

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلعة

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master en Entrepreneuriat et Management de Projets

EMP

**L'impact de l'automatisation des processus financiers sur
l'expérience client et l'efficacité organisationnel**

Cas: Trust Bank ALGERIA (Alger)

Élaboré par :

BENMOUSSA Sabrine

CHABANI Aya

Encadré par :

Pr. AMOKRANE Mustapha

Co encadrant :

Dr. BOUCHETARA Mehdi

Année Universitaire 2024/2025

RESUME

Dans un contexte de digitalisation croissante, l'automatisation des processus financiers est devenue un levier stratégique majeur pour les institutions bancaires souhaitant améliorer leur efficacité organisationnelle tout en enrichissant l'expérience client. Ce mémoire s'inscrit dans cette dynamique en explorant l'impact de l'automatisation sur deux dimensions fondamentales de la performance bancaire : l'efficacité des opérations internes et la satisfaction des clients. À travers une étude de cas approfondie menée au sein de Trust Bank, cette recherche s'appuie sur une méthode mixte alliant une enquête qualitative (entretiens semi-directifs avec les professionnels de la banque) et une enquête quantitative (questionnaires adressés à une population de clients).

L'objectif principal de cette recherche est d'identifier comment l'automatisation peut contribuer à améliorer les performances globales de la banque, tout en analysant les éventuels effets secondaires sur la relation client. Les résultats mettent en lumière plusieurs bénéfices, tels que la réduction des délais de traitement, la diminution des erreurs humaines et l'amélioration de la traçabilité des opérations. Cependant, des défis persistent, notamment en ce qui concerne la gestion du changement, la formation du personnel, ainsi que la nécessité de maintenir une relation humaine et personnalisée avec les clients.

En conclusion, cette étude propose des recommandations managériales pour une mise en œuvre plus efficace de l'automatisation dans les institutions financières, en insistant sur la nécessité de concilier innovation technologique et qualité du service client. Elle ouvre également des pistes pour des recherches futures sur l'alignement stratégique entre transformation digitale, culture organisationnelle et attentes des clients.

Mots-clés : automatisation, expérience client, efficacité organisationnelle, digitalisation bancaire, Trust Bank.

ABSTRACT

In the context of rapid digital transformation, the automation of financial processes has become a key strategic asset for banking institutions. It not only streamlines internal operations but also enhances service quality and customer satisfaction. This thesis aims to analyze the impact of automation on organizational efficiency and customer experience through a case study of Trust Bank.

A mixed-methods approach was used in this study, combining semi-structured interviews with banking professionals and surveys distributed to both employees and customers. This methodology offers a holistic view by integrating internal and external perspectives on the effects of financial process automation.

The findings reveal that automation contributes significantly to operational performance by reducing processing times, minimizing human errors, and optimizing resource allocation. However, the transition also presents notable challenges, such as resistance to change, the need for continuous training, and the potential loss of human interaction. From the customer perspective, while many appreciate the speed and availability of services, some still express a preference for face-to-face or human interaction.

This research provides practical recommendations to support a successful integration of automation in banking, advocating for a balanced approach that combines technological innovation with human-centered service. It also highlights the need to foster an organizational culture that embraces innovation while maintaining strong customer relationships.

Keywords: automation, banking digitalization, organizational efficiency, customer experience, Trust Bank.

الملخص

في ظل التحول الرقمي السريع الذي يشهده العالم اليوم، أصبحت أتمتة العمليات المالية خياراً استراتيجياً لا غنى عنه بالنسبة للبنوك، لما لها من دور فعال في تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات المقدمة للعملاء. يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير أتمتة العمليات المالية على كل من الأداء التنظيمي وتجربة العميل، وذلك من خلال دراسة حالة بنك Trust Bank.

يعتمد هذا البحث على منهجية مختلطة تجمع بين المقابلات شبه الموجهة مع المهنيين في القطاع البنكي، واستبيانات موجهة لكل من الموظفين والعملاء. هذه المنهجية تسمح بفهم شامل للتغيرات الناتجة عن تطبيق الأتمتة، من منظور داخلي (الموظفين) وخارجي (العملاء).

أظهرت النتائج أن الأتمتة ساهمت في تحسين الأداء العملي من خلال تقليل وقت المعالجة، وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين توزيع الموارد. ومع ذلك، فقد تم تسجيل تحديات عديدة، أبرزها مقاومة التغيير، والحاجة إلى التدريب المستمر، وخطر تراجع الطابع الإنساني في العلاقة مع العملاء. أما من جهة العملاء، فرغم رضاهم عن سرعة الخدمات وتوفرها على مدار الساعة، فإن عدداً منهم لا يزال يفضل التفاعل الإنساني المباشر.

يقدم هذا البحث مجموعة من التوصيات العملية التي تهدف إلى تحقيق توازن بين الابتكار التكنولوجي والحفاظ على التواصل الإنساني. كما يؤكد على أهمية بناء ثقافة تنظيمية مشجعة على الابتكار، دون إهمال رضا العميل واستمرارية العلاقة معه.

الكلمات المفتاحية: الأتمتة، الرقمنة البنكية، الكفاءة التنظيمية، تجربة العميل، بنك Trust Bank.

REMERCIEMENT

En cette phase exceptionnelle, nous tenons à exprimer notre reconnaissance à Dieu pour nous avoir accompagnés et soutenus tout au long de ce cheminement. Sa miséricorde et Sa sagesse nous ont guidés à chaque étape, nous donnant force et persévérance.

Nous tenons tout d’abord à exprimer notre profonde gratitude à Pr. AMOKRANE Mustapha, notre directeur de mémoire, pour son accompagnement précieux, sa rigueur scientifique, ses conseils éclairés et sa disponibilité tout au long de ce travail. Son expertise et son exigence ont grandement contribué à l’approfondissement de notre réflexion et à l’aboutissement de cette recherche.

Un remerciement tout particulier à Monsieur BENFRIHA Soufiane, Directeur d’Agence de Trust Bank Algeria, pour sa collaboration, sa disponibilité et l’accueil chaleureux qu’il nous a réservé dans le cadre de notre étude de terrain. Sa contribution concrète et son implication nous ont permis de mieux comprendre les réalités pratiques de l’automatisation bancaire.

Nous souhaitons exprimer notre reconnaissance la plus profonde à nos parents pour leur soutien inconditionnel, leur patience, leurs sacrifices et leur foi en nous. À nos frères et sœurs, nous disons merci du fond du cœur pour leur présence, leurs encouragements et leur amour tout au long de ce parcours universitaire.

Nous adressons également nos plus chaleureux remerciements à notre ami Salamo, pour son soutien fidèle, ses encouragements constants et sa présence bienveillante qui ont été d’une grande aide tout au long de ce parcours.

Ce mémoire est le fruit d’un travail personnel, mais il est aussi le reflet de la confiance, de l’accompagnement et de l’affection que nous avons reçus tout au long de cette belle aventure.

TABLE DES MATIERES

RESUME	I
ABSTRACT	II
المُلخَص	III
REMERCIEMENT	IV
TABLE DES MATIERES.....	V
LISTE DES TABLEAUX	XI
LISTE DES FIGURES.....	XII
LISTE DES ABREVIATIONS.....	XIII
INTRODUCTION GENERALE.....	1
L'accroche et intérêt du thème.....	2
Problématique	3
Sous questions	3
Les hypothèses.....	4
Méthodologie de recherche	4
Terrain de recherche	5
Objectif de recherche	6
Plan du travail.....	7
CHAPITRE 01 : Cadre theorique – automatisation, experience client et efficacite organisationnelle	8
Section 01 : Revue de la littérature	9
1. L'automatisation des processus financiers : une évolution technologique stratégique	9
1.1. Les nouvelles technologies d'automatisation des processus financiers.....	9
1.2. Objectifs et apports opérationnels de l'automatisation	10
1.3. Défis liés à l'implémentation de l'automatisation.....	10

2. Transformation de l'expérience client dans les services financiers automatisés	11
2.1. La digitalisation du parcours client	11
2.2. Impact sur la satisfaction et la fidélisation	13
2.3. Risques et points de rupture de l'expérience automatisée	14
3. L'efficacité organisationnelle à l'épreuve de l'automatisation.....	14
3.1. L'automatisation comme levier d'amélioration de la performance organisationnelle	15
3.2. Gains de performance liés à l'automatisation.....	16
3.3. Fragilités introduites par l'automatisation	16
4. Articulation entre automatisation, expérience client et efficacité organisationnelle	18
4.1. Vers une approche systémique de la performance	18
4.2. Facteurs modérateurs des effets croisés	19
4.3. Contextes émergents et études de cas sectorielles.....	20
Section 02 : Cadre conceptuel et enjeux contextuels	22
2.1. L'automatisation des processus financiers : notions fondamentales, périmètre fonctionnel et implications stratégiques dans le secteur financier	22
2.1.1. Définition de l'automatisation et typologies des processus automatisables.....	22
2.1.2. Objectifs stratégiques de l'automatisation des processus financiers dans un environnement compétitif et incertain	25
2.1.3. Technologies, plateformes et infrastructures numériques utilisées pour automatiser les processus financiers dans les institutions bancaires et financières	26
2.2. L'expérience client : définitions, dimensions et rôle stratégique	28
2.2.1. Définition actuelle de l'expérience client dans les services financiers digitalisés	29

2.2.2.	Composantes clés de l'expérience client : émotion, fluidité, personnalisation.....	30
2.2.3.	Importance de l'expérience client dans le secteur bancaire	31
2.3.	L'efficacité organisationnelle : concepts et déterminants.....	32
2.3.1.	Définition et dimensions de l'efficacité organisationnelle.....	32
2.3.2.	Facteurs internes et externes influençant l'efficacité organisationnelle.....	33
2.3.3.	Indicateurs de mesure de l'efficacité dans les banques.....	34
Section 3 : Interaction entre l'automatisation et les variables analysées		37
3.1.	Relation entre l'automatisation et l'expérience client.....	37
3.1.1.	Amélioration de la qualité de service et satisfaction client grâce à l'automatisation	37
3.1.2.	Risques et limitations de l'automatisation pour l'expérience client : déshumanisation et complexité.....	40
3.1.3.	Études empiriques sur l'impact de l'automatisation sur l'expérience client dans le secteur financier	41
3.2.	Relation entre l'automatisation et l'efficacité organisationnelle.....	42
3.2.1.	L'automatisation comme levier d'optimisation des processus internes.....	43
3.2.2.	Effets de l'automatisation sur la gestion des coûts et la productivité ...	44
3.2.3.	Mesure de l'efficacité organisationnelle post-automatisation : indicateurs et résultats observés.....	45
Conclusion du chapitre 01		49
CHAPITRE 02 : Cadre méthodologique - approche et outils d'analyse.....		50
Section 1 : Approche méthodologique		51
1.1.	Posture épistémologique et paradigmes utilisés.....	51
1.1.1.	Justification du choix épistémologique	51
1.1.2.	Paradigmes scientifiques appliqués à l'étude.....	52
1.1.3.	Influence du paradigme sur la construction de la recherche	53
1.2.	Démarche méthodologique	54

1.2.1.	Choix de la démarche : abductive	54
1.2.2.	Typologie de la recherche : exploratoire et explicative.....	55
1.2.3.	Limites et biais potentiels de la démarche choisie	56
Section 2 : Méthodes et outils de collecte de données		58
2.1.	Méthodes de collecte des données.....	58
2.1.1.	Collecte de données primaires	58
2.1.2.	Collecte de données secondaires	59
2.1.3.	Triangulation des données pour renforcer la validité.....	60
2.2.	Outils d'analyse des données	60
2.2.1.	Analyse qualitative	60
2.2.2.	Analyse quantitative	61
2.2.3.	Utilisation de logiciels d'analyse.....	62
Section 3 : Présentation du cadre spécifique au cas étudié (Trust Bank)		63
3.1.	Présentation de Trust Bank et des initiatives d'automatisation.....	63
3.1.1.	Historique et positionnement de Trust Bank.....	63
3.1.2.	Les produits et services bancaires proposés	65
3.2.	Organisation interne de la banque	68
3.2.1.	Organigramme de Trust Bank.....	68
3.2.2.	Commentaire de l'organigramme	70
3.3.	Position et rôle des étudiantes dans l'organisation.....	71
3.3.1.	Service d'accueil et encadrement.....	71
3.3.2.	Missions confiées et apprentissages réalisés	71
3.3.3.	Apport du stage dans la collecte de données	72
Conclusion du chapitre02		73
.....		74
CHAPITRE 03 : Discussion et analyse des résultats.....		74
Section 1 : Analyse des données quantitatives		75

1.1. Analyse des réponses des employés (questionnaire 1).....	75
1.1.1. Profils et fonctions des répondants : âge, sexe, ancienneté, service	75
1.1.2. Perceptions de l'automatisation et usage des outils digitaux.....	77
1.1.3. Impacts perçus sur l'efficacité organisationnelle et la relation client...	79
1.2. Analyse des réponses des clients (questionnaire 2).....	80
1.2.1. Données sociodémographiques et habitudes d'utilisation des services bancaires.....	80
1.2.2. Évaluation de l'expérience client automatisée	82
1.2.3. Attentes, préférences et suggestions des clients	83
1.3. Fiabilité des instruments et tests d'hypothèses	83
1.3.1. Évaluation de la cohérence interne (Alpha de Cronbach).....	83
1.3.2. Corrélations entre automatisation, satisfaction client et performance perçue	84
1.3.3. Hypothèses validées, partiellement confirmées ou infirmées	85
Section 2 : Analyse des données qualitatives (entretiens professionnels).....	87
2.1. Présentation du protocole d'entretien	87
2.1.1. Choix des interlocuteurs et justification de l'échantillonnage.....	87
2.1.2. Objectifs et structure du guide d'entretien	88
2.1.3. Conditions de réalisation et traitement des données	89
2.2. Thèmes majeurs ressortis des entretiens	90
2.2.1. Vision stratégique de l'automatisation chez Trust Bank.....	91
2.2.2. Impacts organisationnels et culturels (processus, rôles, résistance)	91
2.2.3. Évolution perçue de la qualité du service et du lien avec la clientèle ...	92
2.3. Analyse assistée par NVivo : exploration lexicale et visualisation des perceptions	93
Section 03 : discussion et interprétation croisée des données	95
3.1. Interprétation croisée des données	95
3.1.1. Interactions entre automatisation, efficacité et expérience client.....	95

3.1.2. Validation croisée des hypothèses dans une approche systémique	96
Conclusion du Chapitre 03	98
CONCLUSION GENERALE.....	99
Section 01 : Propositions concrètes pour optimiser l’automatisation chez Trust Bank	100
Section 02 : Conditions de réussite : formation, accompagnement, gouvernance du changement.....	100
Section 03 : Limites méthodologiques et orientations pour des recherches futures...	101
BIBLIOGRAPHIE	102
ANNEXES	106

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1- 1: Facteurs clés de réussite des projets d'automatisation selon la littérature.....	20
Tableau N°1- 2: Critères de sélection des processus financiers à automatiser	24
Tableau N°1- 3: Indicateurs d'efficacité organisationnelle	35
Tableau N°1- 4: synthèse des indicateurs de performance post-automatisation	46
 Tableau N°2- 1: Structure de l'actionnariat de Trust Bank Algeria	 63
Tableau N°2- 2: Synthèse des principaux produits et services de Trust Bank Algeria	67
 Tableau N°3- 1: Fiabilité de l'échelle de perception de l'automatisation (Alpha de Cronbach).....	 77
Tableau N°3- 2: Statistiques descriptives – Variable "client"	78
Tableau N°3- 3: Statistiques descriptives – Variable "efficacité organisationnelle" ..	78
Tableau N°3- 4: Régression – Automatisation → Efficacité organisationnelle	79
Tableau N°3- 5: Régression – Automatisation → Expérience client.....	79
Tableau N°3- 6: Répartition des types de services bancaires utilisés par les clients ...	81
Tableau N°3- 7: Moyenne de satisfaction globale liée aux services automatisés	82
Tableau N°3- 8: Régression linéaire entre qualité perçue et satisfaction client.....	82
Tableau N°3- 9: Synthèse des hypothèses formulées et résultats empiriques	85
Tableau N°3- 10: Caractéristiques des entretiens réalisés	90

LISTE DES FIGURES

Figure N°1- 1: parcours client automatisé dans les services bancaires digitaux	12
Figure N°1- 2: Principaux défis liés à l'automatisation des processus financiers	17
Figure N°1- 3: courbe d'adoption de l'automatisation (2015-2025)	28
Figure N°1- 4: Effets conjoints de l'automatisation sur l'expérience client et l'efficacité organisationnelle	38
 Figure N°2- 1: Organigramme de Trust Bank Algeria	 69
 Figure N°3- 1: Répartition des répondants selon le secteur d'activité	 75
Figure N°3- 2: Type d'entreprise des répondants	76
Figure N°3- 3: Ancienneté dans l'entreprise	77
Figure N°3- 4: Répartition des répondants selon le genre	80
Figure N°3- 5: Répartition des répondants selon l'âge	81
Figure N°3- 6: Fiabilité des échelles (Alpha de Cronbach).....	84
Figure N°3- 7: Effets de l'automatisation perçus (régression)	85
Figure N°3- 8: la répartition des participants selon leur poste au sein de l'organisation	88
Figure N°3- 9: Nuage de mots – Perceptions organisationnelles de l'automatisation.	93
Figure N°3- 10: Impact de l'automatisation sur la relation client	94
Figure N°3- 11: Schéma de validation croisée des hypothèses	97

LISTE DES ABREVIATIONS

- RPA – Robotic Process Automation
- IA – Intelligence Artificielle
- OCR – Optical Character Recognition
- ML – Machine Learning
- BI – Business Intelligence
- CX – Customer Experience (expérience client)
- KPI – Key Performance Indicator
- KYC – Know Your Customer
- AML – Anti-Money Laundering
- SAP – Système, Applications et Produits (SAP S/4HANA)
- NLP – Natural Language Processing
- SPSS – Logiciel de statistiques

INTRODUCTION GENERALE

Dans un univers de plus en plus numérisé, caractérisé par une avancée technologique incessante, il est impératif pour les entreprises de se conformer aux nouvelles tendances du marché afin de maintenir leur compétitivité et leur efficacité. L'automatisation des procédures financières, en particulier dans le domaine bancaire, s'est transformée en un outil stratégique pour optimiser l'efficacité organisationnelle tout en diminuant les frais opérationnels. Ce phénomène a connu une amplification durant la crise de santé du COVID-19, qui a servi de catalyseur pour la transition numérique dans divers domaines, y compris celui des services financiers. Face à un contexte en constante mutation, les établissements financiers sont désormais contraints de repenser leur stratégie de gestion des processus financiers afin de satisfaire les demandes grandissantes de leurs clients et les contraintes réglementaires.

