gagner en confort, tu peux contacter facilement, après vérification du statut de la personne et ça nous évite les discussions au téléphone qui sont parfois contraignantes compte tenu de l'open space (le parlé dérange par moment), et pour des petits sujets, on obtient des réponses rapides. »

Dans le cadre de son projet Digital Working BNPPED développe des outils dans le but d'améliorer la communication notamment le Sharepoint, la plateforme collaborative et sociale, le sametime à travers sa fonction vidéoconférence, la visioconférence...etc.

Compte tenu de l'ensemble des témoignages et de notre analyse dans la section 1, nous pensons qu'il y a une prédisposition à l'utilisation des outils digitaux à la BNPPED,

Ce constat est justifié par l'effectif majoritairement jeune familiarisé avec l'utilisation de l'outil informatique depuis leur jeune âge, la culture informatique de la banque qui a dotée l'ensemble du personnel d'ordinateurs depuis sa. Les collaborateurs sont habitués à l'utilisation du système d'information ainsi que de plusieurs applications informatiques.

Nous déduisons, qu'il existe un potentiel important par rapport à l'utilisation du software, nous avons constaté que la grande majorité des tableaux de bord sont des modèles groupes, et qu'il y a une certaine rigidité dans le travail.

Il est vrai qu'il faut une certaine rigidité et normativité dans les méthodes de travail, mais il faut une certaine flexibilité pour laisser une marge de créativité à l'esprit des collaborateurs.

Il est important de distinguer entre la normativité extrêmement nécessaire dans la relation client et celle qui l'est à un degré moindre dans la production interne.

Il est à noter qu'une marge de manœuvre laissée aux collaborateurs leur permet de réapprendre à réfléchir et produire de la richesse intellectuelle bénéfique à l'organisation.

1.4 La dématérialisation de la relation entre les collaborateurs :

Les phrases des collaborateurs BNPP ED :

« La dématérialisation de la relation entre interlocuteurs, peut tendre à une mauvaise interprétation des écrits »

« Nous devenons esclave de la technologie, on laisse moins d'espace à l'esprit humain, on ne peut pas vivre sans, mais la critique est effective »

Nous avons pu observer lors des entretiens effectués, que parmi les raisons des tensions qui peuvent surgir entre les collègues, la mauvaise interprétation des écrits au lieu par exemple de parler du sujet en privé, ils le formalisent par mail et mettent les responsables en copie. Ce comportement crée des tensions au départ et fini par faire partie du quotidien à long terme, ce qui engendre un obstacle à la communication entre collègues et détériore le climat de travail.

De telles relations de tension finissent par créer des conflits, souvent non préalablement observés par la hiérarchie et qui pourront se décliner en une cascade de conflits.

Il existe aussi le facteur de la pression exercée par les flux importants qui transitent chez le collaborateur et qu'il doit traiter en suivant leur rythme, cette situation nous fait penser à l'organisation scientifique du travail (Taylor) qui décrète le calcul du temps accordée à chaque tâche.

Il a été également souligné par les collaborateurs que nous étions entrain de devenir totalement dépendant des technologies, ce qui rendra la réflexion et l'intervention du collaborateur limitée.

2. La Collaboration transversale

Le management transversal est une façon de voir l'entreprise, de manière horizontale, c'est-à-dire au-delà des fonctions de management hiérarchiques (et donc verticales) classiques.

2.1 Le travail en équipe

Le travail en équipe permet de réunir des personnes et des informations provenant d'horizons différents pour atteindre un but commun qu'on n'atteindra jamais seul.

Les phrases des collaborateurs BNPP ED :

« Dans les projets, on travaille qu'en groupe avec une équipe multidisciplinaire, c'est une approche bien ancrée dans les équipes BNPP ED, c'est aussi un critère d'évaluation chez nous».

« Le travail en équipe est dominant à BNPP, peut être que les outils digitaux vont le faciliter, mais il fait déjà partie intégrante de notre quotidien »

Une équipe peut être définie comme étant un groupe de personnes interagissant afin de se donner ou d'accomplir une cible commune, laquelle implique une répartition de tâches et la convergence des efforts des membres de l'équipe.

Cette définition fait ressortir trois caractéristiques essentielles que présente une équipe de travail:

- une cible commune: un but ultime à atteindre, un produit final à réaliser;
- une tâche à opérationnaliser: une opération qui s'appuie sur les moyens, ressources et outils de chacun ainsi que sur une procédure spécifique à suivre;
- la convergence des efforts de chacun des membres: une collaboration, lors de la réalisation des tâches, qui s'exerce dans un climat de travail sain et de solidarité.

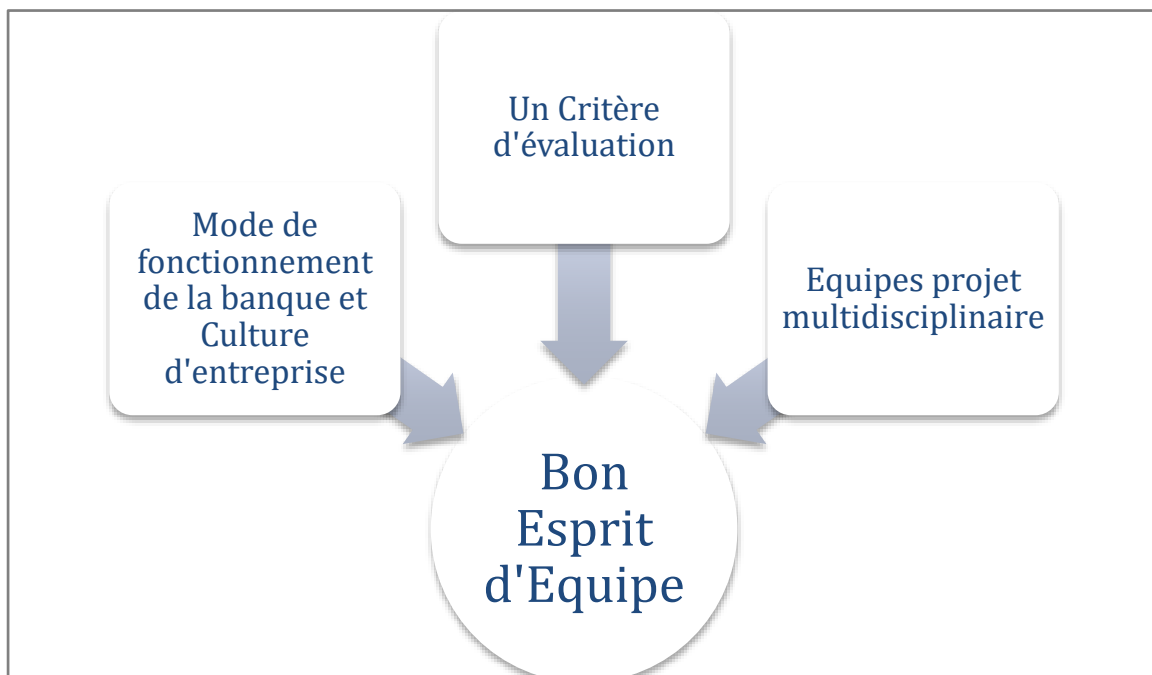
Au cours de notre stage nous avons observé que les collaborateurs se déplacent souvent et avec plaisir pour participer aux réunions.

Cette observation nous a été confirmée par la majorité des interviewés qui s'accordent à dire qu'ils travaillent beaucoup en équipe lors des projets, que cela fait partie des critères de leur évaluation et que c'est ancré dans leur culture d'entreprise.

Pour cela, il est important de souligner que c'est un point fort de la BNPPED, qui est le résultat de la combinaison de trois éléments qui sont : le mode de fonctionnement et la culture d'entreprise, du fait aussi qu'il soit un critère d'évaluation mais surtout du à la composition des groupes projets en équipes multidisciplinaires et multiculturelles.

La mise en place des outils digitaux va effectivement renforcer et faciliter à travers l'utilisation de la Bnp Paribas Business place et de l'utilisation du sametime avec la vidéoconférence...etc.

Schéma n°5 : Les éléments influençant la réussite du travail en équipe au sein de BNPPED



Source : Elaboré par nous-mêmes

2.2 Le travail en équipe transversale

Les phrases des collaborateurs BNPP ED

« J'ai la conviction que le projet augmentera la synergie et la communication avec le groupe et encouragera la collaboration transversale avec les autres entités du groupe »

« Sur le plan collaboration, les nouveaux outils digitaux vont apporter beaucoup en terme de collaboration transversale, la transversalité a pour objectif de fournir au client un service complet sans qu'il est à voir plusieurs personnes »

« Un réseau social, simplifierait l'accès à l'information, je viendrais vite vers toi pour avoir l'information parce que je sais que tu as déjà fais ça »

« Le travail en équipe n'est pas une culture en Algérie, alors qu'à travers les outils ça viendra »

« L'optimisation des circuits, si j'ai besoin d'une transaction je peux écrire directement à la personne qui l'effectue et mettre les autres en copie au lieu que l'un transfère à l'autre, au lieu que la transaction se fasse en ½ heure, elle prendra une demi journée et plus encore, ça engendrera moins d'ETP »

Une bonne partie des collaborateurs BNPPED pense que l'avènement des nouveaux outils digitaux va améliorer la collaboration transversale ; il est vrai qu'à travers les outils digitaux notamment Sharepoint, La Bnp Paribas Business place, sametime...etc, il y aura une meilleure fluidité de l'information et que la communication entre collaborateurs sera facilement établie pour débattre d'un sujet donné.

Cependant, les outils digitaux ne seront pas la solution au manque de collaboration transversale.

C'est un sujet qui mériterait une étude à lui seul car il est tributaire de plusieurs variables dont la disponibilité et l'engagement des collaborateurs.

BNPPED auraient pu dans le cadre de ce projet digital Working, organiser des groupes de projet transversaux sur le contenu, pour que les collaborateurs s'expriment sur les besoins des différentes structures afin de recueillir leurs idées sur le projet ce qui permettra de créer des échanges et des débats constructifs.

Ce genre de rencontres, rapproche des collègues de structures différentes et les incite à mieux communiquer au quotidien, le fait de travailler ensemble sur un projet, va leur permettre de mieux communiquer dans le futur, c'est l'une des différentes solutions que nous pouvons proposer à cette problématique mais il y a des barrières verticales qui ne sont pas intégrés dans les groupes de projet, Il faut une réorganisation. Et même s'il n'existe pas de standard, nous pensons que chaque organisation qui se penche sur la problématique, arrivera à la conception d'un modèle en cohérence avec ses fonctions et activités.

Cependant, l'une des problématiques qui nous vient à l'esprit qui est liée au sujet est celle du manque de formation sur les outils digitaux qui peut altérer la collaboration transversale.

Dans ce cas, nous pouvons parler d'un manque d'appropriation des outils digitaux comme source de déficience de la collaboration transversale.

3. La gestion du temps

La gestion du temps, pour le dire simplement, a pour objectif l'optimisation de son emploi du temps et de son planning.

L'analyse des phrases témoins abordées dans ce thème nous amène à déduire les deux sous thèmes suivants qui sont le gain et la perte de temps engendrés par les outils digitaux.

3.1 Gain de temps

Les phrases des collaborateurs BNPP ED :

« Pour la visioconférence et la vidéoconférence, ils permettent d'avoir plus de temps d'étude du sujet au lieu de perdre du temps à se déplacer. »

« Le e-learning est très développé chez nous ça permet de gagner du temps et en coûts également et rend les gens polyvalents. »

« A travers les nouveaux outils il y a un échange instantané et l'information est disponible à tout moment. »

A travers les outils digitaux les collaborateurs BNPPED sont très optimistes quant au gain en temps qu'ils espèrent notamment à travers la vidéoconférence et la visioconférence. Ces derniers, leurs permettent de tenir des réunions à distance sans avoir à se déplacer surtout qu'actuellement à BNPPED, ils sont dispersés géographiquement en attendant leur déménagement au nouveau siège qui va réunir toutes les structures.

Dès qu'ils seront installés au siège, les gains en temps qu'ils vont réaliser seront ceux liés aux déplacements à l'étranger ou entre siège et agences à travers le territoire national.

Ils ont également évoqués le e-learning comme moyen de gain en temps, par l'optimisation des délais de déplacement à des formations.

Ce que nous avons observé de positif en termes de gestion du temps, c'est que les collaborateurs, planifient leurs activités quotidiennes sur leurs agendas électroniques et respectent le temps imparti à chaque activité. Ils ne sont pas encore au point de tous programmer sur agenda mais ils planifient déjà les réunions sérieusement.

3.2 Perte de temps

Les phrases des collaborateurs BNPP ED

« Une surutilisation des emails pourrait également nous faire perdre beaucoup de temps, le fait que les gens mettent tout le monde en copie fait perdre du temps aux personnes non concernées par le contenu du mail.»

« On reçoit des messages all users, souvent on ne leur accorde pas d'importance. »

« Les réseaux n'ont pas le temps de lire toutes les communications, ils sont dépassés avec les clients »

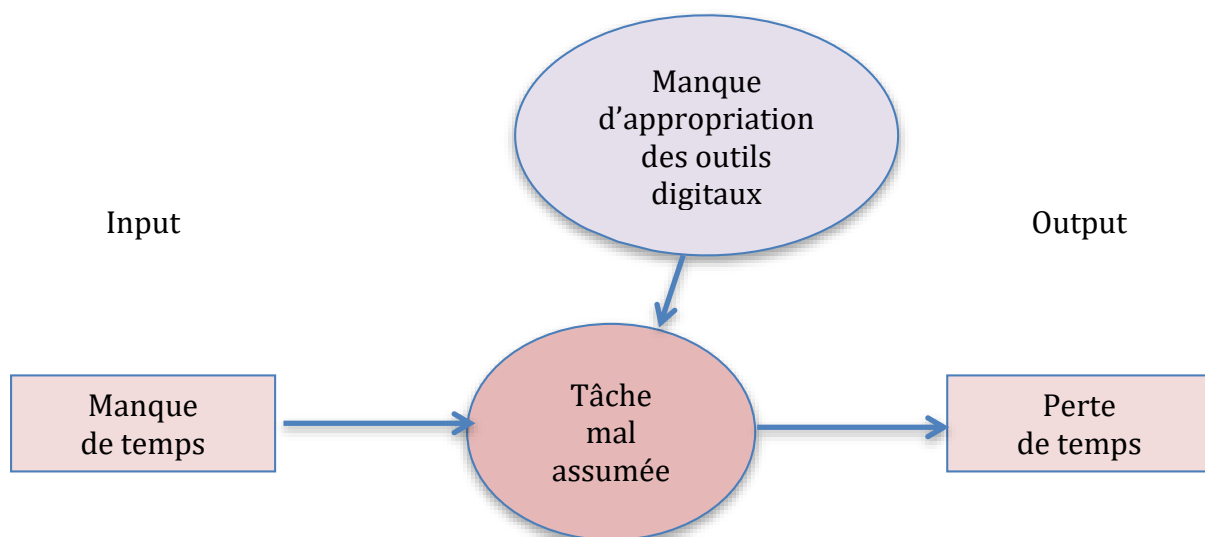
Les outils numériques s'ils ne sont pas maîtrisés deviennent une source de perte de temps. Aussi, ces outils engendrent beaucoup d'informations qui rendent difficile la recherche ou la compréhension de l'objet d'une communication ce qui peut causer une perte de temps.

A travers plusieurs discussions spontanées, nous avons déduit que les collaborateurs du réseau commercial sont les moins renseignés sur tout ce que fait la banque, ceci est justifié par un manque de temps.

Nous pouvons expliquer cela par un problème plus profond qui est celui de l'intégration des collaborateurs du réseau commercial dans les projets de la banque.

Ce sujet est évoqué dans ce thème car l'ignorance de l'existence d'un outil est une cause de perte de temps importante entraînant des tâches mal assumées justifiées par un manque de temps. Exemple : si un collaborateur ne sait pas qu'il existe un outil capable d'extraire les données à partir du Système d'information, il perdra le temps de recueillir les informations à partir de plusieurs sources alors qu'il pouvait le faire en un clic.

Schéma n°6 : Perte de temps dû au manque d'appropriation de l'outil digital



Source : élaboré par nous-même

4. La mobilité et La Simplicité

La mobilité et la simplicité représentent des priorités pour BNPP ED, et sont des objectifs de son projet digital working, cependant leur introduction dans le guide d'entretien a suscité beaucoup d'intérêt auprès des enquêtés.

4.1 La mobilité

La disponibilité des technologies de communication performantes combinées à la puissance accrue des systèmes de traitement de l'information ouvrent de nouvelles perspectives en matière de mobilité professionnelle.

Il existe aujourd'hui des outils qui nous permettent d'exercer l'activité professionnelle n'importe quand et n'importe où.

Les avis des interviewés étaient mitigés, quant à la mobilité apportée par l'introduction de nouveaux outils digitaux.

4.1.1 La mobilité est positive

Les phrases des collaborateurs BNPP ED

« La visioconférence c'est pratique pour organiser les réunions à distance, vu que parfois nous ne pouvons être remplacé par manque d'effectif (période de congé) et pouvoir traiter son travail efficacement et rapidement. »

« L'Iphone aussi permet de consulter les pièces jointes à distance, peu importe l'endroit où l'on se trouve »

« Ils nous permettent d'être connectés n'importe où l'on est mais aussi réduire les déplacements des collaborateurs, puisqu'ils peuvent se connecter à partir de leurs bureaux.»