Pour répondre aux exigences de la loi ministérielle de 2023 qui incite et impose à certains domaines d'adopter le numérique, les sociétés algériennes ont l'obligation de se conformer. Malgré les obstacles et les complications qu'elle entraîne, la numérisation s'est imposée comme un élément essentiel pour chacune des entreprises et tous les domaines bénéficient assurément de ses avantages, comme le respect des normes et l'amélioration de la performance. (APN : adoption du projet de loi de finances rectificative pour l'année 2023, 2023)

C'est pourquoi ce travail de recherche se concentre sur l'effet de l'automatisation des processus financiers sur l'expérience des clients et l'efficacité organisationnelle. En examinant le cas de Trust Bank, cette étude vise à comprendre comment l'automatisation peut non seulement optimiser les performances des processus internes, mais également influencer la qualité des interactions avec les clients.

L'accroche et intérêt du thème

L'automatisation des processus financiers représente l'une des évolutions les plus significatives de l'industrie bancaire contemporaine. L'apparition de technologies comme l'intelligence artificielle, l'apprentissage automatique et l'automatisation des processus offre aux institutions financières la chance de transformer leurs méthodes de travail et d'optimiser leur rendement organisationnel. Ce processus, qui a commencé bien avant la

crise de COVID-19, a connu un développement significatif pendant cette période mondiale où la numérisation est devenue indispensable pour maintenir la continuité des services. Actuellement, des institutions financières telles que Trust Bank sont à la pointe de cette révolution, en investissant dans des solutions novatrices pour automatiser leurs procédures financières tout en tentant de répondre aux attentes croissantes de leurs clients.

Problématique

Face aux mutations numériques actuelles, la problématique de recherche que ce travail cherche à déchiffrer peut-être posée ainsi :

Comment l'automatisation des processus financiers dans une structure peut-elle affecter tant l'efficacité organisationnelle que l'expérience client, y compris la satisfaction et la fidélisation, dans un contexte de forte numérisation ?

Sous questions

- Comment les clients perçoivent-ils l'impact de cette automatisation sur leur expérience bancaire (accessibilité, rapidité, satisfaction) ?
- Dans quelle mesure l'automatisation a-t-elle permis à l'organisation de gagner en performance, en productivité et en qualité de service ?
- Quels sont les obstacles rencontrés lors de l'implémentation de l'automatisation (humains, techniques, réglementaires) ?
- Quels équilibres peuvent être trouvés entre automatisation des processus et maintien d'un lien personnalisé avec les clients ?

Les hypothèses

H1 : L'automatisation des processus financiers permet une amélioration significative de l'efficacité organisationnelle à travers la réduction des délais, l'optimisation des coûts et l'augmentation de la productivité.

H2 : L'automatisation contribue à une meilleure expérience client, notamment en termes de rapidité, de disponibilité des services et de satisfaction globale.

H3 : Une automatisation mal accompagnée (absence de formation, résistance interne) peut engendrer des effets négatifs sur la performance organisationnelle et la relation client.

H4 : Les effets positifs de l'automatisation sur l'efficacité dépendent de la maturité numérique de l'organisation et de son modèle de gouvernance.

H5 : La perception des clients vis-à-vis de l'automatisation est modérée par leur familiarité avec les technologies numériques et leur niveau de confiance envers la banque.

Méthodologie de recherche

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi d'adopter une démarche méthodologique mixte, fusionnant des techniques qualitatives et quantitatives pour saisir plus efficacement la complexité de l'automatisation des processus financiers, ainsi que son impact sur l'expérience client et l'efficacité organisationnelle.

Sur le plan qualitatif, nous avons utilisé un guide d'entretien semi-structuré réalisé avec des professionnels travaillant pour Trust Bank. Ces interviews ont pour objectif de collecter des données approfondies sur les procédures internes, les points de vue managériaux et les obstacles rencontrés lors de l'implémentation de l'automatisation.

D'un point de vue quantitatif, nous avons conçu deux sondages différents : l'un à l'attention des professionnels bancaires pour analyser les effets organisationnels de l'automatisation, et l'autre pour les clients dans le but d'évaluer leur satisfaction, leur appréciation de la qualité du service et l'influence de l'automatisation sur leur relation avec la banque.

Cette approche combinée nous offre une perspective à la fois interne et externe sur la transformation numérique de Trust Bank, et nous aide à repérer les similitudes ou différences entre les points de vue des employés et ceux des clients en ce qui concerne l'automatisation des procédures financières.

Terrain de recherche

Pour traiter notre question, nous avons décidé d'examiner le secteur bancaire, plus précisément Trust Bank, compte tenu de son engagement grandissant dans la numérisation de ses processus financiers. Ce domaine, qui est à la fois crucial et délicat, connaît une transformation rapide en raison de la compétition intense et des changements dans les désirs des consommateurs. L'automatisation des processus financiers constitue un défi crucial, qui offre aux banques l'opportunité de maintenir leur compétitivité tout en satisfaisant les attentes en matière de performance et de service à la clientèle. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi Trust Bank comme exemple d'étude, une institution financière ayant entrepris une transformation numérique substantielle afin de perfectionner ses processus internes tout en enrichissant l'expérience de ses clients.

Objectif de recherche

Notre étude vise les objectifs suivants :

Objectifs théoriques :

- Définir l'automatisation des processus financiers et son évolution dans le secteur bancaire.
- Identifier les technologies et méthodes d'automatisation utilisées en banque, notamment à Trust Bank.
- Analyser les liens entre automatisation, efficacité organisationnelle et performance globale.
- Évaluer l'impact de l'automatisation sur la satisfaction et la fidélisation des clients.
- Cerner les principaux défis humains, technologiques et organisationnels liés à cette transition.

Objectifs managériaux :

- Proposer des pistes d'amélioration pour les stratégies d'automatisation à Trust Bank.
- Élaborer des actions conciliant performance opérationnelle et qualité de l'expérience client.
- Offrir des recommandations pour gérer les freins liés au changement et à l'adoption technologique.
- Maximiser les retombées de l'automatisation en termes de compétitivité et de satisfaction client.
- Sensibiliser les managers à l'importance du facteur humain dans la réussite de l'automatisation.

Plan du travail

Notre travail commence par une introduction générale mettant en évidence l'intérêt croissant pour la digitalisation et l'automatisation dans le secteur bancaire. Nous y présentons la problématique de recherche, les objectifs conceptuels et managériaux, la méthodologie adoptée (mixte) ainsi que le cadre contextuel de notre étude : la Trust Bank.

Ce mémoire s'organise en trois chapitres. Le premier établit les fondements théoriques en explorant la littérature sur l'automatisation des processus financiers, la transformation digitale, l'efficacité organisationnelle et l'expérience client. Le deuxième expose la méthodologie mixte adoptée, combinant entretiens et questionnaires, et présente l'étude de cas de Trust Bank. Enfin, le troisième chapitre analyse les résultats recueillis pour évaluer l'impact de l'automatisation sur la performance de l'organisation et la satisfaction client, en mettant en lumière les enjeux et perspectives liés à cette transformation. Une conclusion générale résume les apports de l'étude et propose des recommandations.

CHAPITRE 01 : Cadre theorique – automatisation, experience client et efficacite organisationnelle

Ce premier chapitre pose les fondations théoriques de l'étude en analysant les liens entre l'automatisation, l'expérience client et l'efficacité organisationnelle. À travers une revue des concepts, des mécanismes et des enjeux associés, il s'agit de comprendre comment les technologies automatisées transforment les pratiques internes des entreprises tout en répondant aux attentes croissantes des clients. Ce cadre conceptuel permettra d'éclairer les dynamiques observées dans le secteur bancaire.

Section 01 : Revue de la littérature

Cette revue de littérature examine les études récentes liées à l'impact de l'automatisation des processus financiers dans le secteur bancaire. Elle souligne les effets de ces technologies sur l'expérience client et l'efficacité organisationnelle. L'analyse est structurée autour de quatre axes principaux qui aident à saisir les enjeux, les bénéfices et les limites de cette transformation.

1. L'automatisation des processus financiers : une évolution technologique stratégique

Depuis quelques années, l'automatisation des processus financiers est devenue un axe majeur de transformation au sein des organisations modernes, en particulier dans le secteur bancaire. Grâce aux avancées technologiques récentes, les entreprises disposent désormais d'outils capables de traiter des tâches financières répétitives de manière autonome, rapide et fiable. Cette section explore les différents travaux récents portant sur les technologies utilisées, les objectifs recherchés et les enjeux liés à l'intégration de ces outils dans les systèmes existants.

1.1. Les nouvelles technologies d'automatisation des processus financiers

Ces dernières années les institutions financières ont massivement investi dans des technologies d'automatisation pour faire face à des enjeux de rapidité, de fiabilité et de réduction des coûts. Parmi ces technologies, la Robotic Process Automation (RPA) s'est imposée comme une solution essentielle pour automatiser des tâches répétitives et à faible valeur ajoutée telles que la réconciliation bancaire, la saisie de données, ou le traitement des factures (Ghosh et al., 2022). Parallèlement, l'intelligence artificielle (IA) a transformé la manière dont les données financières sont analysées et interprétées, avec des applications concrètes dans la détection de fraudes, la modélisation prédictive des flux financiers et l'aide à la décision stratégique (Kraus et al., 2021).

En complément, l'Intelligent Document Processing (IDP) et les plateformes d'automatisation intelligente fusionnent l'IA, le machine learning et l'analyse de langage naturel pour traiter des documents non structurés, tels que les factures, contrats ou relevés bancaires (Nguyen et al., 2023). Ces innovations permettent non seulement de réduire les délais de traitement, mais aussi d'augmenter la précision des données collectées, contribuant à une meilleure conformité réglementaire et à un pilotage financier plus réactif.

1.2.Objectifs et apports opérationnels de l'automatisation

L'automatisation des processus financiers vise principalement à améliorer la performance opérationnelle, tout en minimisant les erreurs humaines et en dégagant du temps pour des activités à plus forte valeur ajoutée. Les études récentes mettent en avant des gains significatifs en matière de productivité. Sharma et Singh (2023) montrent que l'intégration de la RPA et de l'IA dans les processus comptables peut entraîner une réduction de 30 à 50 % des délais de traitement des transactions courantes, tout en améliorant la traçabilité des opérations. D'autres recherches soulignent l'impact de l'automatisation sur la qualité des données et la conformité réglementaire. Fernandez & Aman (2020) indiquent que l'automatisation permet de réduire significativement le taux d'erreurs, ce qui renforce la fiabilité des états financiers et améliore la transparence des flux financiers. Elle permet également une standardisation des procédures et une centralisation de l'information, ce qui facilite l'audit interne et externe (Zhang & Wang, 2022). Pour résumer, les outils d'automatisation permettent aux services financiers de passer d'une logique de traitement manuel à une gestion proactive et analytique de la performance.

1.3.Défis liés à l'implémentation de l'automatisation

Bien que des avantages aient été constatés, l'implémentation des technologies d'automatisation comporte des défis techniques, humains et organisationnels majeurs. L'un des principaux obstacles réside dans l'intégration de ces outils au sein de systèmes d'information souvent anciens et fragmentés, notamment dans les grandes institutions financières. Rodriguez et al. (2021) notent que la complexité des architectures informatiques limite parfois le déploiement fluide de solutions automatisées, nécessitant des adaptations importantes ou des investissements en refonte technologique.

Par ailleurs, la transformation des processus induite par l'automatisation implique une redéfinition des rôles professionnels, une montée en compétences numériques, et une gestion du changement rigoureuse. Bhandari & Rao (2022) soulignent que l'insuccès de nombreux projets d'automatisation résulte d'une absence d'adhésion du personnel, souvent liée à un manque de communication, de formation ou de stratégie d'accompagnement. Les enjeux de gouvernance, de cybersécurité et d'éthique (en particulier dans le traitement automatisé de données sensibles) viennent également s'ajouter aux défis techniques, nécessitant une approche globale et anticipative du changement (Alkhouli et al., 2024).

2. Transformation de l'expérience client dans les services financiers automatisés

Dans le domaine des services financiers, l'expérience client est à présent un vecteur stratégique de premier plan. L'automatisation, tout en offrant des services plus rapides, plus personnalisés et plus accessibles, a modifié cette expérience de manière significative. Cependant, cette transformation comporte également des défis. D'un côté, l'automatisation offre une satisfaction accrue grâce à la réactivité et la personnalisation des services ; de l'autre, elle peut aussi entraîner une déshumanisation des interactions et une frustration liée à la complexité technologique. Cette section explore la manière dont l'automatisation impacte l'expérience client dans le secteur financier, en examinant à la fois ses avantages et ses risques.

2.1. La digitalisation du parcours client

L'un des impacts les plus notables de l'automatisation dans le secteur financier réside dans la digitalisation progressive et désormais quasi complète du parcours client. Cette transformation touche à l'ensemble des points de contact entre le client et l'institution financière, de l'ouverture de compte à la gestion quotidienne, en passant par les opérations de crédit ou les réclamations. L'adoption massive des technologies numériques, telles que les chatbots, les plateformes de services bancaires en ligne, les applications mobiles ou encore les interfaces vocales, a profondément modifié les modalités d'interaction entre les clients et les prestataires de services financiers (Chaffey, 2019). Ces outils digitaux permettent aux clients d'accéder à leurs services à tout moment, depuis n'importe quel endroit, leur offrant ainsi une autonomie et une réactivité sans précédent.

La figure suivante illustre les principales étapes du parcours client automatisé dans les services financiers, mettant en évidence l'enchaînement des interactions numériques et le rôle central des technologies intelligentes dans l'optimisation de l'expérience utilisateur.

Figure N°1- 1: parcours client automatisé dans les services bancaires digitaux



Source : par nous-mêmes

Cette accessibilité permanente s'aligne avec une logique de désintermédiation des processus relationnels, où l'intervention humaine n'est plus systématiquement requise. Le client devient acteur de ses démarches, pouvant effectuer des virements, consulter ses soldes, bloquer une carte ou encore solliciter un prêt directement depuis son interface personnelle. Ce degré d'autonomie, renforcé par les systèmes automatisés d'assistance comme les agents conversationnels dopés à l'intelligence artificielle, améliore non seulement la rapidité de traitement, mais aussi la perception de modernité et de réactivité de l'entreprise (Babylone Consulting, 2023).

Toutefois, la digitalisation du parcours client ne consiste pas seulement à fournir des outils. Elle s'appuie également sur la qualité de l'expérience utilisateur (UX) proposée, c'est-à-dire sur la capacité de ces interfaces à être simples, intuitives et fluides. Un parcours bien conçu doit réduire au maximum les frictions et les étapes inutiles, tout en guidant l'utilisateur vers l'action souhaitée de manière naturelle. Comme l'indiquent Parasuraman, Zeithaml et Malhotra (2005), une expérience numérique réussie repose sur plusieurs dimensions : la facilité d'utilisation, la fiabilité, la sécurité perçue et la personnalisation. Si l'un de ces éléments fait défaut, l'expérience globale s'en trouve dégradée, ce qui peut impacter directement la satisfaction, voire entraîner un désengagement du client.

Dans un contexte d'intense rivalité, où les clients évaluent sans cesse les prestations entre différentes institutions, un parcours numérique performant devient donc un facteur clé de différenciation. De plus, la fluidité du parcours est aujourd'hui étroitement liée à la

performance des systèmes d'automatisation en arrière-plan, qui garantissent la rapidité des réponses, la cohérence des données et la continuité du service (Trustpair, 2023). La digitalisation du parcours client ne peut ainsi être pleinement efficace que si elle repose sur une infrastructure automatisée fiable et évolutive, capable de s'adapter aux attentes croissantes des utilisateurs.

2.2.Impact sur la satisfaction et la fidélisation

L'automatisation des services financiers influence grandement la satisfaction et la rétention de la clientèle. Les technologies comme les chatbots, l'intelligence artificielle (IA) et les plateformes de services bancaires numériques permettent aux institutions financières d'améliorer leur réactivité et de fournir des services plus personnalisés. Ces systèmes collectent et analysent une grande quantité de données clients, permettant ainsi de créer des offres adaptées aux besoins spécifiques des utilisateurs (Cao, 2021). Cette personnalisation améliore non seulement la satisfaction des clients en répondant à leurs attentes de manière plus précise, mais elle renforce également la fidélisation, car les clients se sentent mieux compris et pris en charge par leur banque.

Les recherches récentes indiquent que les clients des banques digitalisées expriment une plus grande satisfaction par rapport à ceux des banques traditionnelles. Par exemple, une étude menée par Li et al. (2023) a révélé que l'intégration de l'IA dans les services bancaires améliore l'efficacité opérationnelle, ce qui se traduit par des services plus rapides et plus fiables. Ces améliorations renforcent la perception positive des clients, augmentant ainsi leur loyauté envers l'institution. Par ailleurs, la personnalisation des services via l'automatisation permet de mieux anticiper les besoins futurs des clients, ce qui crée un attachement plus fort à l'institution (Gunaratne & Pappel, 2020). Ce phénomène de fidélisation est renforcé lorsque l'automatisation est perçue non seulement comme un moyen d'optimiser les services, mais aussi comme une manière de mieux servir les clients, en leur offrant des solutions sur mesure à chaque étape de leur parcours.