« Lorsque je fini une réunion sur un autre site BNPP ED vers 15H, au lieu de revenir à mon bureau, je continue de travailler jusqu'à 17h et puis je sors. »

Une partie des collaborateurs interviewés sont très optimistes quant aux gains en mobilité qui seront induits par ce projet, et ce déduit à travers les témoignages:

La mobilité fournie par les outils digitaux permettra l'accroissement de la productivité individuelle grâce à la réduction des exigences de présence et de temps dans la réalisation du travail. Elle modifie la communication et l'échange des connaissances parce que nous ne sommes plus liés à un endroit, nous pouvons échanger peu importe l'endroit où l'on se trouve. En outre, les technologies mobiles facilitent l'immédiateté de l'accès à l'information, à travers les terminaux, Smartphone, tablettes et Ultrabook les collaborateurs peuvent les emmener là où ils se déplacent.

Suite à l'équipement de BNPP ED d'outils et de moyens de communication, la mobilité va augmenter pour la catégorie de collaborateurs utilisant des outils mobiles de communication, cette catégorie là sera dotée d'ubiquité (possibilité d'être dans plusieurs endroits en même temps).

Les outils digitaux de BNPP ED vont être déployés dans le cadre du projet Digital Working, dont l'une des finalités est la mobilité.

La principale nouveauté qu'apporte BNPPED en Algérie en terme de mobilité c'est le télétravail, qui est en cours de lancement, il va concerner une partie des collaborateurs selon la fonction occupée, à temps partiel suivant certains critères de sélection.

Aussi à travers l'introduction des horaires de travail flexibles, dont il faut convenir avec le responsable hiérarchique.

4.1.2 La mobilité est négative

L'autre partie des collaborateurs ont des appréhensions quant à l'effet de la mobilité, leurs témoignages étaient comme suit :

Les phrases des collaborateurs BNPP ED

« Les gains de productivité attendus à travers la mise en place des outils digitaux peuvent être compromis suite à une mal utilisation des outils disponibles, l'exemple est celui d'un Weekend travaillé même à distance pourrait compromettre la productivité de la personne durant toute la semaine. »

« La mobilité par rapport aux outils digitaux c'est l'accès à distance à partir d'un réseau internet avec VPN sécurisé, on peut tout faire à distance, mais pour les opérations ça sera très restreint. »

« A BNPP, nous avons des chartes d'utilisation de la messagerie et des réunions, nous n'avons pas obligation de répondre aux emails le weekend et après 19H, c'est très bien de diffuser des chartes, encore faut-il les respecter.»

il existe de sérieux inconvénients à la mobilité, notamment la sécurité de l'information même si qu'à BNPPED, l'accès à distance aux opérations n'est pas permis, mais reste l'accès au reste des applications qui peuvent contenir des informations confidentielles.

D'autre part, l'idée évoquée par des collaborateurs BNPPED qui est la surcharge de travail et la non coupure lors d'un Weekend ou de vacances.

Pour palier à celà, BNPPED a mis en place des chartes d'utilisation des nouvelles technologies qui prônent le respect de la vie privée des collaborateurs, mais est ce que leur respect est effectif ?

Il faut aller plus loin dans une étude comportementale des salariés, en interdisant l'envoi des mail au delà de 19H à travers une large campagne de sensibilisation autour de l'importance de couper pour se reposer (il faut peut être explorer cette solution par l'étude du comportement réel des collaborateurs).

A travers la mise en place des chartes, nous déduisons que BNPP est consciente qu'il faut faire la distinction entre la vie privée et la vie professionnelle, même si elle est difficile à réaliser,

mais avec l'avènement de la digitalisation, la situation peut évoluer vers un turn over important, beaucoup de stress, l'épuisement des collaborateurs à long terme, ce qui engendrera un déficit en performance de l'organisation.

A long terme la charte ne suffira plus, il faut instaurer une nouvelle façon de faire avec la sensibilisation en laissant les mails en attente jusqu'au matin par exemple, pour ne pas pénaliser les gens qui aiment travailler le soir.

4.2 La Simplicité

La simplicité qui résulte des outils numériques quant à elle, est la conséquence de la bonne utilisation de ces outils.

Les organisations aujourd'hui se retrouvent face à des situations très complexes résultant d'un mauvais emploi des technologies, et qui se justifie par une non appropriation totale des outils. Une difficulté qui va certainement s'estomper avec le temps, étant donné que les nouvelles technologies sont récentes dans l'histoire des organisations en général et particulièrement en Algérie.

Les collaborateurs BNPP ED ont des visions mitigées concernant l'apport des outils digitaux en termes de simplicité :

D'un coté les uns pensent que justement les nouvelles technologies vont simplifier le travail ;

« Le smartphone permet de consulter les pièces jointes alors que maintenant avec le blackberry on copie le contenu de la pièce jointe dans le corps du mail, ce qui le rend très difficile à lire. »

« Le réseau social va permettre de simplifier le travail à travers le partage de bonnes pratiques avec les collaborateurs en local et pour tout le groupe. »

« La connect once est un moyen de gagner en confort, souvent j'oublie mes mots de passe puisqu'il y avait une dizaine de mots de passe à retenir, après un congé particulièrement, ça pouvait prendre la demi journée pour réinitialiser ma session alors que maintenant je n'ai qu'un seul mot de passe à retenir. »

De l'autre côté, ils pensent qu'ils engendrent des complexités plutôt que de simplifier les tâches à travers la création de quantités d'informations importantes.

Les phrases des collaborateurs BNPP ED

« On se retrouve parfois avec un excès d'informations qui n'est pas utile ou exploité, il faut optimiser et transmettre simplement l'information utile ».

« J'espère que les nouveaux outils vont améliorer la recherche de l'information, lors de la diffusion d'un questionnaire, nous ne pouvons encore exploiter toutes les données, il y a des limites qui nous bloquent pour le recueil de l'information »

Nous pensons que les outils digitaux sont un appui à la simplification du travail au quotidien, mais cela sous condition de leur maîtrise et de l'usage.

La simplification du travail est fonction de l'organisation du travail et du mode de management, ainsi les outils digitaux ne sont la que pour soutenir cela, et peuvent contribuer à la complexité du travail s'ils sont mal utilisés.

5. La maîtrise des coûts

Le Digital Working est un projet stratégique qui a mobilisé une ressource importante à la BNPP, étant donné qu'elle s'est dotée des meilleurs moyens dans le but de l'amélioration de sa performance.

La BNPP annonce à travers son projet Digital Working que la réduction des coûts n'est pas une priorité du projet mais le principal, est d'atteindre son objectif d'efficacité.

Il faut savoir que l'efficacité du projet Digital Working, ne peut se mesurer qu'à travers la superposition entre Coûts, Délais et Qualité.

Il est à souligner que les trois critères sont liés, agir sur l'un implique en effet une modification des deux autres, alors nous devons prendre en considération la maîtrise des coûts, étant un critère pour l'atteinte de l'efficacité.

Sans oublier que les délais et la qualité peuvent être une source de coûts cachés.

Les coûts cachés sont la traduction monétaire des activités de régulations visant à faire disparaître les dysfonctionnements⁷

Des dysfonctionnements qui peuvent être traduits par des comportements humains, Gaspillage de Ressources, Coûts de non qualité qui engendrent des coûts supplémentaires ou un manque à gagner.

Il faut également définir les coûts visibles qui sont caractérisés par une dénomination consacrée, une mesure et un système de surveillance⁸.

⁷ SAVALL HENRI et ZARDET VERONIQUE, Maitriser les coûts et performances cachés, Economica, 4^e Edition, 2003, Paris.