2.3.Risques et points de rupture de l'expérience automatisée

Malgré les avantages indéniables de l'automatisation, elle présente des risques et des défis significatifs pour l'expérience client. Le principal problème réside dans la déshumanisation des interactions. Les clients peuvent éprouver de la frustration face à des scénarios complexes ou chargés d'émotions que les systèmes automatisés ne parviennent pas à gérer de manière efficace. Selon une étude de Choi et al. (2022), l'absence de contact humain direct peut créer une sensation d'abandon, surtout lorsqu'un problème nécessite une solution personnalisée ou une intervention humaine. Ce manque d'empathie dans les interactions automatisées peut nuire à la satisfaction globale, réduisant ainsi la fidélité des clients.

De plus, certaines catégories de clients, telles que les personnes âgées ou celles ayant un accès restreint aux technologies modernes, peuvent se sentir exclues de l'expérience numérique. Une étude menée par Zhang et al. (2021) met en lumière les risques de la fracture numérique, notamment l'incapacité de certaines populations à utiliser efficacement les interfaces numériques complexes, ce qui peut affecter leur expérience et leur satisfaction. Cette exclusion numérique représente un défi important pour les institutions financières qui doivent veiller à garantir l'accessibilité des services tout en minimisant les obstacles technologiques.

Enfin, l'automatisation ne peut pas répondre à toutes les situations. Les clients, surtout ceux ayant des demandes plus complexes, attendent une capacité de résolution de problèmes que seule une interaction humaine peut parfois garantir. Vargo et Lusch (2020) soulignent qu'une combinaison d'automatisation pour les tâches répétitives et d'intervention humaine pour les situations nécessitant une expertise ou un soutien personnalisé est cruciale pour éviter les points de défaillance dans l'expérience client.

3. L'efficacité organisationnelle à l'épreuve de l'automatisation

L'efficacité organisationnelle est un enjeu majeur pour les entreprises, en particulier dans un environnement hautement concurrentiel. L'automatisation des processus financiers est perçue comme un moyen d'optimiser les performances, de réduire les coûts et d'améliorer la qualité des services. Cependant, son impact sur l'efficacité organisationnelle est complexe et

multifacette. Cette section examine la manière dont l'automatisation influence l'efficacité organisationnelle dans les institutions financières, en analysant ses gains, mais aussi ses fragilités.

3.1.L'automatisation comme levier d'amélioration de la performance organisationnelle

Dans une logique de recherche continue de performance, l'automatisation des processus financiers émerge comme un levier stratégique puissant pour l'amélioration de l'efficacité organisationnelle. En utilisant des technologies avancées capables de standardiser et d'exécuter des tâches complexes à grande échelle, les entreprises parviennent à optimiser leurs opérations tout en augmentant leur capacité à répondre aux exigences réglementaires et aux attentes des parties prenantes (Li et al., 2021). L'automatisation permet d'agir sur plusieurs leviers de performance, tels que l'amélioration des délais de traitement, l'accroissement de la fiabilité des données, la réduction des marges d'erreur et l'optimisation des ressources humaines (Gunaratne & Pappel, 2020).

Grâce à des outils de pilotage en temps réel, comme les plateformes de Robotic Process Automation (RPA) et les tableaux de bord interactifs, les organisations bénéficient d'une visibilité instantanée sur leurs flux opérationnels, leur permettant d'ajuster rapidement leurs stratégies en fonction des informations actualisées (Cao, 2021). Ces outils renforcent également la réactivité des entreprises face aux évolutions du marché et facilitent l'adaptation rapide aux nouvelles normes ou à la demande changeante des clients (Zhang et al., 2022). L'automatisation permet ainsi une gestion plus agile et proactive, contribuant à une amélioration continue des performances organisationnelles.

Dans ce contexte, la performance organisationnelle ne se limite plus à la simple réalisation d'objectifs financiers ou à des résultats ponctuels. Elle repose désormais sur une dynamique continue d'amélioration et d'adaptation, portée par des technologies d'automatisation qui permettent non seulement d'augmenter l'efficacité, mais aussi de transformer les modèles d'affaires pour répondre plus rapidement et plus précisément aux besoins du marché (Rizk, Orłowska & Schröder, 2020; Trustpair, 2023). Les entreprises qui adoptent ces technologies sont ainsi mieux positionnées pour se différencier dans un environnement économique dynamique et compétitif.

3.2. Gains de performance liés à l'automatisation

L'automatisation des processus financiers permet de réaliser des gains substantiels en termes de performance organisationnelle. L'un des avantages les plus immédiats est la réduction du temps de traitement des opérations. Par exemple, des études récentes montrent que l'automatisation peut réduire de manière significative le temps nécessaire à la réalisation de tâches répétitives, telles que les paiements ou la réconciliation bancaire, libérant ainsi des ressources humaines pour des tâches à plus forte valeur ajoutée (Bhandari & Rao, 2022). Cette optimisation des processus permet non seulement de gagner en efficacité, mais aussi d'améliorer la réactivité de l'organisation face aux demandes et aux exigences du marché.

L'automatisation améliore également la précision des données, un facteur essentiel pour la gestion des risques et la prise de décisions stratégiques éclairées. Selon Zhang et al. (2021), l'intégration de technologies automatisées permet de traiter des volumes de données plus importants avec une fiabilité accrue, réduisant ainsi les erreurs humaines. Ce gain de précision est crucial dans le secteur financier, où une information exacte est essentielle pour évaluer les risques, prévoir les tendances et optimiser les décisions à long terme. En outre, les processus automatisés facilitent la coordination entre les différents départements, améliorant ainsi la fluidité des échanges internes et la communication, ce qui renforce l'agilité organisationnelle (Li et al., 2023).

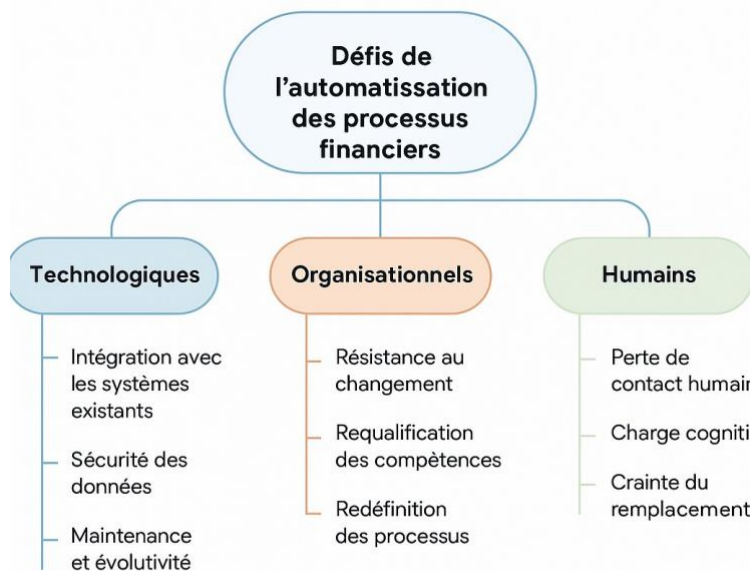
3.3. Fragilités introduites par l'automatisation

L'automatisation peut également introduire des fragilités dans l'organisation. Raisch & Bien que l'automatisation apporte de nombreux avantages, elle peut aussi introduire des fragilités au sein de l'organisation. Un des risques majeurs est la rigidité organisationnelle. Lorsque les processus automatisés deviennent trop centralisés et standardisés, ils peuvent limiter la flexibilité de l'organisation. Comme le souligne Choi et al. (2022), une dépendance excessive aux systèmes automatisés peut rendre l'entreprise vulnérable à des interruptions majeures en cas de panne technique ou d'attaque informatique. Cette fragilité peut perturber l'ensemble des opérations, en particulier si les systèmes ne sont pas correctement protégés ou si des plans de continuité d'activité ne sont pas en place.

Un autre obstacle de l'automatisation réside dans la spécialisation accrue des employés. Les travailleurs, souvent de plus en plus spécialisés dans la gestion des systèmes automatisés, peuvent perdre leur polyvalence dans l'exécution de tâches diverses. Cette spécialisation peut rendre plus difficile l'adaptation rapide aux changements dans l'environnement de travail ou la gestion des processus qui ne sont pas entièrement automatisés (Gunaratne & Pappel, 2020). De plus, comme l'expliquent Rizk et al. (2020), il est crucial de gérer soigneusement la transition vers l'automatisation en investissant dans la formation continue et la gestion des compétences. Cela permet aux employés de maintenir leur capacité d'adaptation aux évolutions technologiques et de préserver une flexibilité organisationnelle.

Afin de mieux visualiser les principaux défis posés par l'automatisation des processus financiers, la figure suivante présente une carte mentale structurée selon les dimensions technologiques, organisationnelles, humaines et stratégiques. Cette synthèse visuelle met en évidence la complexité multidimensionnelle de la mise en œuvre de l'automatisation, et permet de mieux cerner les zones de vigilance dans un projet de transformation.

Figure N°1- 2: Principaux défis liés à l'automatisation des processus financiers



Source : par nous-mêmes

4. Articulation entre automatisation, expérience client et efficacité organisationnelle

L'automatisation des processus financiers ne concerne pas uniquement l'optimisation interne des processus, mais elle a également un impact direct sur l'expérience client et l'efficacité organisationnelle. De plus en plus de recherches adoptent une approche systémique pour comprendre l'interdépendance entre ces transformations. L'intégration réussie de l'automatisation dans les services financiers repose sur une harmonisation stratégique entre l'amélioration de l'expérience client et l'efficacité organisationnelle. Cette section explore les modèles intégrés, les facteurs modérateurs des effets croisés, et les spécificités des contextes émergents.

4.1. Vers une approche systémique de la performance

Les modèles récents intégrant la performance organisationnelle et l'expérience client mettent en évidence la manière dont l'automatisation peut relier ces deux éléments essentiels. Une étude de Mikalef et al. (2021) souligne que l'alignement stratégique entre la digitalisation des processus internes et la satisfaction client permet de maximiser non seulement l'efficacité des opérations internes mais aussi la qualité de l'expérience client. Ce modèle est particulièrement pertinent dans le secteur bancaire, où l'optimisation des processus (réduction des délais, amélioration de la précision des données) entraîne un service client plus rapide et plus fiable. L'intégration des technologies de l'automatisation, telles que la Robotic Process Automation (RPA), favorise cette synergie en accélérant le traitement des demandes et en permettant une gestion proactive des attentes des clients (Saxena & Bhatti, 2023).

En outre, une étude de Mithas et al. (2022) sur les banques digitales démontre que l'alignement entre les outils technologiques d'automatisation et la stratégie de satisfaction client génère des avantages communs tant pour l'organisation que pour les clients. L'optimisation des processus grâce à l'automatisation permet non seulement d'améliorer la réactivité des services, de personnaliser les offres, et d'accroître la qualité des interactions clients, mais aussi d'optimiser les coûts opérationnels et de renforcer la productivité interne.

4.2.Facteurs modérateurs des effets croisés

L'impact de l'automatisation sur l'expérience client et l'efficacité organisationnelle peut être modéré par plusieurs facteurs organisationnels. Selon Setia et al. (2021), la culture organisationnelle et un leadership numérique efficace jouent un rôle fondamental dans le succès de la mise en œuvre des technologies d'automatisation. Une culture orientée vers l'innovation et l'agilité permet une adoption plus fluide des technologies et leur intégration au sein des processus existants. Un leadership numérique fort est crucial pour guider les transformations et garantir que les employés disposent des compétences nécessaires pour utiliser les nouveaux outils efficacement. Ce leadership est essentiel pour surmonter les résistances internes et créer un environnement propice à l'innovation (Gupta & Tiwari, 2023).

La maturité numérique de l'organisation est également un facteur clé dans la capacité à déployer des technologies d'automatisation avec succès. Selon Zhang et al. (2022), les entreprises plus avancées en matière de numérique sont mieux préparées pour intégrer des outils complexes, gérer les défis associés à l'automatisation et maximiser ses bénéfices en termes d'efficacité et d'expérience client. Une organisation ayant une maturité numérique plus élevée est mieux positionnée pour tirer parti des innovations technologiques tout en maintenant une flexibilité essentielle pour adapter ses processus en fonction des nouvelles exigences du marché.

Le tableau suivant présente les leviers identifiés dans la littérature comme étant essentiels à la réussite des projets d'automatisation.

Tableau N°1- 1: Facteurs clés de réussite des projets d’automatisation selon la littérature

Facteur clé	Description	Référence
Leadership numérique	Impulsion stratégique, vision claire	Gupta & Tiwari (2023)
Culture d’innovation	Ouverture au changement, agilité	Setia et al. (2021)
Maturité digitale	Outils technologiques en place, infrastructure	Zhang et al. (2022)
Gestion du changement	Formation, communication, accompagnement	Bhandari & Rao (2022)

Source : par nous-mêmes

4.3.Contextes émergents et études de cas sectorielles

Le contexte géographique et sectoriel a une influence majeure sur les résultats de l’automatisation. Dans les pays en développement, comme l’Algérie, les institutions financières font face à des défis uniques en matière d’infrastructure technologique, de culture organisationnelle et de résistance à la transformation numérique. Fernandez & Aman (2020) indiquent que l’adoption de l’automatisation dans ces régions est entravée par des infrastructures moins développées et par des barrières culturelles qui limitent l’acceptation des nouvelles technologies. En outre, les institutions de ces régions doivent composer avec une réglementation plus stricte, ce qui peut ralentir l’implémentation des solutions automatisées (González et al., 2023).

Les études sectorielles mettent également en lumière les disparités entre les banques des économies développées et celles des pays en développement. Par exemple, les banques

des États-Unis et de l'Union européenne bénéficient d'une infrastructure numérique avancée et d'une clientèle plus disposée à adopter de nouvelles technologies (Bhandari et al., 2022). En revanche, dans les marchés émergents, l'adoption de technologies avancées nécessite d'importants investissements en infrastructures et une gestion minutieuse des changements culturels et organisationnels pour surmonter les résistances internes. Ces différences sont importantes car elles montrent que la mise en œuvre de l'automatisation doit être adaptée aux spécificités locales, tant sur le plan technologique que culturel.

Section 02 : Cadre conceptuel et enjeux contextuels

Cette section explore les concepts fondamentaux et les enjeux contextuels liés à l'automatisation des processus financiers. En analysant les théories sous-jacentes et les facteurs influençant la transformation numérique dans le secteur bancaire, elle offre un cadre pour comprendre l'impact de l'automatisation sur l'expérience client et l'efficacité organisationnelle. L'objectif est de contextualiser l'implémentation de l'automatisation en tenant compte des particularités du secteur et des attentes des acteurs impliqués.

2.1.L'automatisation des processus financiers : notions fondamentales, périmètre fonctionnel et implications stratégiques dans le secteur financier

L'automatisation des processus financiers s'inscrit aujourd'hui comme une priorité stratégique pour les organisations cherchant à conjuguer efficacité opérationnelle, conformité réglementaire et amélioration de la qualité des services. À l'ère du numérique, la fonction finance n'échappe pas à la transformation profonde des modes de travail et de production de valeur. De simples mécanismes d'exécution de tâches répétitives, les systèmes automatisés évoluent désormais vers des dispositifs intelligents, intégrés et décisionnels. Cette section examine successivement les fondements conceptuels de l'automatisation, les objectifs stratégiques qui en découlent, ainsi que les outils et technologies mobilisés pour sa mise en œuvre, avec un accent particulier sur les enjeux propres au secteur financier.

2.1.1. Définition de l'automatisation et typologies des processus automatisables

L'automatisation des processus peut être définie comme l'utilisation de technologies numériques pour exécuter des tâches ou des processus métier avec un minimum d'intervention humaine. Dans le contexte des services financiers, elle fait référence à l'ensemble des systèmes, logiciels et algorithmes mis en œuvre pour automatiser des opérations auparavant manuelles, répétitives ou décisionnelles, dans des domaines tels que la comptabilité, la gestion des risques, les paiements ou encore le service client (Davenport & Ronanki, 2018). Cette automatisation vise à accroître la rapidité, la fiabilité, l'efficacité et la traçabilité des processus financiers, tout en réduisant les erreurs humaines.

Le concept d'automatisation a évolué avec les avancées technologiques. Aujourd'hui, plusieurs niveaux d'automatisation sont distingués selon la complexité des tâches réalisées. Le premier niveau correspond à l'automatisation robotique des processus (Robotic Process

Automation – RPA), qui permet d’imiter les actions humaines dans des systèmes informatiques via des « robots logiciels » capables de gérer des opérations répétitives et basées sur des règles (van der Aalst, 2021). Ce type d’automatisation est particulièrement adapté à des tâches transactionnelles telles que la saisie de données, la réconciliation comptable, ou le traitement des factures.

Un second niveau, plus avancé, est celui de l’automatisation intelligente (Intelligent Process Automation – IPA), qui combine RPA avec l’intelligence artificielle (IA), l’apprentissage automatique (machine learning) et le traitement du langage naturel (NLP) pour gérer des processus plus complexes, décisionnels et adaptatifs (Lacity & Willcocks, 2021). Cette approche permet d’automatiser des tâches impliquant la compréhension du langage, l’analyse de données non structurées ou la prise de décision en temps réel, comme l’analyse de crédit, la détection de fraudes ou la gestion de réclamations clients.

Les processus financiers automatisables peuvent être regroupés en plusieurs grandes catégories. Il s’agit notamment :

- **Des processus transactionnels**, tels que les virements, paiements ou rapprochements bancaires.
- **Des processus de conformité et de contrôle**, notamment les vérifications réglementaires (KYC/AML), la production de rapports financiers ou l’audit automatisé.
- **Des processus analytiques**, incluant la prévision budgétaire, l’analyse de rentabilité ou la modélisation de scénarios.
- **Des processus de support à la décision**, comme la gestion des risques, la notation de crédit ou la gestion des investissements automatisée (robo-advisors).

Cependant, tous les processus financiers ne sont pas également susceptibles d’être automatisés. Afin d’optimiser les bénéfices de l’automatisation, il est essentiel d’effectuer un diagnostic préalable pour identifier les processus les plus adaptés. Le tableau ci-dessous présente les critères permettant de sélectionner les processus financiers à automatiser :

Tableau N°1- 2: Critères de sélection des processus financiers à automatiser

Critère	Description	Exemples de processus concernés
Volume élevé et fréquence	Processus récurrents, traités en grand nombre	Paiements fournisseurs, rapprochements bancaires
Règles bien définies	Processus structurés avec logique décisionnelle simple	Validation de factures, calculs de taux de change
Faible valeur ajoutée humaine	Tâches répétitives ne nécessitant pas de jugement complexe	Enregistrements comptables, extraction de données
Sensibilité à l'erreur	Processus où les erreurs humaines ont un fort impact financier ou réglementaire	Déclarations fiscales, contrôles réglementaires
Temps de traitement long	Processus manuels chronophages pouvant être accélérés par l'automatisation	Constitution de dossiers de crédit, reporting financier

Source : par nous-mêmes

Ce tableau met en lumière que l'automatisation ne s'applique pas de manière uniforme à tous les processus, et qu'une analyse approfondie des processus à automatiser est nécessaire pour en maximiser les avantages.

Selon une étude menée par Deloitte (2023), plus de 73 % des institutions financières ont intégré au moins une forme d'automatisation dans leurs processus internes, et plus de 40 % déclarent utiliser l'IA pour optimiser les flux financiers critiques. Ces évolutions démontrent que l'automatisation n'est plus un outil secondaire, mais un levier stratégique de transformation des opérations financières, nécessitant une révision des processus organisationnels et des compétences métiers.

Ainsi, l'automatisation des processus financiers, dans sa forme actuelle, ne se limite pas à une simple réduction des coûts ou à un gain de temps. Elle implique une redéfinition des modèles opérationnels et ouvre la voie à une organisation plus agile, résiliente et orientée données. Toutefois, son succès repose sur une identification rigoureuse des processus éligibles, une gestion des risques technologiques, et une gouvernance adaptée pour éviter les dérives et maximiser la valeur ajoutée.

2.1.2. Objectifs stratégiques de l'automatisation des processus financiers dans un environnement compétitif et incertain

Au-delà des considérations techniques, l'automatisation répond à une logique stratégique qui dépasse la simple réduction des coûts. Elle s'inscrit dans une dynamique plus globale de transformation organisationnelle visant à aligner la performance financière avec les exigences de réactivité, de transparence et de résilience que le contexte économique actuel impose aux entreprises. Plusieurs objectifs stratégiques sont fréquemment identifiés dans la littérature récente (EY, 2021 ; PwC, 2022 ; Accenture, 2023) :

- 1. Réduction des coûts opérationnels et optimisation de la productivité :** l'automatisation permet d'alléger les charges administratives, de supprimer les erreurs humaines et d'accélérer les délais de traitement. Selon une étude d'Accenture (2022), les entreprises ayant déployé des solutions d'automatisation à grande échelle ont réduit leurs coûts administratifs de 30 à 60 %.
- 2. Amélioration de la qualité, de la fiabilité et de la traçabilité de l'information financière :** les systèmes automatisés assurent une collecte uniforme, des calculs cohérents et des pistes d'audit fiables. Cela permet de renforcer la conformité réglementaire (ex. : SOX, IFRS) et de soutenir les décisions stratégiques basées sur des données en temps réel (Ghosh et al., 2022).
- 3. Accélération de la transformation digitale et intégration des fonctions financières dans les systèmes décisionnels :** l'automatisation favorise l'interopérabilité entre les fonctions (finance, RH, achats, logistique) et participe à la mise en place d'une gouvernance transversale pilotée par les données (data-driven governance).

4. **Repositionnement stratégique de la fonction financière** : en libérant les collaborateurs des tâches manuelles, l'automatisation permet de redéployer les ressources humaines vers des missions analytiques, prévisionnelles et de conseil stratégique. Cela modifie profondément la vocation des départements financiers, désormais acteurs de la stratégie et de la transformation (Kraus et al., 2022).
5. **Renforcement de la résilience opérationnelle** : dans un contexte de crises économiques, sanitaires ou géopolitiques, l'automatisation permet de maintenir la continuité des opérations financières tout en minimisant les dépendances humaines critiques.

En somme, l'automatisation est désormais conçue non pas comme un outil de rationalisation ponctuelle, mais comme un levier de création de valeur durable, à la croisée des logiques opérationnelles, stratégiques et technologiques.

2.1.3. Technologies, plateformes et infrastructures numériques utilisées pour automatiser les processus financiers dans les institutions bancaires et financières

L'éventail des technologies mobilisées pour l'automatisation des processus financiers s'est considérablement élargi au cours des cinq dernières années. Ces outils, souvent combinés au sein d'architectures hybrides, permettent de construire des solutions intelligentes, évolutives et interopérables. Parmi les technologies clés, on peut citer :

- **La Robotic Process Automation (RPA)** : technologie fondée sur des scripts logiciels ou des "bots" capables de reproduire des actions humaines sur des interfaces numériques existantes. Très répandue dans les tâches structurées à forte volumétrie, la RPA permet une automatisation rapide sans modification lourde des systèmes d'information (Lacity & Willcocks, 2021). Elle est utilisée pour la gestion des paiements, les rapprochements bancaires ou encore le traitement des écritures comptables.
- **L'intelligence artificielle (IA) et le machine learning (ML)** : ces technologies permettent de traiter des données non structurées (textes, images, voix), de détecter des anomalies, d'identifier des patterns et d'apprendre à partir de

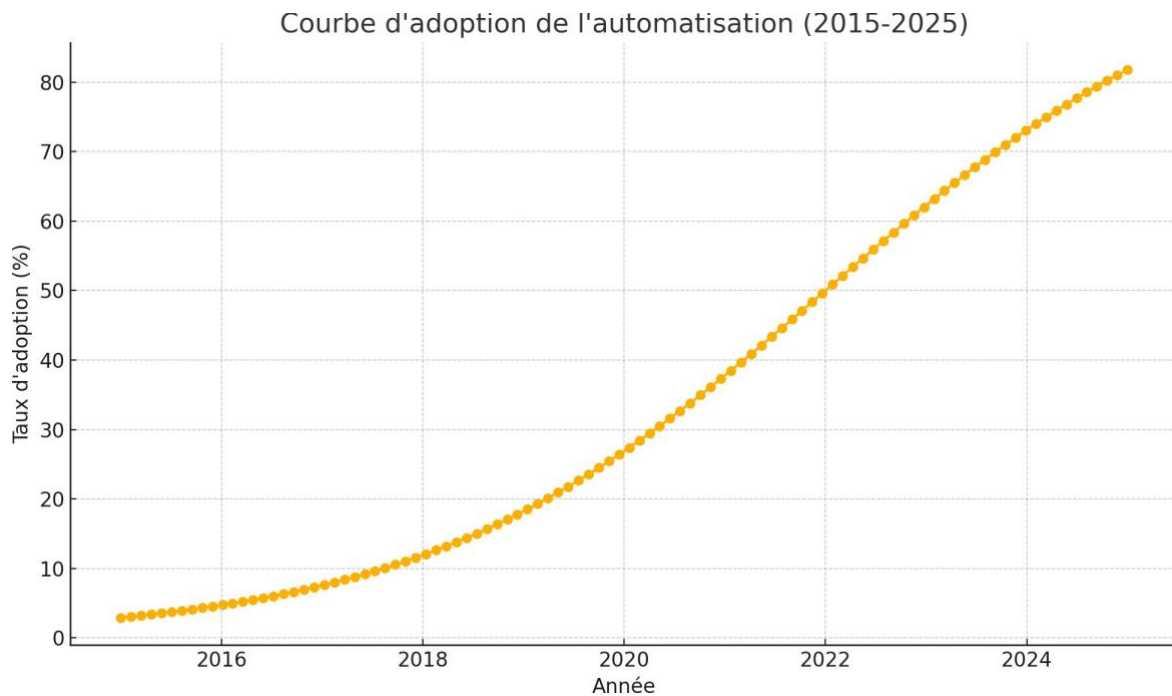
l'expérience. Elles sont de plus en plus intégrées dans des outils de prévision financière, de détection de fraudes ou de gestion automatisée du risque de crédit (Nguyen et al., 2023 ; IBM Institute for Business Value, 2022).

- **L'automatisation intelligente (Intelligent Automation)** : il s'agit de la combinaison de la RPA avec l'IA, la reconnaissance optique de caractères (OCR), les assistants virtuels ou les algorithmes d'analyse sémantique. Cette approche hybride permet de gérer des cas d'usage complexes, impliquant des documents non structurés, des décisions en temps réel ou des interactions avec les clients (Forrester, 2023).
- **Les plateformes intégrées de gestion financière** (ex. : SAP S/4HANA, Oracle Fusion Cloud, Microsoft Dynamics 365) : ces suites logicielles combinent des fonctionnalités d'automatisation, d'analyse prédictive, de visualisation des données et de conformité. Elles offrent une vision intégrée et temps réel des flux financiers, facilitant le pilotage de la performance.
- **Les solutions d'analytique avancée et de Business Intelligence** : outils tels que Tableau, Power BI ou Qlik permettent de représenter visuellement et dynamiquement les résultats financiers, avec des indicateurs personnalisables et mis à jour en temps réel, favorisant la prise de décision rapide (Choi & Lee, 2021).

Ces technologies sont généralement déployées dans des environnements cloud, favorisant la flexibilité, la mise à l'échelle et la collaboration entre équipes. Selon IDC (2024), les dépenses mondiales en solutions d'automatisation intelligente dans le secteur financier dépasseront 12 milliards de dollars d'ici fin 2025, preuve de la centralité croissante de ces outils dans les stratégies digitales des institutions financières.

La figure suivante illustre la dynamique d'adoption des technologies d'automatisation dans le secteur financier, en mettant en évidence les étapes clés et les tendances d'évolution observées au cours de la dernière décennie.

Figure N°1- 3: courbe d'adoption de l'automatisation (2015-2025)



Source : par nous-mêmes

2.2.L'expérience client : définitions, dimensions et rôle stratégique

Dans un environnement financier où l'automatisation et la digitalisation bouleversent en profondeur les modes de relation, l'expérience client constitue un pilier stratégique. Elle englobe l'ensemble des perceptions, émotions et jugements qu'un client forme au fil de ses interactions — qu'elles soient humaines, automatisées ou hybrides — avec une institution.

Aujourd'hui, l'enjeu pour les banques est double : d'une part, proposer des services à la fois rapides, fluides et sûrs, d'autre part, préserver la proximité et la confiance, indispensables à la fidélisation. Cette section revisite la définition contemporaine de l'expérience client dans les services financiers, détaille ses composantes clés et met en lumière son importance stratégique dans un secteur où l'innovation technologique côtoie la nécessité d'un relationnel de qualité.

2.2.1. Définition actuelle de l'expérience client dans les services financiers digitalisés

L'expérience client dans les services financiers désigne l'ensemble des perceptions, émotions et évaluations qu'un client forme à l'égard d'une institution financière tout au long de ses interactions avec celle-ci. Dans le secteur bancaire, l'expérience client dépasse désormais le cadre des interactions traditionnelles en agence pour englober tous les points de contact avec l'organisation, y compris les canaux numériques, les interactions avec des chatbots, les applications mobiles et les plateformes en ligne. L'expérience client (CX) est donc une notion dynamique et multicanale qui se construit à travers une série de moments significatifs tout au long du parcours client, influençant à la fois la satisfaction et la fidélité (Lemon & Verhoef, 2020).

Le concept d'expérience client dans les services financiers est de plus en plus associé à la digitalisation des parcours clients. Selon des recherches récentes, l'expérience client n'est plus une simple transaction entre le client et l'établissement bancaire ; elle inclut maintenant une dimension relationnelle où la perception de la qualité des services et de la réactivité est essentielle. L'expérience client numérique, en particulier, est marquée par l'immédiateté et l'accessibilité des services en ligne, ce qui exige des institutions financières d'intégrer des technologies telles que les applications mobiles, l'intelligence artificielle et les chatbots pour répondre aux attentes de leurs clients modernes (Becker & Jaakkola, 2021).

L'introduction des technologies numériques dans l'expérience client a également modifié la manière dont les services financiers sont perçus par les consommateurs. À travers les plateformes en ligne et les applications bancaires, les clients attendent des services instantanés, faciles à utiliser, et personnalisés selon leurs besoins et comportements (Chung et al., 2020). En outre, la transparence, la sécurité et la confiance sont devenues des éléments incontournables de cette expérience, car les clients attendent des institutions financières qu'elles garantissent la protection de leurs données personnelles tout en offrant une interface simple et fiable.

L'expérience client dans les services financiers et digitaux s'inscrit donc dans un cadre plus large, celui de la transformation numérique du secteur bancaire, où les attentes des clients en matière de service et de performance évoluent rapidement. Cette transformation numérique implique non seulement une mise à jour des technologies, mais aussi une révision des stratégies de gestion de la relation client pour maintenir des niveaux élevés de satisfaction et de fidélité dans un environnement hyper-compétitif (Kelleher & Sweet, 2021).

Pour répondre à ces défis, les banques doivent revoir leur approche de l'expérience client en intégrant les technologies émergentes tout en préservant un niveau de personnalisation et de proximité. Cela requiert des investissements dans des outils d'analyse de données client, des interfaces utilisateur intuitives, ainsi qu'une formation continue des employés afin de garantir une expérience client fluide et cohérente à travers tous les points de contact numériques et physiques.

2.2.2. Composantes clés de l'expérience client : émotion, fluidité, personnalisation...

L'expérience client dans les services financiers repose sur plusieurs dimensions essentielles qui influencent directement la satisfaction et la fidélité des clients. Ces composantes incluent des aspects émotionnels, fonctionnels et relationnels, dont l'importance est amplifiée par l'élévation des attentes dans un monde numérique.

Tout d'abord, la dimension émotionnelle joue un rôle clé dans l'établissement d'une relation de confiance. Une étude de De Keyser et al. (2021) montre que les clients sont plus enclins à fidéliser une marque bancaire qui parvient à établir un lien émotionnel, via des services perçus comme sûrs, rassurants et personnalisés. Les émotions peuvent également être influencées par la transparence des offres et la qualité des conseils reçus, qu'ils soient automatisés ou humains.

Ensuite, la fluidité du parcours client, qui désigne la facilité avec laquelle un client peut interagir avec les systèmes bancaires sans rencontrer d'obstacles, est primordiale dans l'expérience digitale.

Dans un environnement bancaire automatisé, cette fluidité dépend de la simplicité et de l'intuitivité des interfaces utilisateurs. L'étude de Rawson et al. (2013) met en avant que les clients s'attendent à des services rapides, efficaces et sans erreur technique.

Enfin, la personnalisation constitue un levier stratégique crucial pour les institutions financières. Grâce aux données collectées, les banques peuvent offrir des expériences hautement personnalisées, telles que des recommandations financières adaptées, des offres sur mesure, et des conseils pertinents basés sur l'historique des interactions du client avec la banque (Nguyen & Simkin, 2021). La personnalisation renforce l'engagement et favorise la fidélisation, ce qui est d'autant plus pertinent dans un environnement automatisé où la standardisation des services peut parfois rendre l'interaction client moins humaine.

2.2.3. Importance de l'expérience client dans le secteur bancaire

Dans un secteur bancaire où les produits sont souvent perçus comme similaires, l'expérience client devient un différenciateur majeur. La montée des fintechs et des néobanques, qui proposent des services innovants et ultra-rapides, a exacerbé cette compétition, poussant les banques traditionnelles à repenser leur stratégie d'expérience client. L'automatisation joue un rôle clé dans cette dynamique, car elle permet de proposer des services en continu, à moindre coût, tout en répondant à la demande croissante de services numériques (González-Mansilla et al., 2020).

Selon Kelleher et Sweet (2021), l'automatisation des processus bancaires permet de rendre l'expérience plus fluide et moins sujette aux erreurs humaines. Cependant, elle ne doit pas éclipser l'importance de l'interaction humaine, en particulier pour les clients ayant des besoins spécifiques ou recherchant des conseils personnalisés. L'intégration judicieuse de l'automatisation avec une relation humaine de qualité est donc un enjeu stratégique pour maintenir une expérience client optimale.

Une autre dimension stratégique réside dans l'impact de l'expérience client sur la fidélisation et la rétention des clients. Une expérience positive crée une relation de long terme, favorise la rétention et génère une plus grande valeur pour le client au cours de sa vie (CLV – Customer Lifetime Value) (Zarouali et al., 2021). Les banques qui investissent dans la conception d'une expérience client fluide et engageante bénéficient non seulement d'une image de marque renforcée, mais aussi d'une augmentation de la satisfaction et de la loyauté de leurs clients.

2.3.L'efficacité organisationnelle : concepts et déterminants

L'efficacité organisationnelle représente un objectif stratégique majeur pour les institutions financières, car elle conditionne leur compétitivité à long terme. Dans un contexte de transformation numérique, l'automatisation des processus financiers joue un rôle crucial pour améliorer cette efficacité en réduisant les coûts, en optimisant les processus et en améliorant la qualité des services. Cette section explore la définition de l'efficacité organisationnelle, les modèles théoriques qui la sous-tendent, ainsi que les principaux indicateurs utilisés pour mesurer l'efficacité dans les banques.

2.3.1. Définition et dimensions de l'efficacité organisationnelle

L'efficacité organisationnelle désigne la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs stratégiques tout en optimisant l'utilisation de ses ressources humaines, financières et matérielles. Elle repose sur la capacité de l'organisation à adapter ses processus internes, à innover, à répondre aux attentes des clients et à maximiser la performance financière. Dans le secteur bancaire, cette notion devient particulièrement importante dans un environnement de plus en plus compétitif et digitalisé, où les banques doivent naviguer entre transformation technologique, réglementation stricte et exigences de plus en plus élevées de leurs clients.