⁸ SAVALL HENRI et ZARDET VERONIQUE, ibid

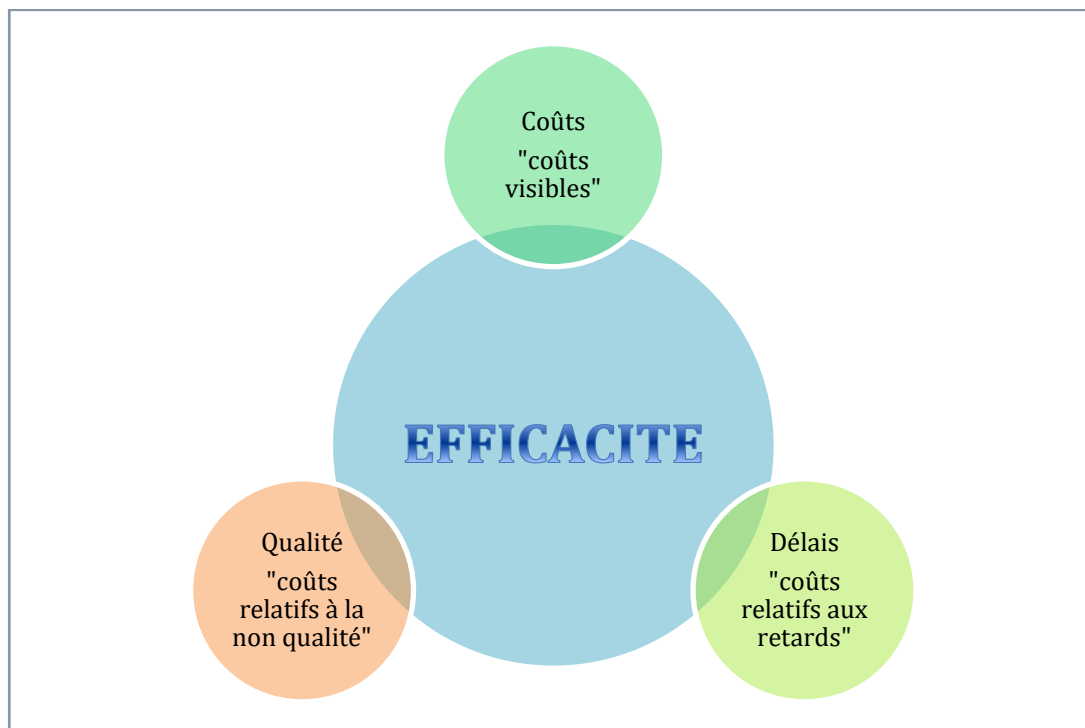
Lorsque nous analysons le triangle de la qualité nous classerons dans l'axe des coûts, les coûts visibles, qui sont ceux liés à l'investissement, l'entretien et la sécurité des outils digitaux...etc.

Dans l'axe qualité, les coûts liés à la non qualité, qui engendrent par exemple l'insatisfaction d'un client, ...etc. (Coûts cachés)

Dans l'axe des délais, les retards liés à l'utilisation des outils digitaux, peuvent s'expliquer par un manque d'appropriation des dits outils. (Coûts cachés).

En effet, l'atteinte de l'efficacité a une relation étroite avec la maîtrise des coûts.

Schéma n° 7: Les coûts de l'efficacité



Source : élaboré par nous-mêmes

Dans cette optique, nous relevons les idées suivantes :

5.1 Gains en coûts

Les témoignages des collaborateurs sur le sujet des coûts :

« A court terme, c'est un projet très couteux par contre à long terme, il nous permettra de faire des économies sur le papier, les déplacements, chauffeur, en local sans parler des déplacements à l'étranger ».

« Je trouve que se déplacer pour une formation d'une journée à l'étranger est ridicule, si je vais pour une journée ou moins, il y aura beaucoup de dépenses, avion, hôtel, frais, et 3 jours non travaillés alors que je pourrais dans l'avenir faire ça par vidéoconférence à partir de mon bureau. Il y a des gens qui aiment se déplacer mais pour une journée c'est plus fatiguant que bénéfique».

« Moins de temps de recherche de l'information c'est aussi un gain en coûts».

Une bonne partie des enquêtés pense que les outils apporteront certainement des gains en coûts directs qui sont liés principalement aux déplacements et aux économies sur papier, et sur le temps de recherche de l'information.

Il est à noter que les gains en coûts espérés à travers les outils ne seront atteints, que si les outils digitaux sont utilisés de manière optimale.

Bien au contraire, ils engendreront d'autres coûts liés à la mauvaise utilisation comme expliqué plus haut.

5.2 Perte de coûts

La phrase ci-dessous nous renseigne sur l'avis de certains collaborateurs en termes de perte de couts :

« Pour ce qui est de la réduction des coûts, je ne crois pas, car le matériel et la sécurité coûtent très cher ».

Par ailleurs, d'autres collaborateurs pensent que les moyens déployés pour ce projet sont faramineux, et ils ne contribuent pas à réduire les coûts parce qu'il y a des coûts de maintenance, des coûts de sécurité, des coûts de communications...etc.

Il est vrai que l'investissement et la maintenance coûteront beaucoup d'argent à la banque mais d'un autre côté leur utilisation de manière optimale permettra d'a ?

6. La Formation et l'Appropriation

La formation et appropriation des outils digitaux étaient les thèmes les plus abordés par les collaborateurs.

6.1 La Formation

C'est un thème sur lequel BNPPED déploie beaucoup d'effort, cependant les avis des collaborateurs sont mitigés.

Les uns disent,

Les phrases des collaborateurs BNPP ED

« Il faut former pour banaliser l'utilisation. Les gens ont besoin d'être accompagnés, sinon ça deviendra une perte de temps et les gens se lassent suite à plusieurs essais infructueux. »

« Quant on oublie la carte connect once, je vois avec ma collègue et elle me débloque avec une carte de secours, mais ceux habilités à débloquer la situation ne savent pas comment l'utiliser même s'ils ont mis à notre disposition des guides mais je pense que c'est une question de culture, On était submergés de mots de passe, il faut s'en souvenir.»

Nous avons décelé à travers les entretiens que les collaborateurs souffrent d'un manque d'accompagnement sur l'utilisation des outils.

Cependant ils ont un réseau intranet très performant (Echonet) qui ressemble à un moteur de recherche et d'un simple clic, ils peuvent disposer de l'information qu'ils recherchent.

D'autre part, nous avons consultés les différents guides d'utilisateur qui sont très clairs et faciles à comprendre, sans négliger la base de e-learning auquel chacun a accès avec l'aval de son supérieur hiérarchique sur laquelle sont déployés une multitude de formations en ligne.

Nous pensons que ce n'est pas d'un problème de formation dont il s'agit mais surtout d'un problème d'accompagnement et de sensibilisation à la formation.

6.2 L'Appropriation :

L'appropriation des TIC est devenue un réel enjeu pour les entreprises depuis le développement des NTIC, l'ouverture du secteur des télécommunications et l'intégration des TIC dans les processus de gestion et de production des entreprises.

Puis, l'intégration des TIC dans une entreprise est un réel avantage concurrentiel et contribue à la réalisation de sa performance.

L'appropriation des outils digitaux est au cœur des thèmes évoqués préalablement.

D'abord nous allons analysés les phrases des enquêtés qui renvoient aux points essentiels de l'appropriation ensuite nous établirons le lien avec les thématiques évoqués dans notre analyse.

La notion d'appropriation véhicule deux idées dominantes. D'une part, celle d'adaptation de quelque chose à un usage défini ou à une destination précise; d'autre part, celle, qui découle de la première, action visant à rendre propre quelque chose⁷.

L'appropriation d'un objet technique nécessite en revanche, un minimum de maîtrise technique et cognitive de l'objet ; une intégration de l'utilisateur aux pratiques quotidiennes de

⁷ <http://www.perlaserfaty.net/texte4.htm>

manière significative et créatrice et une ouverture à des possibilités de détournement, de contournement, de réinvention ou d'accès à la conception des innovations (Breton et Proulx, 2002).

Schéma n°8: Représentation de L'appropriation des outils digitaux



Source : Elaboré par nous-mêmes selon la définition de Breton et Proulx, 2002

Quant à l'appropriation des outils digitaux auprès de la BNPPED, nous avons recueillis les témoignages suivants :

Les phrases des collaborateurs BNPP ED :

« Au lieu de chercher l'information tout seul sur Echonet, qui est très riche en informations on préfère téléphoner pour demander comment faire et je pense que ça est lié à notre culture »

« Nous avons beaucoup d'outils groupe, mais nous ne savons pas forcément que ça existe, ou on ne sait pas les utiliser car on est livrés à nous même.»

« Je ne sais pas que je peux me connecter à distance avec la connect once »

« Je pense que notre spécificité en tant que méditerranéens est que nous aimons le contact humain, alors que les outils digitaux, en général, ne favorisent pas ça. »

« Les conférences téléphoniques, c'est bien pour certains sujets, mais moi si j'ai un sujet important je me déplace pour parler face à face avec la personne »

Après analyse des phrases des collaborateurs, il y a deux idées qui peuvent être mises en évidence, les deux s'inscrivent dans la définition de l'appropriation citée plus haut.

La première est le manque de maîtrise de certains outils digitaux mis à leur disposition et la seconde Peu d'intégration de quelques outils dans l'usage quotidien.

Le manque de maîtrise de certains outils peut être expliqué par le manque de formations ou d'accompagnement pour l'utilisation des outils.

Par exemple pour Echonet (Intranet), outil très riche, la solution serait de coacher les collaborateurs (formation) pour qu'ils deviennent un outil de référence.

Le rejet des outils est en l'occurrence la conférence téléphonique probablement dû à la fonctionnalité qui existe dans un face à face et pas dans une conférence téléphonique serait de voir l'expression du visage de la personne.

Pour faire face à cela la BNPP ED dans son projet Digital Working propose la vidéoconférence qui pourrait prendre en charge la fonctionnalité qui n'existe pas dans la conférence téléphonique. Reste à vérifier si celle-ci remplacera le face à face jugé important par l'un des enquêtés chez les méditerranéens. Dans ce cas, nous pensons que l'appropriation de certains outils par rapport à d'autres prendra plus de temps.

Section 3 : Synthèse des résultats et suggestions

Dans cette section, nous allons résumer les résultats de notre étude et proposer d'éventuelles solutions aux dysfonctionnements décelés.

3.1 Synthèse des résultats :

3.1.1 Les résultats de l'analyse

Les six thèmes évoqués dans l'analyse, sont liés, ils influent les uns sur les autres et ensembles, ils représentent des leviers pour l'atteinte de la performance.

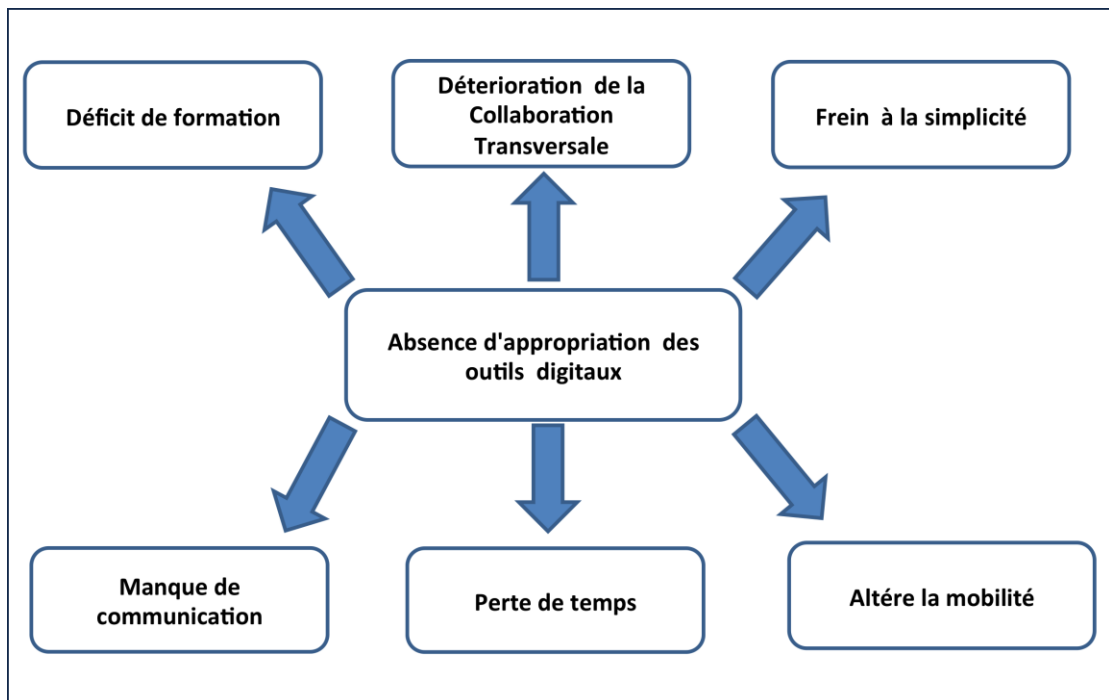
Cependant le sujet central qui est à l'origine des effets des cinq thèmes, est celui de l'appropriation.

L'appropriation des outils digitaux apparaît comme un support d'accompagnement incontournable pour l'atteinte de la performance.

L'appropriation intervient dans l'ensemble des thèmes, elle peut être utilisée pour justifier leurs dysfonctionnements comme suit :

- Sans l'appropriation des outils digitaux, l'utilisateur trouvera des difficultés à recueillir ou transmettre l'information (communication),
- L'utilisateur en déficit d'appropriation des outils digitaux mettra plus de temps à exécuter une simple tâche, qu'il a l'habitude de faire manuellement (perte de temps).
- L'utilisateur qui ne s'approprie pas l'outil trouvera des difficultés à travailler à distance (Frein à la mobilité)
- Travailler sur un outil digital pour un collaborateur qui ne s'est pas encore approprié l'outil est très complexe (Frein à la simplicité)
- Un utilisateur qui ne maîtrise pas l'outil ne sera pas à l'aise avec une plateforme collaborative, et pourra refuser de travailler dans un atelier ou le moyen de collaboration entre les intervenants est une application. (Collaboration transversale)
- La non appropriation de l'outil du e-learning, empêcherait le collaborateur à suivre une formation. (Déficit en formation)

Schéma n°9 : La relation des différents thèmes à l'appropriation des outils digitaux



Source : Elaboré par nous-mêmes

En effet, l'appropriation des outils digitaux est le pivot qui intervient dans l'ensemble des thèmes et peut être au centre des justifications d'une grande partie des dysfonctionnements évoqués dans notre analyse.

Pour résumer l'analyse nous proposons le tableau ci dessous :

Tableau n°2 : Synthèse de l'analyse de la performance de BNPPED

Thème	Impacts positifs	Impacts négatifs
La communication	-L'information est rendu accessible. -Les outils digitaux améliorent l'échange et le partage	-L'Excès d'information non exploité -Dématérialisation de la relation entre collaborateurs

La collaboration transversale	Bon esprit d'équipe dans les projets	Manque de transversalité dans le travail quotidien
La Gestion du temps	Gain de temps dû à l'utilisation des outils digitaux	Perte de temps engendrée par une mal utilisation des outils digitaux.
La mobilité	Immédiateté de l'accès à l'information et possibilité de travailler à distance.	Risque de sécurité de l'information Risque de surutilisation, rester connecté sans coupure.
La simplicité	Les outils digitaux simplifient le travail à condition de leur maîtrise.	Les outils digitaux mal utilisés rendent l'activité plus difficile.
La maîtrise des coûts	Outils bien utilisés implique des gains en coûts à long terme	Investissement colossal Maintenance coûteuse Mauvaise utilisation entraîne des pertes.
La Formation	- Disposent de beaucoup de moyens de formation quant à l'utilisation des outils digitaux. - E-learning performant.	Nécessité de sensibilisation et accompagnement à l'utilisation des outils digitaux.
L'appropriation	Noyau central de la réussite du déploiement des outils digitaux	

3.1.2 Autres facteurs qui influencent l'apport des outils digitaux :

Il existe d'autres facteurs qui modifient l'usage des outils digitaux à la BNPP ED, et qui sont indépendant de sa maîtrise voir externe :

3.1.3 Problème d'infrastructure réseau :

Les collaborateurs interviewés ont évoqués les problèmes que rencontre le déploiement du projet, à savoir les difficultés liées aux infrastructures en Algérie.

Les phrases des collaborateurs BNPP ED :

« Pour déployer certains outils, notamment la visioconférence, nous rencontrons des problèmes d'infrastructures réseau ce qui ralentit l'avancement du projet, donc nous adoptons un système de réservation de la ligne pour pouvoir utiliser la visioconférence.»

«La digitalisation en Algérie rencontre des soucis de dispositifs électroniques et de réglementation»

Les organisations en Algérie souffrent des moyens en termes d'infrastructures du réseau informatique, des collaborateurs BNPP ED, mais ce problème est externe à la BNPP ED. Problème évident puisque l'Algérie est classée à la 136e place mondiale dans l'utilisation des TIC (classement 2014)⁸.

BNPP ED envisage de doubler ses capacités actuelles, pour utiliser les outils déployés de manière optimale, étant donné que la BNPP ED a investi dans des moyens très modernes et sophistiqués.

D'autre part, la BNPP ED déploie des efforts pour sensibiliser ses collaborateurs quant à l'utilisation abusive du débit internet.

3.1.4 Appréhensions sur la digitalisation

Les risques évoqués par les collaborateurs quant à la digitalisation de l'entreprise sont comme suit :

⁸ United nations e-government survey 2014, p 22

Les phrases des collaborateurs BNPP ED :

« Quand on prend l'habitude de la technologie, on ne sait plus faire sans et parfois on se retrouve bloqués, pour cela il faut mettre en place des procédures de secours ».

« L'ouverture au digital, nous expose au risque de piratage et de fuite d'information.»

« La mise en place d'une plateforme collaborative professionnelle risque de se retrouver sur le web »

« Il y a le risque que l'outil tombe en panne, ce qui aboutira à l'inverse de l'objectif du projet (satisfaction du client) »

« Le risque que les lignes téléphoniques tombent en panne (risque non maîtrisé) »

« Dans ces nouvelles technologies, reste prépondérant le risque de virus et de divulgation des informations.»

Les risques évoqués sont tous effectifs, ce qu'il faut noter c'est que la grande majorité des risques liés à l'utilisation des outils digitaux ont été évoqués par les collaborateurs. Ceci démontre qu'ils sont conscients des risques liés à l'utilisation des outils digitaux, et cela est très positif, mais il faudra généraliser sur un échantillon plus important pour pouvoir confirmer cette hypothèse.