Les dimensions de l'efficacité organisationnelle sont variées et incluent la gestion de l'efficacité, l'innovation, la flexibilité, la réactivité, ainsi que l'engagement des employés. L'efficacité, qui représente la capacité de l'organisation à minimiser ses coûts tout en maximisant sa productivité, est un aspect fondamental. L'automatisation des processus bancaires, par exemple, permet d'améliorer l'efficacité en réduisant les délais de traitement des transactions et en diminuant les erreurs humaines (Schaub & Wenger, 2021). En parallèle, l'innovation technologique, notamment via l'intégration de solutions comme l'intelligence artificielle, les chatbots et la blockchain, joue un rôle clé dans l'amélioration de l'efficacité organisationnelle. Ces technologies permettent aux banques de proposer des services plus rapides et plus adaptés aux besoins spécifiques de leurs clients, tout en réduisant les coûts opérationnels (Gartner, 2022).

La flexibilité et la réactivité de l'organisation sont également cruciales pour répondre aux évolutions rapides du marché. Les banques doivent non seulement être capables d'intégrer de nouvelles technologies de manière agile, mais aussi de répondre rapidement aux changements dans les attentes des clients et aux nouvelles réglementations. Par exemple, la

mise en place de services bancaires en ligne ou d'applications mobiles a été essentielle pour maintenir la compétitivité des institutions financières face à l'émergence des fintechs (Deloitte, 2021).

Enfin, l'engagement des employés, en particulier dans le cadre de l'automatisation, représente une autre dimension de l'efficacité organisationnelle. Les collaborateurs doivent être formés et soutenus dans le processus de transformation numérique pour garantir que l'adoption de nouvelles technologies se fasse de manière fluide et bénéfique pour l'ensemble de l'organisation (Noble et al., 2021). Les banques qui réussissent à créer un environnement de travail dynamique et à favoriser l'engagement de leurs équipes sont mieux placées pour optimiser leur efficacité.

L'efficacité organisationnelle, dans ce contexte, ne se limite donc pas à la rentabilité financière, mais englobe également la capacité d'une banque à innover, à s'adapter aux besoins changeants du marché, et à créer une culture d'entreprise agile et collaborative.

2.3.2. Facteurs internes et externes influençant l'efficacité organisationnelle

L'efficacité organisationnelle, entendue comme la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs tout en assurant une utilisation optimale de ses ressources, est influencée par une combinaison de facteurs internes et externes. Ces déterminants jouent un rôle crucial dans la performance globale, notamment dans le secteur bancaire, où les environnements réglementaires, technologiques et concurrentiels évoluent rapidement.

Parmi les facteurs internes, la qualité du leadership, la culture organisationnelle, les compétences des employés, la structure de gouvernance et les systèmes de gestion de l'information occupent une place centrale. Une étude récente de Harel et al. (2023) souligne que le style de management basé sur la collaboration et l'autonomisation des équipes améliore la productivité et l'agilité, en particulier dans les organisations en transformation numérique. De même, une culture d'entreprise favorisant l'innovation, l'apprentissage continu et l'acceptation du changement est fortement corrélée avec des niveaux d'efficacité élevés (Chatterjee et al., 2022).

La digitalisation des processus constitue également un levier interne majeur. Les systèmes intégrés, tels que les ERP ou les solutions de gestion de la performance financière, permettent de centraliser les données, d'améliorer la coordination interfonctionnelle et

d'optimiser la prise de décision. L'automatisation des processus financiers contribue ainsi à une meilleure allocation des ressources, à une réduction des redondances et à une standardisation des pratiques, favorisant l'efficacité globale (EY, 2023).

Concernant les facteurs externes, la pression réglementaire, l'évolution des attentes clients, la concurrence croissante, et les fluctuations macroéconomiques influencent directement la capacité d'adaptation des banques. Par exemple, la montée des exigences en matière de durabilité et de finance verte oblige les établissements financiers à réviser leurs critères d'évaluation de la performance (OECD, 2022). De même, l'émergence des fintechs a redéfini les standards de rapidité, de transparence et d'accessibilité, poussant les banques traditionnelles à innover pour rester compétitives (World Economic Forum, 2021).

L'efficacité organisationnelle dépend donc de l'alignement dynamique entre ces différents facteurs, internes comme externes. Les institutions qui réussissent sont celles qui parviennent à créer un écosystème flexible, fondé sur une gouvernance agile, des technologies intégrées et une culture d'amélioration continue.

2.3.3. Indicateurs de mesure de l'efficacité dans les banques

Mesurer l'efficacité organisationnelle dans le secteur bancaire repose sur l'identification d'indicateurs pertinents, à la fois financiers, opérationnels et qualitatifs. Ces indicateurs doivent permettre d'évaluer la capacité d'une banque à atteindre ses objectifs tout en garantissant la satisfaction des parties prenantes et la pérennité du modèle économique.

Les indicateurs financiers sont les plus classiques. Ils comprennent le ratio de rentabilité (Return on Assets - ROA, Return on Equity - ROE), le ratio coût/revenu, la marge nette d'intérêt, ainsi que la productivité des actifs. Ces indicateurs permettent d'évaluer la performance économique de l'organisation. Par exemple, un ratio coût/revenu faible indique une gestion efficiente des ressources, tandis qu'un ROE élevé traduit une bonne capacité à générer de la valeur pour les actionnaires (IMF, 2023).

Les indicateurs opérationnels évaluent la fluidité et l'efficacité des processus internes. Il s'agit notamment du temps moyen de traitement d'une opération, du taux d'automatisation des processus, de la disponibilité des services numériques, ou encore du nombre d'erreurs opérationnelles. Ces indicateurs sont devenus essentiels dans un contexte de digitalisation,

où la rapidité et la fiabilité des services constituent des facteurs clés de performance (BCG, 2022).

Les indicateurs qualitatifs et stratégiques visent à mesurer des dimensions plus subjectives mais tout aussi déterminantes, telles que la satisfaction client (via des enquêtes NPS ou CSAT), la motivation des collaborateurs, ou encore la réputation institutionnelle. La satisfaction des clients et des employés est aujourd’hui considérée comme un indicateur prédictif de la performance à long terme. De plus, les outils d’analyse sémantique permettent désormais de mesurer la qualité de l’expérience client à partir de retours textuels ou de données issues des réseaux sociaux (Accenture, 2023).

L’évaluation de l’efficacité organisationnelle repose sur une batterie d’indicateurs financiers, opérationnels et qualitatifs. Le tableau ci-dessous en présente une sélection couramment utilisée dans le secteur bancaire.

Tableau N°1- 3: Indicateurs d’efficacité organisationnelle

Indicateur	Catégorie	Exemple / Méthode
Taux de traitement automatisé	Processus	% d’opérations sans intervention manuelle
Coût par transaction	Financier	Analyse ABC ou coûts standards
Délai moyen de traitement	Opérationnel	Durée de validation de dossier
Taux de satisfaction client	Relationnel	Enquêtes NPS ou CSAT
Turnover des employés	Ressources humaines	% de départs annuels

Source : par nous-mêmes

Enfin, les institutions financières intègrent de plus en plus des indicateurs ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) dans l'évaluation de leur efficacité globale, en réponse aux nouvelles exigences des investisseurs et des régulateurs. Ces indicateurs incluent le niveau de transparence, la diversité au sein des équipes dirigeantes, la gestion des impacts environnementaux ou encore l'engagement sociétal (Bloomberg, 2023).

Section 3 : Interaction entre l'automatisation et les variables analysées

À mesure que les technologies numériques transforment les opérations bancaires, l'automatisation des processus financiers devient un catalyseur clé de changement, influençant profondément à la fois l'expérience client et l'efficacité organisationnelle. Cependant, ses effets ne sont pas uniformes ni systématiquement positifs. Comprendre la nature et l'intensité de ces interactions est essentiel pour évaluer les retombées concrètes des transformations numériques sur la performance des institutions financières.

Cette section vise à explorer en détail la manière dont l'automatisation modifie les relations entre l'entreprise et ses clients d'une part, et l'organisation interne et ses résultats d'autre part. Elle se divise en deux grands axes : le premier examine les impacts directs et indirects de l'automatisation sur la qualité de l'expérience client, tandis que le second analyse comment ces technologies influencent l'efficacité des structures organisationnelles, les coûts opérationnels et les indicateurs de performance.

3.1.Relation entre l'automatisation et l'expérience client

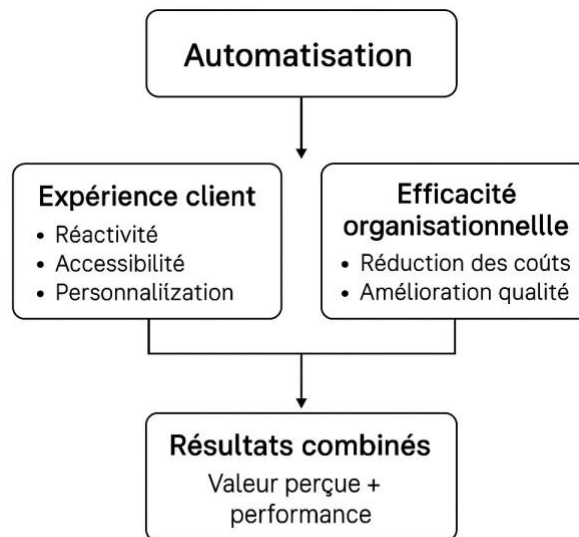
Cette partie analyse comment l'automatisation des processus financiers influence l'expérience client, notamment en termes de qualité de service, de satisfaction, de rapidité et de personnalisation. Elle met en évidence à la fois les bénéfices perçus et les limites rencontrées.

3.1.1. Amélioration de la qualité de service et satisfaction client grâce à l'automatisation

L'automatisation des processus dans le secteur bancaire constitue un levier stratégique pour améliorer la qualité de service offerte aux clients. Elle permet aux institutions financières de répondre plus rapidement aux attentes croissantes des clients en matière de fluidité, de disponibilité et de personnalisation. L'automatisation contribue ainsi à rehausser le niveau de satisfaction client en rationalisant les opérations, en réduisant les délais de traitement et en diminuant les erreurs humaines.

Comme le montre le schéma ci-dessous, l'automatisation agit simultanément sur deux leviers principaux : l'expérience client et l'efficacité organisationnelle. Ces deux dimensions, en se renforçant mutuellement, génèrent des résultats combinés en termes de valeur perçue et de performance.

Figure N°1- 4: Effets conjoints de l'automatisation sur l'expérience client et l'efficacité organisationnelle



Source : par nous-mêmes

Premièrement, les outils d'automatisation, tels que les chatbots, les assistants virtuels, les interfaces de self-service ou encore la Robotic Process Automation (RPA), permettent une disponibilité continue du service client, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Cette accessibilité permanente constitue un avantage concurrentiel majeur pour les banques. Selon une étude menée par Salesforce (2023), 76 % des clients interrogés affirment que l'automatisation améliore leur expérience bancaire, en leur offrant des réponses immédiates et en simplifiant les interactions.

Deuxièmement, l'automatisation réduit considérablement les délais de traitement des opérations courantes. Par exemple, les demandes de prêt personnel ou de modification de plafond de carte peuvent être validées quasi instantanément grâce à des systèmes de décision automatisée basés sur l'intelligence artificielle. Cette rapidité renforce la perception d'efficacité et de réactivité, deux dimensions clés de la qualité de service (Parasuraman et al., 2020). En outre, des processus tels que l'ouverture de compte en ligne, auparavant longs

et manuels, sont désormais réalisables en quelques minutes grâce à l'automatisation du traitement des pièces justificatives via la reconnaissance optique de caractères (OCR).

Troisièmement, l'automatisation permet une personnalisation accrue des services, en exploitant les données clients de manière dynamique. Les systèmes intelligents peuvent anticiper les besoins des usagers et leur proposer des offres ou conseils adaptés à leur profil. Cette capacité d'individualisation améliore l'expérience vécue et renforce la fidélité. Une étude de Capgemini (2022) a ainsi montré que les banques utilisant des moteurs de recommandation automatisés fondés sur l'analyse prédictive ont constaté une augmentation de 25 % de la satisfaction client et une réduction du taux de churn de 15 %.

Enfin, en éliminant les erreurs humaines et en assurant une standardisation des processus, l'automatisation améliore la fiabilité perçue des services bancaires. Cela a un impact direct sur la confiance du client envers son établissement. Une analyse de Bain & Company (2023) confirme que la constance et la précision des services automatisés sont des facteurs déterminants dans l'amélioration de l'expérience client dans les services financiers.

En somme, l'automatisation contribue significativement à l'élévation de la qualité de service dans le secteur bancaire, en rendant les interactions plus rapides, plus fiables et plus personnalisées. Ces améliorations se traduisent par une hausse mesurable de la satisfaction client, à condition que l'automatisation soit mise en œuvre de manière cohérente avec les attentes des usagers et intégrée dans une stratégie centrée sur l'expérience.

3.1.2. Risques et limitations de l'automatisation pour l'expérience client : déshumanisation et complexité

Si l'automatisation apporte des gains indéniables en matière d'efficacité et de rapidité, elle comporte également un certain nombre de risques susceptibles de détériorer la qualité de l'expérience client dans le secteur bancaire. Parmi les principales préoccupations figurent la perte de contact humain, l'augmentation de la complexité technologique pour certains profils de clients, ainsi que la difficulté à répondre à des situations émotionnellement ou contextuellement complexes.

L'un des risques majeurs est la déshumanisation de la relation client. La substitution des interactions humaines par des interfaces automatisées (chatbots, FAQ dynamiques, formulaires intelligents) peut générer un sentiment de distance ou d'indifférence perçue, particulièrement dans un secteur comme la banque, où la confiance et la relation interpersonnelle jouent un rôle essentiel (Wirtz et al., 2018). Pour de nombreux clients, notamment les personnes âgées ou peu familières avec les outils numériques, l'absence d'un interlocuteur humain peut être perçue comme une exclusion ou une perte de considération. Cette perception affecte non seulement la satisfaction, mais également la fidélité et la propension à recommander l'institution (Holmlund et al., 2020).

En outre, la complexité technologique accrue peut devenir un frein à l'usage. Même si les plateformes automatisées sont conçues pour améliorer la fluidité, elles peuvent, dans certains cas, introduire des frictions : navigation difficile, manque de clarté dans les interfaces, processus rigides ou non adaptés aux situations spécifiques. Des études récentes soulignent que les systèmes automatisés mal calibrés ou insuffisamment personnalisés peuvent générer des frustrations importantes (Van Doorn et al., 2021). Par exemple, l'incapacité d'un chatbot à comprendre un problème inhabituel peut obliger le client à répéter son histoire à plusieurs reprises, ce qui nuit fortement à l'expérience globale.

Par ailleurs, l'automatisation peut également affaiblir la capacité des institutions financières à créer de la valeur émotionnelle. Une interaction humaine permet souvent de détecter des signaux faibles

— hésitations, émotions, non-dits — que les systèmes automatisés ne sont pas encore capables de décoder avec finesse. Cela limite la capacité de l'organisation à offrir un service

véritablement empathique, contextualisé et rassurant, surtout dans les moments sensibles comme un litige, une réclamation ou une situation financière difficile (Lemon, 2021).

Enfin, il convient de noter que l'automatisation n'est pas toujours synonyme de réduction des erreurs. Une mauvaise configuration des outils, l'absence de supervision humaine ou des biais algorithmiques dans les systèmes décisionnels peuvent générer des dysfonctionnements importants, entraînant des conséquences négatives pour le client (Pasquale, 2020). Ces défaillances sont d'autant plus problématiques qu'elles surviennent souvent sans possibilité immédiate d'escalade vers un interlocuteur humain compétent.

3.1.3. Études empiriques sur l'impact de l'automatisation sur l'expérience client dans le secteur financier

L'évaluation de l'impact réel de l'automatisation sur l'expérience client nécessite de s'appuyer sur des études empiriques récentes, qui permettent de dépasser les intentions stratégiques pour mesurer les effets concrets sur les clients. Plusieurs recherches menées dans le secteur bancaire mettent en évidence à la fois les bénéfices tangibles et les défis persistants liés à l'introduction des technologies automatisées dans la relation client.

Une étude menée par Mariani et Borghi (2023) auprès de 310 établissements financiers européens a révélé que l'intégration de solutions d'automatisation comme les chatbots, les agents virtuels ou les outils de self-care en ligne a permis une amélioration notable de la satisfaction client, notamment sur les dimensions de rapidité de réponse, disponibilité du service et précision des informations fournies. Ces effets sont particulièrement marqués dans les banques digitales, qui réussissent à offrir une continuité de service 24/7 sans interruption.

Cependant, ces bénéfices sont conditionnés par la qualité de la mise en œuvre technologique. Dans une enquête comparative menée par Pizzi, Corbetta et Gatti (2022), les clients des banques ayant adopté des parcours numériques bien conçus (fluides, intuitifs, personnalisés) ont évalué leur expérience comme plus positive que ceux confrontés à des systèmes rigides, impersonnels ou techniquement défaillants. L'étude souligne également que l'automatisation, pour être efficace, doit être perçue comme une amélioration du service, et non comme une substitution systématique du contact humain.

D'autres recherches se sont intéressées à l'impact de l'automatisation sur la fidélité client et la perception de la valeur relationnelle. Un travail empirique réalisé par Zarouali et al. (2021) auprès de clients de banques en ligne en France a montré que l'usage d'interfaces automatisées bien conçues accroît l'engagement digital, la perception d'innovation de la marque, et, indirectement, la fidélité. Toutefois, les auteurs précisent que cet effet positif s'atténue dès lors que le client vit une expérience négative ou un défaut de résolution de problème dans le canal automatisé, confirmant ainsi le rôle central du parcours utilisateur.

Par ailleurs, les études qualitatives offrent une lecture complémentaire. Une recherche ethnographique menée par Lemon (2021) dans plusieurs agences bancaires américaines a mis en évidence le besoin de modularité dans les parcours client : les clients apprécient la rapidité des services automatisés pour les opérations simples (virements, vérification de solde), mais réclament la possibilité de basculer vers un conseiller humain en cas de problème ou de doute. Cette hybridation des canaux est perçue comme le modèle le plus satisfaisant.

Enfin, une méta-analyse réalisée par Van Doorn et al. (2021) sur l'ensemble des publications académiques entre 2017 et 2021 concernant l'automatisation dans la relation client conclut que l'automatisation améliore significativement l'efficacité transactionnelle et la perception de modernité de la marque, à condition qu'elle soit accompagnée d'une stratégie d'accompagnement client, incluant la clarté des interfaces, la disponibilité de support humain et la personnalisation des interactions.

En résumé, les études empiriques confirment que l'automatisation peut jouer un rôle structurant dans l'amélioration de l'expérience client bancaire, mais uniquement si elle s'inscrit dans une approche centrée sur l'humain, guidée par les besoins réels des utilisateurs. La réussite de ces initiatives repose donc moins sur la technologie elle-même que sur sa conception, son usage, et son intégration intelligente dans le parcours global du client.

3.2.Relation entre l'automatisation et l'efficacité organisationnelle

Cette partie examine l'impact de l'automatisation sur l'efficacité organisationnelle, en se concentrant sur son rôle dans l'amélioration des performances internes.

3.2.1. L'automatisation comme levier d'optimisation des processus internes

Dans un environnement bancaire caractérisé par une complexité croissante des opérations, des exigences réglementaires renforcées et une pression accrue sur la rentabilité, l'optimisation des processus internes est devenue une priorité stratégique. L'automatisation, par sa capacité à transformer les modes de fonctionnement traditionnels, apparaît comme un levier central pour améliorer l'efficacité, réduire les coûts d'exploitation et accroître la réactivité organisationnelle. Cette transformation passe par la digitalisation des tâches répétitives, la normalisation des flux de travail et la réduction des interventions humaines à faible valeur ajoutée.

L'une des contributions majeures de l'automatisation réside dans la robotisation des processus métiers (Robotic Process Automation – RPA), qui permet de confier à des robots logiciels l'exécution de tâches transactionnelles à forte volumétrie, comme la saisie de données, la vérification de documents ou le traitement de réclamations. Selon une étude de Deloitte (2023), les banques ayant déployé à grande échelle des solutions RPA ont observé une réduction moyenne de 25 à 40 % du temps de traitement des opérations internes, tout en améliorant leur précision et leur conformité. Ces gains de productivité s'accompagnent souvent d'une diminution significative des erreurs humaines et des redondances administratives.

Par ailleurs, l'automatisation contribue à renforcer la traçabilité et la gouvernance des processus. Grâce aux technologies d'automatisation intelligente (Intelligent Automation) intégrant des capacités d'intelligence artificielle, il devient possible de surveiller en temps réel l'exécution des processus, de détecter les anomalies, d'optimiser les séquences d'activités et d'ajuster dynamiquement les ressources mobilisées. Cela favorise une prise de décision plus rapide et plus fondée sur les données (data-driven), notamment dans des domaines comme la gestion des risques, le traitement des crédits ou la conformité réglementaire (KPMG, 2022).

Un autre domaine où l'automatisation joue un rôle crucial est la gestion documentaire et l'archivage électronique. De nombreuses banques ont investi dans des systèmes d'automatisation du cycle de vie des documents, allant de la numérisation à l'indexation automatique, ce qui réduit considérablement les délais de traitement, les coûts d'impression et les erreurs de classement (PwC, 2021). Ces systèmes permettent aussi une meilleure

accessibilité des informations, essentielle pour la continuité d'activité et la gestion multi-agences.

Enfin, l'automatisation facilite l'intégration interservices et l'harmonisation des procédures à l'échelle de l'organisation. En réduisant les silos opérationnels, elle améliore la coordination entre les services front-office et back-office, ce qui se traduit par des parcours plus fluides pour les clients et une meilleure répartition des ressources internes (EY, 2022). Cette intégration permet également de réallouer les ressources humaines vers des missions à plus forte valeur ajoutée, comme l'analyse stratégique, le conseil personnalisé ou l'innovation.

En définitive, l'automatisation ne se limite pas à une simple modernisation technologique ; elle constitue un moteur de transformation organisationnelle profonde, capable de refondre les chaînes de valeur internes, de fluidifier les opérations et de renforcer l'agilité des institutions financières. Toutefois, pour en maximiser les bénéfices, cette transformation doit être accompagnée d'une redéfinition des processus, d'un accompagnement au changement et d'une veille technologique continue.

3.2.2. Effets de l'automatisation sur la gestion des coûts et la productivité

L'automatisation des processus financiers se présente comme un levier stratégique pour la gestion optimisée des coûts et l'amélioration durable de la productivité. En automatisant les tâches récurrentes, à faible valeur ajoutée, telles que la saisie comptable, le traitement des paiements, les rapprochements bancaires ou encore la génération de rapports financiers, les institutions peuvent considérablement réduire les ressources nécessaires à ces activités, tout en améliorant leur fiabilité (Deloitte, 2023).

Selon une étude menée par McKinsey Global Institute (2022), les entreprises qui déploient des solutions d'automatisation à l'échelle constatent une baisse des coûts opérationnels de l'ordre de 30 à 60 %, accompagnée d'un gain de productivité pouvant atteindre 20 à 50 %, selon les fonctions concernées. Cette hausse de performance est liée non seulement à la vitesse d'exécution accrue, mais aussi à la suppression des erreurs humaines et à l'harmonisation des processus.

Dans le secteur bancaire, où les exigences de conformité, de sécurité et de réactivité sont élevées, ces gains se traduisent concrètement par une diminution du coût par transaction, une accélération du cycle de traitement des prêts ou encore une automatisation complète du traitement des demandes clients simples via des chatbots ou des assistants virtuels. Par exemple, la Royal Bank of Canada a signalé une réduction de 45 % de ses coûts opérationnels dans les services back-office après l'implémentation de solutions RPA et d'IA, avec un retour sur investissement (ROI) en moins de 18 mois (Accenture, 2022).

L'automatisation contribue également à la réallocation des ressources humaines vers des fonctions à plus forte valeur ajoutée, favorisant ainsi une montée en compétences des équipes. Toutefois, il convient de noter que ces bénéfices ne sont pleinement atteints que si les technologies sont correctement intégrées dans l'architecture organisationnelle et accompagnées par une gestion proactive du changement. Une automatisation mal pilotée peut engendrer des coûts cachés, des doublons technologiques ou une perte de compétences humaines critiques.

En résumé, les effets positifs de l'automatisation sur les coûts et la productivité sont indéniables, mais leur ampleur dépend de plusieurs facteurs : maturité technologique, intégration des systèmes, formation des collaborateurs, adaptation des processus et gouvernance de l'innovation. Ce sont ces conditions qui permettent de transformer les promesses technologiques en performances concrètes et mesurables.

3.2.3. Mesure de l'efficacité organisationnelle post-automatisation : indicateurs et résultats observés

L'évaluation de l'efficacité organisationnelle après la mise en œuvre de solutions d'automatisation constitue une étape essentielle pour mesurer les retombées réelles du projet, justifier les investissements engagés et piloter les ajustements futurs. À cette fin, les entreprises ont recours à des indicateurs de performance clés (KPIs), regroupant des mesures financières, opérationnelles et qualitatives.

Parmi les indicateurs les plus couramment mobilisés figurent :

- Le taux d'automatisation des processus, qui reflète la proportion de tâches exécutées sans intervention humaine.

- Le temps moyen de traitement par processus, indicateur central pour mesurer les gains de vitesse.
- Le coût unitaire par processus automatisé comparé au coût antérieur manuel.
- Le taux d'erreur ou de rejet, révélateur de la qualité et de la fiabilité post-automatisation.
- Les niveaux de satisfaction des utilisateurs internes (collaborateurs) et externes (clients).
- Le feedback des employés, qui fournit des retours qualitatifs sur la pertinence et l'ergonomie des processus automatisés.

Ces éléments sont résumés dans le tableau suivant, qui synthétise les principaux indicateurs de performance observés après la mise en œuvre de l'automatisation :

Tableau N°1- 4: synthèse des indicateurs de performance post-automatisation

Indicateurs	Définitions	Évolution après automatisation
Taux d'automatisation	Proportion de processus financiers exécutés par des systèmes automatisés	Hausse
Temps de traitement	Durée nécessaire pour compléter un processus financier	Baissé
Coût unitaire	Dépenses moyennes engagées pour traiter une opération	Diminution
Taux d'erreur	Proportion d'erreurs survenant lors de l'exécution des processus financiers	Réduction

Indice de satisfaction client (Net Promoter Score)	Mesure de la propension des clients à recommander la banque	Amélioration
Feedback des employés	Retours qualitatifs des collaborateurs sur les processus automatisés	Positif

Source : par nous-mêmes

Dans le secteur bancaire, des mesures spécifiques comme le Net Promoter Score (NPS), la durée moyenne d’instruction d’un crédit, ou encore le taux de traitement en libre-service permettent de suivre l’impact de l’automatisation sur l’expérience client et l’efficacité des opérations. Une enquête menée par Capgemini Research Institute (2023) auprès de 150 banques internationales a montré que celles ayant atteint un taux d’automatisation supérieur à 60 % affichaient en moyenne :

- Une réduction de 40 % du coût opérationnel par client,
- Une amélioration de 35 % de la productivité des agents,
- Et une progression de 25 % du taux de satisfaction client.

Au-delà de ces chiffres, l’automatisation a également un impact sur la résilience organisationnelle, notamment en permettant une meilleure continuité des services en cas de crise, comme cela a été observé pendant la pandémie de COVID-19. Les processus critiques ayant été automatisés ont pu être maintenus sans interruption, contrairement aux services manuels plus vulnérables.

Comme le montre ce tableau, les gains de productivité, la réduction des délais de traitement et l’amélioration de la précision comptent parmi les bénéfices les plus largement reconnus de l’automatisation. Toutefois, des risques tels que la résistance au changement, la dépendance technologique ou encore la perte de compétences humaines soulignent la nécessité d’une approche stratégique et progressive. Ces éléments doivent être intégrés dans toute démarche d’optimisation des processus internes.

Enfin, la mise en place d'un système de pilotage basé sur des tableaux de bord dynamiques, intégrant les KPIs mentionnés, permet aux dirigeants de suivre en temps réel les effets de l'automatisation et de détecter rapidement les écarts de performance. Ce suivi régulier est indispensable pour ajuster les processus, renforcer les formations, identifier les besoins technologiques complémentaires et assurer un alignement stratégique continu.

Conclusion du chapitre 01

Ce premier chapitre a permis de poser les bases essentielles pour comprendre l'automatisation des processus financiers.

À travers une analyse approfondie de la littérature, nous avons examiné les concepts fondamentaux, les modèles théoriques, ainsi que l'évolution historique et les innovations technologiques dans ce domaine. Ces éléments fournissent une perspective claire sur l'importance stratégique de l'automatisation.

Par ailleurs, l'impact de ces technologies sur l'expérience client a été analysé, mettant en évidence leur capacité à répondre aux attentes des consommateurs tout en présentant certains défis, comme la déshumanisation.

Enfin, l'efficacité organisationnelle a été étudiée, en soulignant les gains opérationnels, la gestion des coûts, et les obstacles à surmonter pour intégrer ces solutions de manière optimale

En conclusion, ce chapitre établit un cadre solide pour approfondir l'étude des variables clés liées à l'automatisation dans les prochains chapitres, en mettant en lumière ses apports, ses limites, et ses implications stratégiques.

CHAPITRE 02 : Cadre méthodologique - approche et outils d'analyse

Afin de répondre de manière rigoureuse à la problématique de recherche, il est essentiel de définir un cadre méthodologique adapté. Ce chapitre présente les choix épistémologiques, paradigmes scientifiques, démarches, outils et méthodes retenus pour analyser l'impact de l'automatisation des processus financiers sur l'expérience client et l'efficacité organisationnelle. Il vise à assurer la cohérence entre les objectifs de la recherche et les moyens mis en œuvre pour y parvenir.

Section 1 : Approche méthodologique

Avant de présenter les outils et techniques de collecte de données, il convient d'exposer les fondements scientifiques qui orientent la recherche. Cette section s'intéresse donc à la posture épistémologique adoptée, aux paradigmes mobilisés, ainsi qu'à la logique méthodologique suivie pour aborder le sujet de manière cohérente et pertinente.

1.1. Posture épistémologique et paradigmes utilisés

Cette section vise à situer la recherche dans un cadre scientifique clair, en précisant la posture épistémologique adoptée et les paradigmes mobilisés pour guider l'analyse du sujet étudié.

1.1.1. Justification du choix épistémologique

Dans le cadre de cette étude, la posture épistémologique adoptée est pragmatique. Cette posture s'inscrit dans une volonté de dépasser les oppositions classiques entre objectivisme et subjectivisme, en mettant l'accent sur l'utilité des connaissances produites et leur capacité à répondre à des problèmes concrets rencontrés dans le monde réel (Biesta, 2010). Le pragmatisme offre ainsi une flexibilité méthodologique, permettant de combiner données quantitatives et qualitatives pour obtenir une compréhension plus complète des phénomènes étudiés.

La problématique centrale de notre mémoire – à savoir l'impact de l'automatisation sur l'expérience client et l'efficacité organisationnelle – concerne des enjeux stratégiques et opérationnels auxquels les entreprises, et en particulier les institutions financières comme Trust Bank, sont confrontées dans un contexte de transformation numérique accélérée (Vial, 2019). Il s'agit d'analyser à la fois des effets mesurables (productivité, délais de traitement,

qualité des services) et des perceptions subjectives exprimées par les clients et les employés (satisfaction, confort d'usage, perception de la réactivité).

Le paradigme pragmatique permet ainsi de mobiliser une pluralité de méthodes, répondant aux exigences de rigueur scientifique tout en restant ancré dans l'action managériale. Ce positionnement épistémologique est d'autant plus pertinent que notre objet d'étude est multidimensionnel : il articule des aspects technologiques (automatisation, outils numériques), organisationnels (efficacité interne, adaptation au changement) et humains (relation client, acceptabilité).

Ce choix rejoint les travaux de Dewey (1938), pour qui la recherche doit être guidée par les problèmes pratiques du terrain, ainsi que ceux de Creswell et Plano Clark (2011), qui soulignent l'adéquation du pragmatisme pour les approches mixtes. Il permet en outre d'articuler théorie et pratique, en générant un savoir exploitable tant pour les chercheurs que pour les décideurs en entreprise.

1.1.2. Paradigmes scientifiques appliqués à l'étude

Le paradigme scientifique retenu dans le cadre de ce mémoire est le pragmatisme. Contrairement aux paradigmes plus traditionnels comme le positivisme, qui vise à découvrir des lois universelles à travers des données objectives, ou le constructivisme, centré sur la compréhension subjective et la construction sociale de la réalité, le paradigme pragmatique s'inscrit dans une perspective de résolution de problèmes concrets, en tenant compte des spécificités du terrain et de la finalité pratique de la recherche (Morgan, 2007 ; Johnson & Onwuegbuzie, 2004).

Ce paradigme repose sur plusieurs principes fondamentaux :

- Pluralisme méthodologique : le pragmatisme valorise la complémentarité des approches quantitatives (permettant la mesure, la généralisation, la modélisation) et qualitatives (permettant l'interprétation, la contextualisation et la profondeur d'analyse) (Tashakkori & Teddlie, 2010).
- Orientation vers l'action : la recherche vise à produire un savoir utile, applicable et pertinent pour les décideurs, praticiens ou parties prenantes concernés, en dépassant les clivages épistémologiques rigides.

- Centralité du contexte : les phénomènes étudiés sont analysés dans leur complexité réelle, en tenant compte des interactions, des contraintes et des dynamiques spécifiques à chaque situation.

L'adoption de ce paradigme s'applique pleinement à notre étude, qui explore les effets concrets de l'automatisation des processus financiers dans une organisation bancaire en transformation, en l'occurrence Trust Bank Algeria. Il s'agit non seulement d'examiner des indicateurs mesurables de performance et de satisfaction, mais aussi d'interpréter les perceptions et vécus des acteurs concernés, dans un contexte en mutation.

Cette posture permet ainsi de mieux appréhender les enjeux liés à la transformation numérique, en mobilisant des outils de recherche hybrides et en produisant un savoir à la fois scientifiquement fondé et managérialement exploitable (Creswell & Plano Clark, 2011 ; Biesta, 2010).

1.1.3. Influence du paradigme sur la construction de la recherche

L'adoption du paradigme pragmatique influence profondément la conception, le déroulement et l'orientation de la démarche de recherche adoptée dans ce mémoire. Ce choix paradigmatique repose sur une logique de résolution de problèmes réels, en mobilisant des approches méthodologiques flexibles, capables de s'adapter à la complexité du terrain et à la diversité des phénomènes étudiés (Morgan, 2007).

Tout d'abord, il justifie l'adoption d'une méthodologie mixte, combinant des outils quantitatifs et qualitatifs pour produire un savoir à la fois statistiquement significatif et riche en interprétations. Deux questionnaires ont été élaborés : l'un adressé aux professionnels du secteur bancaire pour dégager des tendances globales sur l'automatisation des processus financiers, l'autre destiné aux clients afin de mesurer leur perception de l'expérience bancaire automatisée. Cette double approche est renforcée par une analyse qualitative des réponses ouvertes et des commentaires recueillis, permettant de saisir les nuances, les ressentis subjectifs, et les dimensions non mesurables du phénomène étudié (Creswell & Plano Clark, 2011).

Ensuite, ce paradigme a guidé l'élaboration des instruments d'enquête, en mettant l'accent sur le vécu pratique des répondants, notamment en lien avec l'usage de services automatisés, leur niveau de satisfaction ou encore leurs attentes non comblées. L'enquête

visé ainsi à mettre en lumière l'articulation entre la technologie, l'organisation et l'humain, au cœur de la transition numérique du secteur bancaire (Teddle & Tashakkori, 2009).

Par ailleurs, le paradigme pragmatique permet d'ancrer solidement la problématique dans un contexte organisationnel concret, à savoir celui d'une institution bancaire – Trust Bank Algeria – engagée dans un processus de transformation digitale. Cette orientation contextuelle renforce la pertinence opérationnelle des résultats, en répondant à des enjeux actuels de performance et de qualité de service dans un environnement en mutation.