3.2 Proposition de classement des thèmes

A partir de notre analyse, nous avons déduit que le centre d'une bonne démarche de déploiement du projet de digitalisation de la BNPPED est l'appropriation des outils digitaux. Cependant, les autres thèmes évoqués qui sont la communication, la collaboration transversale, la gestion du temps, la mobilité, la simplicité, la maîtrise des coûts ainsi que la formation interviennent également et de manière significative dans la démarche vers l'atteinte de la performance de Bnp Paribas El Djazair.

Nous avons pensé à les classer selon l'ordre de priorités de leur intervention dans cette démarche :

Nous prenons pour critère la priorité, l'échelle de notation est comme suit :

(1= Priorité Maximale, 4= Priorité Minimale)

Ce qui nous a permis de tracer le tableau suivant :

Tableau n°3 : Classement des six thèmes par ordre des priorités

Appropriation	1
Collaboration transversale	2
Gestion du temps	2
Simplicité	4
Mobilité	3
Maîtrise des coûts	2
Formation	2

Source : Elaboré par nous-mêmes

3.3 Suggestions

- Il est nécessaire d'accompagner le projet « Digital Working » par une démarche de gestion du changement qui permettra à la BNPPED de suivre l'évolution de celui-ci et de pouvoir intervenir au fur et à mesure.

- La collaboration transversale ne fera partie des usages de BNPPED que si elle est adoptée par le management et ce à travers la réorganisation.

La réorganisation seule, permettra le décloisonnement pour réunir et associer les métiers, ce qui apportera une base de connaissances étendue, une transmission d'informations fluidifiées et développera la capacité à travailler ensemble.

Les outils digitaux quant à eux, permettront de renforcer ce mode de collaboration, il faut franchir les silos par le travail en équipe multi disciplinaire en organisant des ateliers de travail et en multipliant les rencontres entre les collaborateurs.

Schéma n°10 : Proposition d'un modèle de collaboration transversale



Source : Elaboré par nous-mêmes

- Pour réaliser son objectif de centralisation de l'information BNPPED doit déployer une forte sensibilisation sur l'importance du stockage des données sur un même répertoire et supprimer tous les autres moyens de stockages pour ne garder que le Sharepoint.

- Il est important de sensibiliser les utilisateurs sur l'importance de suivre les formations disponibles avant l'utilisation des outils digitaux.

- L'une des solutions à la problématique d'excès d'informations serait de faire appel à des spécialistes du Big data pour les aider à collecter, synthétiser et diffuser leurs données, pour se préparer à son arrivée.

- Il serait bénéfique de travailler sur les tableaux de reporting (synthétiser les données), en incitant les collaborateurs à développer leurs propres tableaux afin de les simplifier et leur réapprendre à réfléchir.

- En effet, il faut les former à apprendre à s'auto-former à travers des groupes de travail organisés au sein d'une même entité, et que ça soit un exercice régulier, jusqu'à l'atteinte de la maturité nécessaire.

- En dernier, nous proposons un questionnaire qui permettra à l'avenir de vérifier nos résultats. (annexe n°7)

Conclusion :

Pour conclure ce chapitre, nous dirons que cette étude nous a permis de trouver de nouvelles variables pour l'évaluation de la performance d'une organisation.

Selon les résultats obtenus auprès de Bnp Paribas El Djazair, il s'agit de la communication, la collaboration transversale, la gestion du temps, la simplicité, la maîtrise des coûts, la mobilité et aussi la formation.

La pertinence de ces résultats sera vérifiée par le déploiement du questionnaire dans le futur.

CONCLUSION

La révolution digitale a commencé, et les dernières années écoulées montrent un rythme de progression accéléré, un rythme qui devrait s'amplifier dans les prochaines années.

C'est une transition vers un nouveau monde qui commence, un environnement où tout change, et l'organisation n'y échappe pas.

Pour cela nous nous sommes intéressés à ce thème et particulièrement à l'apport de la digitalisation dans l'organisation.

Notre recherche a pour ambition d'apporter une contribution à la compréhension des effets de l'utilisation des outils numériques dans le travail et leur impact sur la performance des organisations.

Pour réaliser notre recherche nous avons opté pour la Bnp Paribas qui mène actuellement un important projet de digitalisation appelé « Digital Working».

Pour mener notre recherche, nous avons étudié en premier, l'utilisation des outils numériques auprès de BNPPED, qui a révélé que les collaborateurs BNPPED ont de bon prérequis pour la maîtrise des outils numériques.

Par la suite nous avons analysé la vision des collaborateurs BNPPED sur l'environnement de travail lié à l'utilisation des outils numériques, et son influence sur la performance de BNPPED.

Les résultats ont permis de déduire que les six thèmes ; La communication, la Gestion du temps, la Simplicité et mobilité, la Collaboration transversale, la Maîtrise des coûts et en dernier la Formation et appropriation, interviennent dans la performance de Bnp Paribas El Djazair.

A travers l'analyse des six thèmes, nous avons relevé que l'appropriation des outils numériques est au centre pour l'atteinte de la performance de l'organisation à travers l'utilisation des outils numériques.

Ainsi, l'étude nous a permis de confirmer l'hypothèse ; Les outils numériques, sous réserve d'une certaine appropriation améliorent la performance de Bnp Paribas El Djazair.

Mais il est important de noter que l'atteinte de la performance de Bnp Paribas El Djazair repose sur l'association de l'ensemble des thèmes.

Cependant, la limite à laquelle a fait face notre étude est le non déploiement du projet, « Digital Working » dans sa globalité, et ce dû au retard lié à leur déménagement au nouveau siège social de la Bnp Paribas El Djazair.

Pour palier à cette limite, nous avons proposé dans les perspectives de l'étude un questionnaire qui permettra de vérifier la relation entre l'amélioration de la performance et les outils digitaux, après déploiement total du projet « Digital Banking ».

Bibliographie :

Ouvrages :

- AMAURY GRIMARD ET JEROME MERIC, 2012, De l'adoption à l'appropriation: une exploration croisée des liens entre outils de gestion et organisation, management et avenir, 2012, France.
- BOURRELLY RICHARD, 2011, La bible de l'efficacité professionnelle, EYROLLES, Paris.
- CORNET BRICE, 2012, Mieux gérer votre entreprise grâce à la mise en place d'outils e-management, edipro, Belgique.
- REYRE ISABELLE ET LIPPA MARC, 2015, e-management, comment la révolution numérique transforme le management, Dunod, Paris.

Articles :

- BESSEYRE CHARLES-HENRI DES HORTS, ISAAC HENRI L'impact des tic mobiles sur les activités des professionnels en entreprise, Revue Française de gestion, 2006/9 n° 168-169 | pages 243 à 263
- DOREAU Frédéric, ARACT, Étude sur l'Impact des Technologies de l'Information Communication (TIC) dans les Organisations, 2001.

Travaux universitaires Mémoires:

- BELAAJ MOEZ, TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE : Différentes approches d'évaluation, ISAEG, Tunisie, 2010.
- BEN BENA, Relation entre la participation budgétaire et la performance organisationnelle : validation empirique dans des entreprises industrielles tunisiennes à travers la variable modératrice compétitive, FSEG de Sfax, Master en comptabilité.
- BERARD DENIS, Impact des TIC sur le travail et son organisation, montréal, 2002.
- DONATO YVES, Indicateurs clés de performance des Technologies de l'information - État de la situation et recommandations, université de sharebrooke, 2013.
- GUIDERDONI-JOURDAIN KARINE, L'appropriation d'une Technologie de l'Information

et de la Communication en entreprise à partir des relations entre Usage Conception-Vision, Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail

- MBANG CECILE ESPERANCE, Appropriation d'outils technologiques par les acteurs : le cas des entreprises du secteur financier au Cameroun, université paris-est, créteil
- MORIN ESTELLE M, Dimensions, critères et indicateurs de performance, HEC Montréal, 1996.
- POUILLARD VALERIE, Les nouvelles technologies de l'information et de la communication : des outils au service des performances de l'entreprise, IUT Paris, 2000
- XAVIER DALLOZ CONSULTING, Analyse des indicateurs proposés pour évaluer l'impact des TIC sur son entreprise, septembre 2005.

Webographie :

- http://www.cairn.info/zen.php?ID_ARTICLE=RES_143_0115
- <http://techtoc.tv/event/391/entreprise-2.0/management-2.0/la-simplicité-dans-les-organisations>
- https://books.google.dz/books?id=kcdjiTbSXakC&pg=PA154&dq=Efficacit%C3%A9+organisationnelle&hl=fr&sa=X&ei=I6mIVeGFN8Ou7AbL5J_oAQ&ved=0CDYQ6AEwBg#v=onepage&q=Efficacit%C3%A9%20organisationnelle&f=false
- http://www.leconews.com/fr/actualites/nationale/technologies/l-usage-des-tic-dans-l-entreprise-reste-encore-faible-14-04-2015-173961_358.php
- http://www.memoireonline.com/07/09/2250/m_Relation-entre-la-participation-budgetaire-et-la-performance-organisationnelle-validation-empiriqu9.html
- <http://www.journaldunet.com/management/expert/54247/le-management-transversal--est-ce-que-cela-fonctionne-et-a-quelles-conditions.shtml>
- http://www.memoireonline.com/01/10/3125/m_Limpact-des-TIC-sur-lentreprise13.html
- <http://www.atelier.net/trends/articles/limpact-ambigu-tic-conditions-de-travail>
- UNITED NATIONS E-GOVERNMENT SURVEY 2014
- <http://www.aractidf.org/>

La table des matières

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des schémas

Résumé

Summary

ملخص

Introduction	01
Chapitre 1 : Environnement et méthodologie de recherche	05
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	07
1.1 Présentation du groupe BNP Paribas	07
1.2 Présentation de Bnp Paribas El Djazair	09
1.2.1 Fiche signalétique de BNP Paribas El Djazair	11
1.3 Présentation de la direction organisation et informatique	11
Section 2 : Méthodologie de recherche	12
2.1 Le Choix du thème	12
2.2 Le Choix de l'organisme d'accueil	13
2.3 La méthode de recueil des données	13
2.3.1 Les entretiens	14
2.3.2 L'observation	15
2.3.3 La recherche documentaire	16
2.4 L'analyse des données recueillies	16
2.5 Validation quantitative et triangulation des méthodes de recherche	17

Section 3 : Etude de l'utilisation des outils digitaux auprès de BNP Paribas El Djazair.....	18
3.1 Outils et moyens existants avant le projet Digital Working	18
3.1.1 Analyse de L'effectif de BNP Paribas El Djazaïr (BNPP ED)	19
3.1.2 Moyens en place.....	20
3.1.2.1 Le matériel informatique	20
3.1.2.2 les logiciels et applicatifs	21
3.2 Le projet « Digital Working »	24
3.2.1 Présentations du projet « Digital Working »	24
3.2.2 Les outils déployés dans le cadre du projet « Digital Working »	25
3.2.2.1 Les Logiciels	25
3.2.2.2 Le Matériel	28
3.3 Le Télétravail	30
Chapitre 2 : L'apport des outils digitaux dans la performance de BNPP ED.....	33
Section 1 : Concepts clés de la performance organisationnelle	35
1.1. Définition de la performance	35
1.2. Evaluation de la performance	36
1.3. Les critères de mesure de la performance	37
Section 2 : Analyse de l'apport des outils digitaux dans la performance de BNPP ED	38
2.1 La communication	38
2.1.1 L'information est accessible	39
2.1.2 L'excès d'informations	40
2.1.3 Les outils améliorent l'échange	42
2.1.4 La dématérialisation de la relation entre les collaborateurs	43
2.2 La Collaboration transversale	44
2.2.1 Le travail en équipe	44
2.2.2 Le travail en équipe transversale	46
2.3 La gestion du temps	47
2.3.1 Gain de temps	47
2.3.2 Perte de temps	48

2.4 La mobilité et La Simplicité	50
2.4.1 La mobilité	50
2.4.2 La simplicité	53
2.5 La maîtrise des coûts	55
2.5.1 Gains en coûts	57
2.5.2 Perte de coûts	57
2.6 La Formation et l'Appropriation	58
2.6.1 La formation	58
2.6.2 L'appropriation	59
Section 3 : Synthèse des résultats et suggestions.	61
3.1 Synthèse des résultats	61
3.1.1 Les résultats de l'analyse	61
3.1.2 Autres facteurs qui influencent l'apport des outils digitaux	64
3.2 Proposition de classement des thèmes	66
3.3 Suggestions	68
Conclusion	71
Bibliographie	
Annexes	

LES ANNEXES

ANNEXE I :
ORGANIGRAMME DU GROUPE BNP PARIBAS

Organigramme du groupe BNP Paribas

Le groupe Bnp Paribas

Retail Banking & Services (RBS)

Corporate & Institutional Banking (CIB)

Domestic Markets

International Finances Services (IFS)