En somme, le pragmatisme confère à cette étude une souplesse méthodologique et une orientation finalisée vers l'action, en intégrant des points de vue multiples et complémentaires. Il permet de produire des résultats à la fois théoriquement informés et pratiquement exploitables, en accord avec les besoins du monde professionnel et les exigences de la recherche académique (Biesta, 2010 ; Johnson & Onwuegbuzie, 2004).

1.2.Démarche méthodologique

Cette section présente la logique adoptée pour structurer la recherche. Elle expose la nature de la démarche choisie, la typologie de l'étude ainsi que ses limites. Ces éléments permettent de clarifier le positionnement scientifique retenu pour analyser l'impact de l'automatisation des processus financiers sur l'expérience client et l'efficacité organisationnelle.

1.2.1. Choix de la démarche : abductive

La présente recherche adopte une démarche abductive, car elle se situe à la croisée des chemins entre des connaissances théoriques établies et les données empiriques recueillies sur le terrain. Contrairement à une approche déductive, qui applique de manière rigide un cadre théorique préalablement établi, ou à une démarche inductive, qui construit des généralisations exclusivement à partir des observations de terrain, l'abduction permet une navigation itérative entre conceptualisation et réalité observée (Dubois & Gadde, 2002).

Cette stratégie est particulièrement adaptée lorsque le chercheur cherche à interpréter un phénomène contemporain complexe, comme ici l'impact de l'automatisation des processus financiers sur l'expérience client et l'efficacité organisationnelle. L'objectif n'est pas

simplement de confirmer une théorie existante, mais d'explorer et de proposer la meilleure explication possible à partir des faits constatés, tout en restant ouvert à la complexité du terrain (Peirce, 1931).

Concrètement, l'étude mobilise d'une part des concepts clés issus de la littérature scientifique sur la transformation digitale, l'automatisation, la performance organisationnelle et la gestion de la relation client (Davenport, 2018 ; Kotler & Keller, 2016 ; Laudon & Traver, 2020). D'autre part, elle s'appuie sur des données empiriques obtenues à travers deux questionnaires (clients et professionnels du secteur bancaire) et des entretiens semi-directifs, qui permettent de capter des perceptions fines et des dynamiques organisationnelles souvent invisibles dans les analyses strictement quantitatives.

L'abduction, telle que théorisée par Peirce, repose sur un processus d'inférence logique exploratoire visant à générer des hypothèses plausibles, en fonction d'observations singulières dans un contexte donné. Elle permet de faire émerger du sens à partir de données fragmentées, tout en renforçant la validité de l'analyse par un dialogue constant entre la théorie et le terrain (Timmermans & Tavory, 2012).

Enfin, cette démarche s'articule naturellement avec le paradigme pragmatique choisi, qui encourage la flexibilité méthodologique et l'adaptation aux contextes réels. Elle permet de produire des résultats contextualisés, pertinents, et directement utiles à la compréhension et à l'amélioration des pratiques managériales.

1.2.2. Typologie de la recherche : exploratoire et explicative

Dans ce mémoire, deux niveaux de typologie de recherche sont mobilisés : exploratoire et explicative, conformément aux recommandations méthodologiques en sciences de gestion (Thiétart, 2007).

D'une part, la typologie exploratoire s'impose naturellement en raison du caractère évolutif et encore peu documenté du phénomène de l'automatisation des processus financiers dans le contexte algérien. Ce type de recherche permet de découvrir des dimensions peu étudiées, d'identifier des perceptions émergentes chez les clients comme chez les professionnels, et de dégager des pistes nouvelles sur les effets combinés de l'automatisation

sur la performance organisationnelle et la qualité de l'expérience client (Gioia, Corley & Hamilton, 2013). Elle repose ici sur l'analyse qualitative des réponses ouvertes et des entretiens, offrant un cadre souple pour explorer des réalités vécues de manière contextualisée.

D'autre part, la recherche comporte également une visée explicative. Elle cherche à comprendre les mécanismes sous-jacents qui relient l'automatisation aux résultats organisationnels (efficacité, productivité, fluidité des processus) ainsi qu'à la satisfaction client. Cela implique le test d'hypothèses fondées sur la littérature existante, à travers des analyses statistiques établissant des corrélations entre variables mesurées (Creswell & Creswell, 2018). Cette orientation permet non seulement de confirmer certaines relations théoriques, mais aussi de mieux cerner les conditions dans lesquelles l'automatisation produit des effets positifs ou négatifs.

Cette double approche méthodologique, à la fois exploratoire et explicative, s'inscrit dans une logique abductive et pragmatique, en accord avec l'objectif de produire un savoir à la fois empiriquement fondé et actionnable. Elle reflète également une tendance forte dans les recherches actuelles en sciences de gestion, où la complémentarité entre compréhension fine des phénomènes et test de relations causales est de plus en plus valorisée (Yin, 2018).

1.2.3. Limites et biais potentiels de la démarche choisie

Bien que rigoureuse et adaptée aux objectifs de la recherche, la démarche méthodologique adoptée présente plusieurs limites qu'il convient de reconnaître afin de nuancer la portée des résultats obtenus.

Tout d'abord, la limite de généralisation constitue un point important. En effet, l'étude repose sur une méthodologie mixte mobilisant des données quantitatives issues de questionnaires, ainsi que des données qualitatives provenant d'entretiens semi-directifs. Or, la taille restreinte des échantillons, en particulier pour la partie qualitative, limite la représentativité des résultats. Par conséquent, les conclusions ne peuvent être généralisées à l'ensemble des organisations financières algériennes, ni à d'autres contextes nationaux ou sectoriels (Bryman, 2016).

Ensuite, un biais de désirabilité sociale peut influencer les réponses des participants. Ce biais survient lorsque les répondants cherchent à se conformer à des normes perçues comme

socialement valorisées, ou à présenter leur entreprise sous un jour favorable. Ce phénomène est particulièrement fréquent dans les entretiens, où la relation directe entre chercheur et participant peut induire une certaine autocensure (Fisher, 1993).

Par ailleurs, le biais d'interprétation constitue une autre limite potentielle. L'analyse thématique des données qualitatives, même réalisée avec rigueur, implique des choix subjectifs dans le codage, la catégorisation des propos, ou l'interprétation des discours. Cette subjectivité est inhérente aux approches qualitatives, surtout lorsqu'elles cherchent à relier des éléments objectifs (comme des indicateurs de performance) à des perceptions individuelles (Paillé & Mucchielli, 2012).

De plus, l'étude est conduite dans un contexte géographique, économique et culturel spécifique, celui de l'Algérie. Les résultats peuvent donc être influencés par des facteurs exogènes comme le niveau de digitalisation du secteur bancaire, la réglementation locale ou les habitudes des consommateurs. Ces facteurs contextuels doivent être pris en compte dans l'interprétation des résultats et dans toute tentative de transposition (Hlady-Rispal, 2002).

Toutefois, afin de limiter ces biais et renforcer la validité des conclusions, la recherche s'appuie sur le principe de triangulation méthodologique (Denzin, 1978 ; Crozier & Friedberg, 1977). Cette approche consiste à croiser différentes sources de données et méthodes d'analyse, permettant ainsi de compenser les limites de chacune et d'obtenir une compréhension plus robuste et nuancée du phénomène étudié.

Section 2 : Méthodes et outils de collecte de données

L'approche méthodologique choisie dans cette recherche étant mixte, il est indispensable de recourir à des techniques de collecte variées pour couvrir à la fois les dimensions quantitatives et qualitatives du phénomène étudié. Ce chapitre présente donc les méthodes de collecte de données primaires et secondaires utilisées, ainsi que les outils mobilisés pour leur traitement et leur analyse.

Il s'agit d'assurer une cohérence méthodologique entre les objectifs de la recherche, la nature des données, et les outils d'analyse retenus.

2.1.Méthodes de collecte des données

La recherche adopte une approche mixte, combinant des données quantitatives issues des questionnaires et des données qualitatives issues d'entretien semi-directif. Selon Creswell (2014), cette stratégie permet une compréhension plus complète d'un phénomène, en triangulant les perspectives des acteurs et les résultats chiffrés.

2.1.1. Collecte de données primaires

Dans cette étude, deux outils complémentaires ont été mobilisés afin de collecter les données directement auprès des principaux acteurs concernés par l'automatisation des processus financiers.

Premièrement, des questionnaires structurés ont été diffusés auprès de deux populations cibles : des collaborateurs et responsables financiers, d'une part, et des clients bancaires, d'autre part. L'objectif était de mesurer de manière quantitative les effets perçus de l'automatisation à la fois sur la performance organisationnelle et sur l'expérience client. La construction du questionnaire s'est appuyée sur des variables et dimensions identifiées dans la littérature scientifique : notamment les travaux de Kotler et Keller (2016) pour l'évaluation de la qualité perçue de l'expérience client (ex. réactivité, personnalisation, fiabilité), ainsi que ceux de Davenport (2018) pour les aspects liés à la digitalisation, à la transformation des processus internes et à la performance technologique.

Deuxièmement, des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de cadres et responsables opérationnels impliqués dans la mise en œuvre ou la supervision des systèmes automatisés. Ce type de méthode qualitative permet d'explorer en profondeur les

représentations, les pratiques et les perceptions des acteurs en lien avec la transformation numérique. Selon Kvale (1996), l'entretien semi-directif favorise la production de discours riches, nuancés et contextualisés, particulièrement utiles pour compléter les données quantitatives. Cette approche permet également d'identifier des dimensions latentes ou émergentes que le questionnaire standardisé ne pourrait pas nécessairement révéler, comme l'indiquent Thiétart (2007) et Miles et Huberman (2003).

Le choix des échantillons a été effectué selon une logique de sélection raisonnée (échantillonnage par pertinence), en fonction de la capacité des répondants à fournir des données en lien avec les objectifs de la recherche. Environ 100 à 130 questionnaires ont été recueillis, garantissant une base statistique suffisamment robuste pour mener des analyses descriptives et corrélationnelles. Par ailleurs, 5 à 8 entretiens semi-directifs ont été réalisés, ce qui correspond aux recommandations méthodologiques en matière de saturation thématique (Strauss & Corbin, 1998), c'est-à-dire le point à partir duquel aucune information nouvelle significative n'émerge des données collectées.

2.1.2. Collecte de données secondaires

En complément des données primaires issues des questionnaires et entretiens, cette recherche a mobilisé plusieurs sources secondaires afin de renforcer la validité et la profondeur de l'analyse. Il s'agit notamment de documents internes à l'entreprise, rapports financiers annuels, publications sectorielles, ainsi que d'études de cas d'organisations bancaires confrontées à des problématiques similaires d'automatisation.

L'analyse de ces sources secondaires joue un rôle essentiel dans la recherche en gestion, car elle permet de mettre en perspective les données empiriques avec des tendances sectorielles, des stratégies organisationnelles observées ou des modèles d'innovation déjà éprouvés (Yin, 2014). Ces données fournissent également des informations contextuelles cruciales sur l'environnement macroéconomique, technologique et réglementaire dans lequel évolue l'organisation étudiée (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019).

Ces sources secondaires sont donc complémentaires aux données de terrain. Elles contribuent à la triangulation méthodologique (Denzin, 1978), en confrontant différents types d'informations pour valider les résultats et renforcer la rigueur de l'analyse.

2.1.3. Triangulation des données pour renforcer la validité

La triangulation constitue une stratégie essentielle en recherche qualitative et mixte pour améliorer la validité interne et la crédibilité des résultats (Yin, 2018 ; Denzin, 1978). Elle repose sur le principe de croiser plusieurs types de données, méthodes ou sources pour mieux appréhender un phénomène complexe et réduire les biais d'interprétation.

Dans cette étude, la triangulation est mobilisée à trois niveaux complémentaires :

- Méthodologique, par l'intégration de deux techniques distinctes de collecte de données — le questionnaire et l'entretien semi-directif — qui permettent de recueillir à la fois des tendances générales et des récits plus nuancés (Creswell & Plano Clark, 2018) ;
- Des sources, par la confrontation entre données primaires (issues du terrain) et données secondaires (rapports internes, publications sectorielles), ce qui permet de situer les résultats dans un contexte plus large ;
- Analytique, en comparant les résultats issus des approches quantitatives et qualitatives, afin d'enrichir l'interprétation et de valider les convergences ou divergences entre les perceptions mesurées et exprimées

Cette approche renforce la robustesse méthodologique de la recherche et permet de mieux cerner la complexité des impacts de l'automatisation, en s'appuyant sur la complémentarité des angles d'analyse.

2.2. Outils d'analyse des données

Une fois les données collectées, des outils adaptés ont été mobilisés pour les traiter de manière rigoureuse. L'objectif est d'extraire des enseignements fiables et pertinents, en s'appuyant sur des méthodes reconnues en recherche scientifique.

2.2.1. Analyse qualitative

Les entretiens ont été analysés à l'aide d'une méthodologie combinant le codage thématique et l'analyse de contenu, deux approches largement reconnues en recherche qualitative pour leur capacité à structurer et interpréter des données textuelles riches (Bardin, 2007 ; Braun & Clarke, 2006).

L'analyse de contenu a été conduite selon les trois étapes définies par Bardin (2007) : la pré-analyse (organisation et immersion dans les données), l'exploitation du matériel (codage et catégorisation), et le traitement des résultats (interprétation et synthèse). Cette méthode permet de mettre en évidence des tendances discursives significatives, tout en assurant une rigueur dans le traitement des verbatim.

Parallèlement, un codage thématique a été mis en œuvre en s'appuyant sur une grille de catégories préétablies, dérivées des axes conceptuels du mémoire, tels que la satisfaction client, l'efficacité organisationnelle, ou encore les perceptions des effets de l'automatisation. Cette démarche est conforme à celle proposée par Braun et Clarke (2006), qui soulignent l'importance d'un processus itératif pour dégager des thèmes récurrents et contrastés dans les récits des participants.

Dans une logique pragmatique, cette approche qualitative vient compléter les résultats quantitatifs, en apportant une compréhension plus fine et contextuelle des ressentis et perceptions des acteurs organisationnels (Creswell & Plano Clark, 2018). Elle permet ainsi de croiser les perspectives et de saisir la complexité des dynamiques vécues dans les environnements touchés par la transformation numérique.

2.2.2. Analyse quantitative

Les données recueillies via les questionnaires ont été analysées à l'aide de statistiques descriptives (moyennes, fréquences, écarts-types) pour fournir un aperçu global des tendances et comportements observés. Ensuite, des analyses corrélationnelles ont été menées afin d'examiner les relations entre variables clés, telles que le niveau d'automatisation perçue et la satisfaction client.

Ce type d'analyse permet de tester empiriquement certaines hypothèses issues du cadre théorique, et d'enrichir l'interprétation des résultats en mettant en lumière des liens potentiels entre pratiques organisationnelles et perceptions des usagers (Bryman, 2016). Par ailleurs, l'approche statistique choisie s'inscrit dans une logique de triangulation méthodologique, visant à renforcer la validité des résultats (Creswell & Creswell, 2018). L'utilisation de logiciels comme SPSS facilite cette démarche en assurant un traitement rigoureux, rapide et fiable des données quantitatives, tout en permettant une représentation claire des résultats sous forme de tableaux et graphiques.

2.2.3. Utilisation de logiciels d'analyse

Afin d'assurer la fiabilité, la rigueur et la pertinence de l'analyse des données recueillies, des outils informatiques spécialisés ont été mobilisés, adaptés à la nature mixte de la méthodologie adoptée.

- Le traitement des données quantitatives provenant des questionnaires a été réalisé à l'aide de SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Ce logiciel robuste a facilité l'exécution d'analyses statistiques descriptives (comme les fréquences, moyennes, et écarts-types) ainsi que des tests statistiques plus complexes (tels que les corrélations et analyses croisées), aidant à la détection de tendances significatives et à la démonstration de relations entre des variables essentielles. Il a aussi proposé des outils de représentation graphique (graphiques, histogrammes) pratiques pour présenter les résultats de façon concise et intelligible.
- Le logiciel NVivo a été préféré pour l'analyse des données qualitatives provenant des entretiens semi-directifs et des questions ouvertes. Cet outil a facilité le codage, le regroupement et l'analyse thématique des interventions des participants, en décelant les concepts récurrents, les perceptions majeures et les subtilités dans leurs réponses. À défaut d'accès à NVivo, un codage manuel structuré a été réalisé sous Microsoft Excel, selon une grille d'analyse rigoureuse construite à partir des objectifs de recherche. Cette méthode alternative a garanti la traçabilité du raisonnement analytique et la fidélité à la parole des participants.

Section 3 : Présentation du cadre spécifique au cas étudié (Trust Bank)

Cette section présente le cadre spécifique de l'étude menée au sein de **Trust Bank Algeria**, en mettant en lumière son positionnement, ses choix en matière d'automatisation des processus financiers, ainsi que les facteurs contextuels – économiques, réglementaires et organisationnels – qui influencent cette transformation.

3.1.Présentation de Trust Bank et des initiatives d'automatisation

Cette partie présente brièvement Trust Bank Algeria, son positionnement sur le marché et les principales actions menées en matière d'automatisation des processus financiers.

3.1.1. Historique et positionnement de Trust Bank

Trust Bank Algeria est une banque de droit algérien à capitaux privés, constituée sous la forme d'une société par actions (SPA). Elle a été créée officiellement le 10 septembre 2002, conformément à la réglementation en vigueur régissant les établissements financiers opérant en Algérie.

À sa création, la banque disposait d'un capital social de 750 millions de dinars algériens. Ce montant a connu une première augmentation significative en février 2006, portant le capital à 2,5 milliards de dinars, puis a été consolidé à ce niveau à la suite d'une décision des actionnaires durant l'exercice 2008. Le capital est divisé en 250 000 actions, d'une valeur nominale de 10 000 dinars chacune.