Bnp Paribas Securities Services

Global Markets

Corporate Banking

Banque de détail France

Banque de détail Italie

Banque de détail Belgique

Banque de détail Luxembourg

Leasing Solutions

Personal Investor

International Retail Banking

Personal Finance

Bnp Paribas Cardif

Bnp Paribas Wealth Management

Bnp Paribas Investment Partners

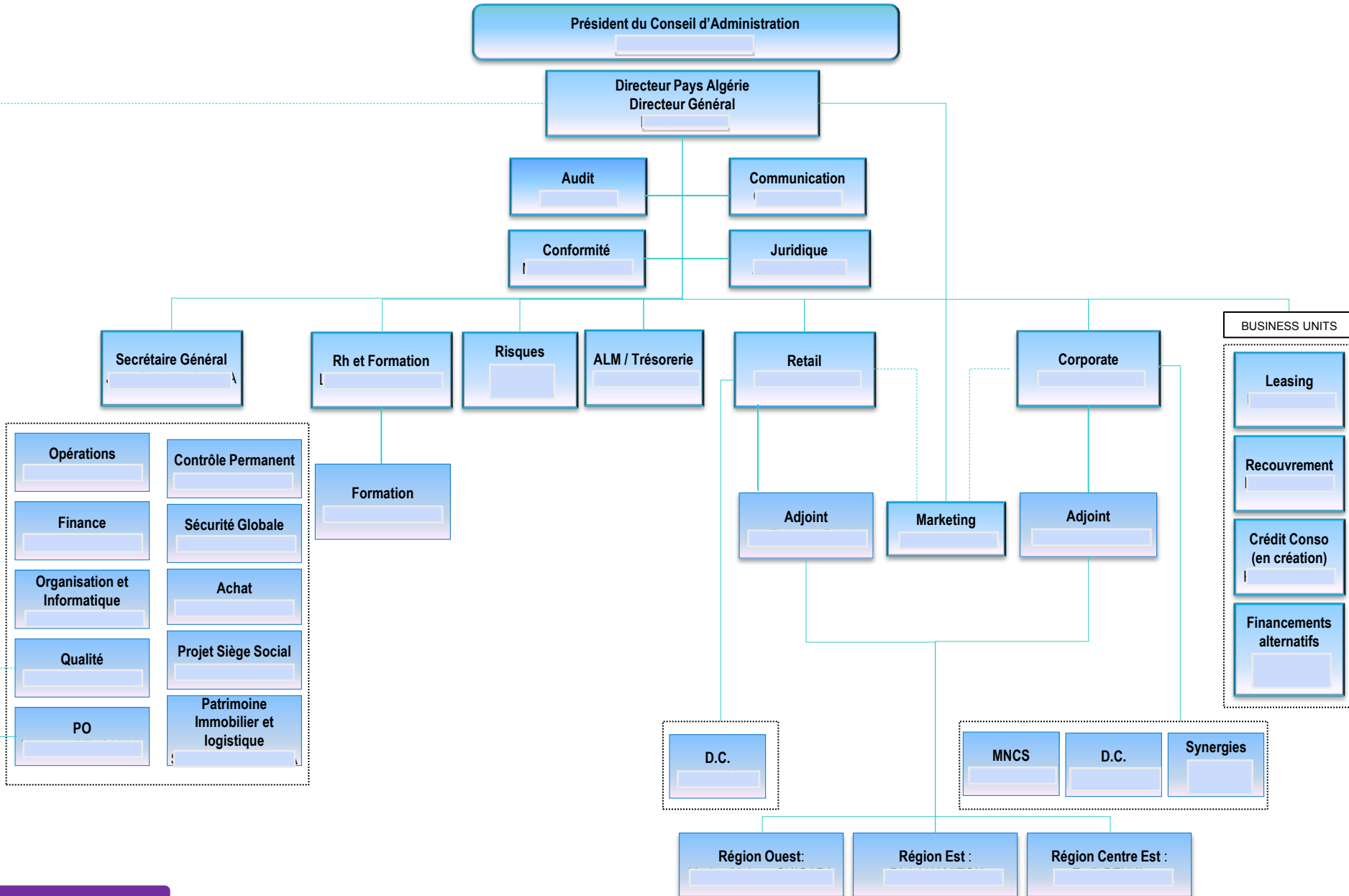
Bnp Paribas Real Estate

Réalisé par

Source : Réalisé par nous-même
nous-même

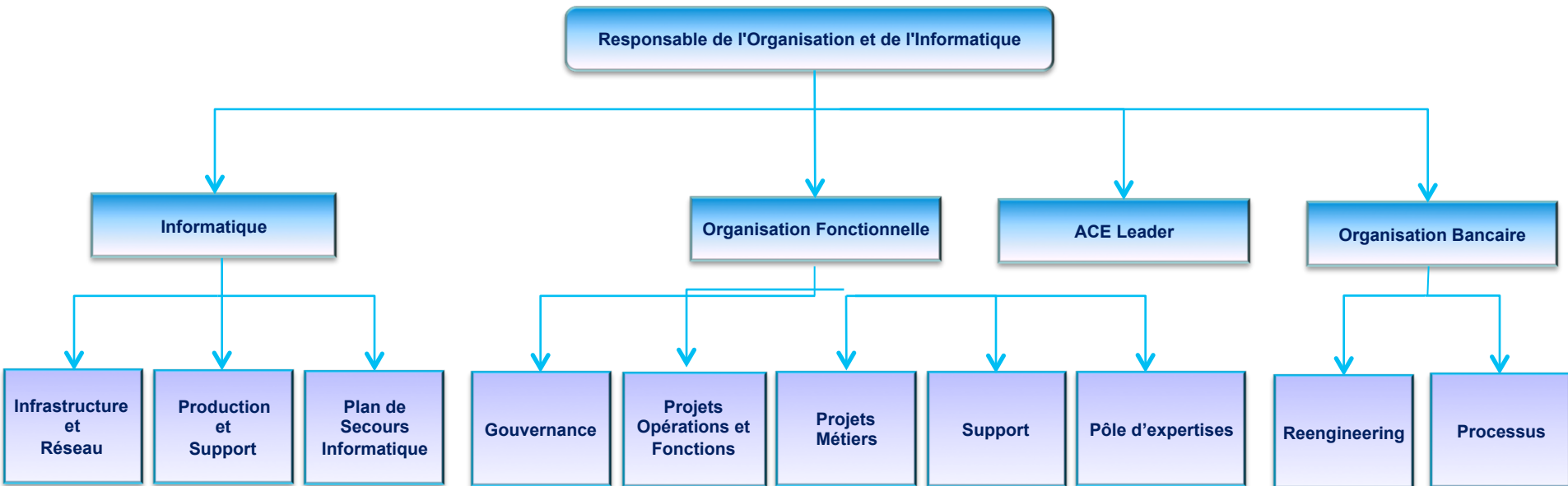
ANNEXE II :
ORGANIGRAMME DE
BNP PARIBAS EL DJAZAIR

Organigramme de BNP Paribas El Djazaïr



ANNEXE III :
ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION
ORGANISATION ET INFORMATIQUE

Schéma n° 3: Organigramme du Département Organisation et Informatique



ANNEXE IV :
LE GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'entretien

« Les solutions digitales » désignent les terminaux (ultrabooks, tablettes, smartphones,) et le Wifi,

Les applications sont (la messagerie, la plateforme collaborative et sociale, chat, visioconférence...etc)

Présentation :

Fonction occupée :

Missions et prérogatives :

Que pensez vous du projet digital working au sein de votre banque?

Estimez vous que vous êtes suffisamment renseignés sur ce projet ?

Simplicité (veuillez définir cette notion)

- Pensez vous que l'introduction des nouveaux outils va simplifier vos tâches au quotidien ? (par rapport aux outils existants)

- Solutions digitales
- applications

Confort (veuillez définir cette notion)

- Est ce que l'utilisation des nouveaux outils est plus confortable par rapport à avant ?

- Solutions digitales
- applications

Mobilité (veuillez définir cette notion)

- Le projet vous procurera-t-il plus de mobilité et d'accessibilité à vos outils de travail ?

- Solutions digitales
- applications

Efficacité

- Globalement estimez vous que vous serez plus efficace dans la réalisation de vos tâches ?
- Estimez vous que ce projet permettra d'améliorer la communication interne ?
- Selon vous quel est son impact sur la gestion de l'information ?
- Favorisera-t-il une meilleure gestion du temps ?
- Permettra t-il de favoriser le travail en équipe?
- Contribuera-il à réduire les coûts ?
- Le projet permettra-il d'améliorer vos mécanismes de contrôle ?

ANNEXE V :
LA GRILLE D'OBSERVATION

Grille d'observation :

Observation	IMPACTS
Tous les collaborateurs sont dotés d'ordinateur desktop moderne, tel IP, carte Connect once, une tablette par service à utiliser lors des déplacements.	Permet la réactivité dans l'exécution des tâches
Lenteur de connexion au réseau	freine l'activité et altère la productivité
La messagerie est le principal moyen de communication	tend vers une sur utilisation et perte de temps conséquente
Les RDV sont tous formalisé par mail	C'est un signe de bonne appropriation
Peu d'utilisation du téléphone	Communiquer par téléphone peut simplifier le sujet et raccourci les délais de traitement
Transfert des messages contenant des fichiers volumineux en fin de journée	retarde l'activité suite à la non réception d'un fichier, mais l'envoi de tels fichiers est exceptionnel.
Difficulté à rechercher l'information, plusieurs classeurs à vérifier	mise en place du Sharepoint implique la réduction de délais de recherche d'infos dans plusieurs classeurs)
Les collaborateurs sont majoritairement jeunes	Bonnes perspectives d'appropriation des outils digitaux
Les collaborateurs BNPPED travaillent très souvent en réunion autour d'un projet.	Esprit d'équipe bien ancrée chez les collaborateurs BNPPED
Tableau de bord utilisé très complexe, difficulté à exploiter toutes les données	Perte de temps et perte en information
Réception d'un nombre trop important d'e mail	Perte de temps et perte d'information due à l'incapacité de tout lire.
Les tableaux de bord utilisé sont des Template groupe	On laisse moins de place à la créativité des collaborateurs BNPPED.

ANNEXE VI :
MODELES D'E-MAIL OPTIMISE

MODELES DE MAIL OPTIMISE

Modèle 1 :

Bonjour

DEMANDE D'ACCORD PONCTUEL 72H

Identification de l'opération

Nom ou Raison Sociale :

N° de compte (1) :

Solde du compte :

Solde exigible :

Montant global objet de la demande (2) :

Nature de l'opération (3) :

Objet de l'opération (4) :

Avis motivé de l'agence (5) :

Modèle 2 :

Bonjour,

Nous vous prions de procéder à la mobilisation du crédit suivant :

1. Raison Sociale du Client :
2. Nature du Crédit :
3. Montant :
4. Date de mise en place :
5. Date d'échéance :

En pièces jointes les documents nécessaires (Demande, BAO, autres pièces justificatives).

Cordialement

ANNEXE VII :
LE QUESTIONNAIRE

Questionnaire

Dans le cadre d'une étude scientifique sur l'apport des outils digitaux à la performance de BNPPED, Nous vous invitons à répondre aux différentes questions anonymes qui nous permettront de répondre à cette problématique :

1) Quel âge avez vous ?

2) Votre niveau d'étude :

- Licence et plus
- Technicien
- Niveau terminale
- Autre diplôme

3) A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

- Cadres dirigeants
- Cadres intermédiaires
- Cadres de première ligne

4) Connaissez vous les nouvelles acquisitions de la banque en outils digitaux ?

Oui

Non

5) Avez- vous utilisé les nouveaux outils digitaux ?

Oui

Non

Si oui, lesquels ?

6) Avez vous acquis la connexion internet suite au projet Digital Working ?

Oui

Non

- Si oui, en quoi l'utilisez vous ?

.....

7) A Combien de communautés avez vous participez sur la Bnp Paribas Business place ?

8) La business place vous a t-elle permis de partager des connaissance et expériences avec vos collègues ?

Oui

Non

9) Lorsque vous êtes confronté à un manque d'information que faites-vous en premier ?

- Je consulte mon responsable
- Je consulte mon collègue
- Je cherche sur Sharepoint
- Je cherche sur Echonet

10) Consultez-vous Echonet ?

Oui Non

- Si oui, combien vous y passez de temps, par jour ?

- Plus d'1h
- entre 30 et 60 min
- Entre 15 et 30 min
- entre 5 et 15 min
- jamais

11) Les gains en temps réalisés sont-ils dû à :

- Le déménagement au siège
- La visioconférence
- La vidéoconférence
- Les trois

12) Êtes-vous un manager ?

Oui Non

- Si Oui, les outils digitaux ont-ils permis de réduire les coûts de votre structure ?

Oui Non

13) Estimez-vous qu'avec les outils de partage, vous recevez moins d'e-mail ?

Oui Non

14) L'impact des outils digitaux sur la collaboration transversale est-il :

- Positif
- Négatif
- Aucun

15) L'utilisation des Iphone, tablettes et ultrabook, vous a-t-elle rendu plus mobile ?

Oui Non NC

16) Avez-vous des commentaires, à faire en terme de digitalisation ?

.....
.....
.....