La composition de l'actionnariat de Trust Bank Algeria est marquée par la présence d'investisseurs internationaux et régionaux issus des secteurs bancaires et assurantiels. La répartition actuelle du capital est présentée dans le tableau suivant :

Tableau N°2- 1: Structure de l'actionnariat de Trust Bank Algeria

Actionnaires	Nombre d'actions	Montant (DA)	Pourcentage (%)
Trust Algeria Investment	94 000	940 000 000	37,6 %
Jordan Expatriates Investment (Jordanie)	37 500	375 000 000	15 %

Trust Algeria d'Assurance et de Réassurance	36 000	360 000 000	14,4 %
Qatar General Insurance and Reinsurance	20 000	200 000 000	8 %
Ghazi Kamal Abu Nahl	15 000	150 000 000	6 %
Trust International Insurance (Palestine)	12 500	125 000 000	5 %
Jamal Kamel Abu Nahl	12 500	125 000 000	5 %
Sheikh Nasser Ben Ali Ben Saoud Al Thani (Qatar)	5 000	50 000 000	2 %
Trust International Insurance (Chypre)	5 000	50 000 000	2 %
Radi Shaker Eatcha	5 000	50 000 000	2 %
Kamel Abu Nahl	2 500	25 000 000	1 %
Fadi Abu Nahl	2 500	25 000 000	1 %
Hamed Abu Nahl	2 500	25 000 000	1 %
Total	250 000	2 500 000 000	100 %

Source : Trust Bank Algeria, document interne fourni par la direction (2025).

Cette structure capitalistique traduit une volonté d'ancrage international, notamment au sein de la sphère financière arabe, avec une forte présence d'investisseurs jordaniens, qataris, palestiniens et chypriotes.

Depuis sa création, Trust Bank Algeria affirme sa mission en tant que banque universelle, orientée vers l'innovation, la satisfaction client et la modernisation continue de ses services. Elle propose une large gamme de produits destinés aux particuliers, professionnels et entreprises, tout en s'appuyant sur des technologies bancaires avancées et un système de gouvernance structuré. Elle opère sous la supervision de la Banque d'Algérie et respecte les standards réglementaires et prudentiels en vigueur.

3.1.2. Les produits et services bancaires proposés

Trust Bank Algeria propose une offre bancaire universelle, adaptée aux besoins des particuliers, professionnels et entreprises. Cette offre est régulièrement enrichie afin de suivre l'évolution du marché, des attentes clients et des standards internationaux. Les produits sont organisés autour de six grandes catégories : financement, placements, services monétiques, banque à distance, services aux entreprises et solutions islamiques.

➤ Produits de financement

Trust Bank Algeria propose une gamme variée de produits de financement, conventionnels ou spécifiques, adaptés au profil de chaque client :

- Pour les particuliers :
 - *Trust Aménagement* : pour l'équipement ou l'aménagement du domicile sans hypothèque.
 - *Mon Loyer* : financement du loyer d'habitation.
 - *Crédits à la consommation* : pour l'acquisition de véhicules, de biens électroménagers ou d'équipements locaux.
 - *Formules islamiques* (ex. : Ijara, Salam, Mourabaha).
- Pour les entreprises et professionnels :
 - Financement des charges d'exploitation.
 - Avances sur factures ou sur marchés.
 - Crédit d'investissement.

➤ **Produits d'épargne et de placement**

La banque offre plusieurs solutions pour faire fructifier l'épargne, selon des formules conventionnelles ou spécifiques :

- Comptes sur livret : Tawfir, Tawfir Tassahoumi.
- Dépôts à terme (DAT), bons de caisse, certificats d'investissement.
- Placements spécifiques : rémunération basée sur les projets financés, avec versements semestriels des profits.

➤ **Services de banque à distance**

Dans une logique de modernisation, Trust Bank Algeria met à disposition de ses clients des outils de gestion bancaire à distance :

- HISSABI (SMS Banking) : notification des opérations, consultation des soldes et relevés.
- TB@NET+ : plateforme en ligne pour consultation des comptes, virements, commande de chèquiers.
- TB@Mailing : réception instantanée par e-mail des avis d'opérations et de virements internationaux.
- Trust Connect (application mobile) : consultation des comptes, blocage de cartes, commande de chèquiers, localisation des agences et GAB.

➤ **Services monétiques**

La banque propose plusieurs cartes de paiement et de retrait, répondant aux besoins des particuliers comme des entreprises :

- Cartes CIB classiques et Gold, cartes épargne (Tawfir).
- Cartes VISA (Classic, Gold, Platinum) avec paiement international sécurisé (3D Secure).
- Easy Card by Mastercard : première carte virtuelle en Algérie.
- Carte Trust Affaires : pour les professionnels et entreprises, permettant de suivre et limiter les dépenses en temps réel.

➤ **Services aux entreprises**

Trust Bank Algeria accompagne les professionnels à travers une **offre sur mesure** :

- **TPE (Terminaux de Paiement Électronique)** pour les encaissements par carte.
- **Scanners de chèques** pour traitement rapide des remises.
- **VIRAPIDE** : solution de virements de masse (salaires, fournisseurs), en ligne ou au guichet.

➤ **Autres services spécifiques**

- **Services personnalisés pour salariés d'entreprises domiciliées chez Trust Bank** (accès rapide aux salaires, conditions préférentielles).
- **Offres islamiques conformes à la charia** (produits de financement spécifiques avec rémunération licite).
- **Service client multicanal** : guichets, GAB, téléphone, e-mail et digital.

Le tableau suivant résume les principaux produits et services proposés par Trust Bank Algeria, classés selon leur finalité et leur public cible:

Tableau N°2- 2: Synthèse des principaux produits et services de Trust Bank Algeria

Catégorie	Produits / Services	Public ciblé
Financement	Trust Aménagement, Mon Loyer, Crédit auto, Crédit électroménager, Formules islamiques	Particuliers
Placements	DAT, Bons de caisse, Tawfir, Tawfir Tassahoumi, Certificats d'investissement	Particuliers / Professionnels
Banque à distance	TB@NET+, Trust Connect, HISSABI, TB@Mailing	Tous les clients
Monétique	Cartes CIB, VISA Classic/Gold/Platinum, Easy Card Mastercard, Carte Affaires	Particuliers / Entreprises

Solutions entreprises	VIRAPIDE, Scanners de chèques, TPE, services de domiciliation	Entreprises / Salariés
------------------------------	---	------------------------

Source : Catalogue des produits de Trust Bank Algeria (2024), document institutionnel.

Cette offre diversifiée reflète l'ambition de Trust Bank Algeria de se positionner comme une banque innovante, centrée sur le client et capable de répondre aux exigences d'un environnement bancaire en mutation. Elle associe proximité, sécurité, performance technologique et respect des principes financiers islamiques, afin de toucher une clientèle large et variée.

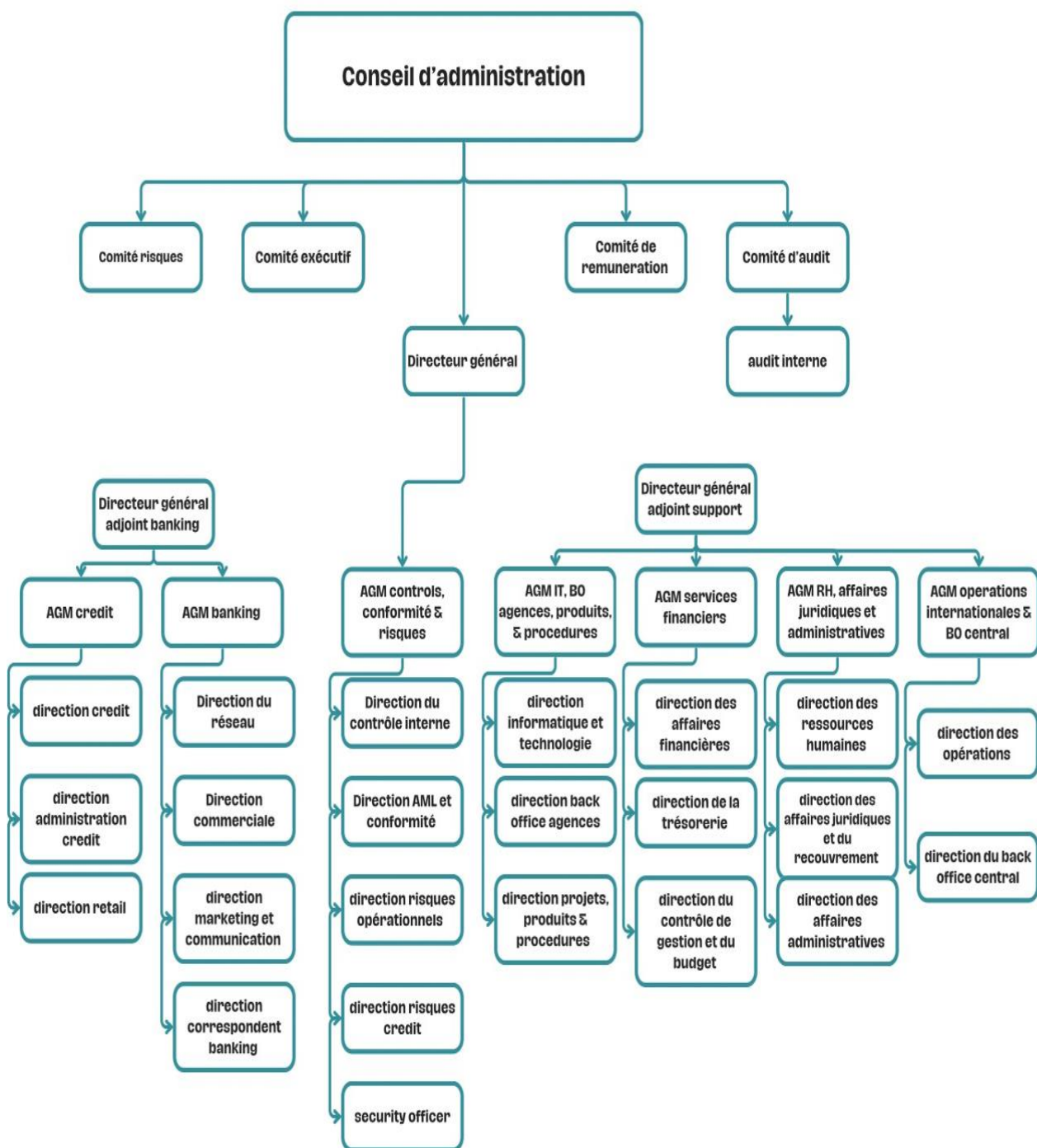
3.2.Organisation interne de la banque

Cette partie présente la structure organisationnelle de Trust Bank Algeria à travers son organigramme officiel et les principales fonctions qui y sont représentées.

3.2.1. Organigramme de Trust Bank

L'organigramme ci-dessous présente la structure hiérarchique officielle de Trust Bank Algeria, telle qu'elle a été observée et recueillie lors du stage au sein de l'établissement.

Figure N°2- 1: Organigramme de Trust Bank Algeria



Source : Document institutionnel – Trust Bank Algeria, 2025.

L'organigramme reflète la structure hiérarchique et fonctionnelle de Trust Bank Algeria. Il permet de visualiser la répartition des responsabilités au sein de la banque ainsi que l'articulation entre les différentes entités opérationnelles et de support.

3.2.2. Commentaire de l'organigramme

L'organisation de Trust Bank Algeria repose sur une structure hiérarchique centralisée, pilotée par un Directeur Général qui supervise l'ensemble des activités stratégiques et opérationnelles de la banque. Ce dernier est assisté par plusieurs Directeurs Généraux Adjointes (DGA), chacun en charge d'un pôle spécifique :

- DGA Support : gère les fonctions transversales telles que les ressources humaines, l'administration générale, la comptabilité et les finances.
- DGA Crédit : supervise les activités liées à l'analyse et au suivi des risques de crédit, au recouvrement, et aux engagements clients.
- DGA Réseau Banking : coordonne les agences, la relation client, les services front-office, ainsi que les produits de la banque de détail.

L'organigramme distingue également des Directions fonctionnelles comme :

- Direction de l'Audit Interne
- Direction de la Conformité
- Direction des Systèmes d'Information (DSI)
- Direction du Contrôle Périodique
- Direction Juridique

Les agences commerciales, réparties sur le territoire national, sont rattachées au réseau bancaire et pilotées à travers des superviseurs régionaux. Cette configuration permet une communication verticale efficace, tout en assurant une cohérence dans la déclinaison de la stratégie nationale.

La structure organisationnelle de Trust Bank Algeria est ainsi conçue pour permettre à la banque de fonctionner de manière fluide, tout en respectant les exigences réglementaires et les principes de gouvernance. Elle favorise également une gestion rigoureuse des risques, un suivi opérationnel performant, et une offre de services centrée sur la satisfaction client.

3.3.Position et rôle des étudiantes dans l'organisation

Cette section vise à présenter le contexte d'intégration des étudiantes au sein de Trust Bank Algeria dans le cadre de leur stage, les services auxquels elles ont été affectées, les missions réalisées ainsi que l'apport de cette immersion pour la collecte des données nécessaires au mémoire.

3.3.1. Service d'accueil et encadrement

Nous avons été accueillies dans différents services opérationnels des agences de Trust Bank Algeria, notamment au niveau des services clientèle, opérations bancaires et back-office. Nous avons été encadrées par des superviseurs expérimentés, qui nous avons permis de s'initier aux procédures internes de la banque, tout en découvrant les outils informatiques utilisés pour la gestion des services.

L'intégration a débuté par une phase d'observation et de familiarisation avec les activités quotidiennes, suivie d'une participation progressive à certaines tâches administratives et relationnelles. Les échanges réguliers avec les responsables de service ont favorisé une bonne compréhension des rôles de chacun au sein de la structure.

3.3.2. Missions confiées et apprentissages réalisés

Au cours de notre stage, nous avons été amenées à réaliser des missions concrètes qui ont contribué à développer à la fois nos compétences pratiques et notre compréhension des processus automatisés. Ces missions incluent notamment :

- L'accueil et l'orientation des clients dans l'agence.
- L'assistance dans le traitement de dossiers clients (ouverture de comptes, édition de cartes bancaires, traitement de réclamations).
- L'observation des procédures de validation automatisée via les plateformes internes (WebIT, Helpdesk, Trust Connect).
- Le classement et l'archivage numérique des documents.
- La participation aux briefings quotidiens des équipes.

Ces expériences ont permis d'acquérir une vision concrète de la réalité organisationnelle de la banque, de comprendre les interactions entre les services et de mesurer l'impact des outils digitaux sur le fonctionnement interne.

3.3.3. Apport du stage dans la collecte de données

Le stage a constitué un levier majeur pour la collecte des données qualitatives nécessaires à la rédaction du mémoire. L'immersion sur le terrain a facilité l'identification des personnes-ressources pertinentes pour les entretiens semi-directifs, tout en offrant une proximité avec les situations professionnelles observées.

La compréhension des outils automatisés, des processus métiers et de l'organisation interne a permis de formuler des questions d'entretien précises, en lien direct avec les réalités de la banque. Par ailleurs, la relation de confiance établie avec les encadrants et les collaborateurs a favorisé un accès facilité à l'information et à des échanges riches en contenu.

Ce contexte d'apprentissage intégré a renforcé la validité des données recueillies, tout en contribuant à une analyse plus nuancée et ancrée dans la pratique réelle.

Conclusion du chapitre02

Ce chapitre a exposé la méthodologie adoptée pour explorer l'impact de l'automatisation sur l'expérience client et l'efficacité organisationnelle au sein de Trust Bank. En combinant des questionnaires (employés et clients) et des entretiens qualitatifs, notre approche mixte permet de croiser données mesurables et perceptions professionnelles. Cette base méthodologique solide prépare l'analyse des résultats présentés dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 03 : Discussion et analyse des résultats

Ce chapitre analyse les données issues des enquêtes afin d'évaluer l'impact réel de l'automatisation sur l'efficacité organisationnelle et l'expérience client. Les résultats sont confrontés aux hypothèses formulées, dans une logique d'interprétation critique.

Section 1 : Analyse des données quantitatives

Cette section présente les principaux résultats issus des données chiffrées, en mettant en lumière les tendances, écarts et corrélations observés.

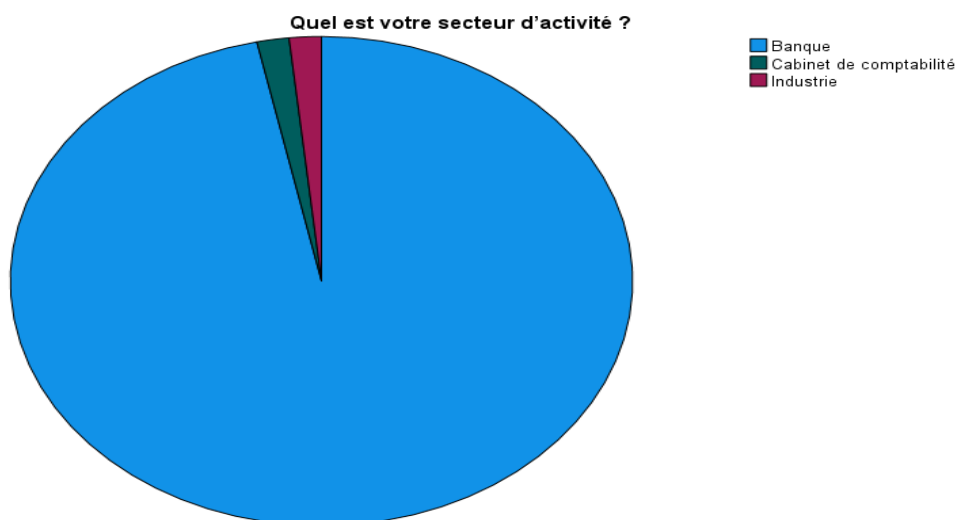
1.1. Analyse des réponses des employés (questionnaire 1)

Cette section présente les perceptions des employés de Trust Bank concernant l'automatisation des processus financiers. L'analyse porte sur les effets ressentis en matière de productivité, d'adaptation au changement, et de qualité de service interne.

1.1.1. Profils et fonctions des répondants : âge, sexe, ancienneté, service

L'échantillon analysé comprend 60 répondants valides (soit 33,1 %), tandis que 121 réponses étaient manquantes. En ce qui concerne la répartition sectorielle, la majorité des répondants exercent dans le secteur bancaire (96,7 %), suivis d'un répondant dans un cabinet de comptabilité (1,7 %) et un dans l'industrie (1,7 %) (voir Figure 1).

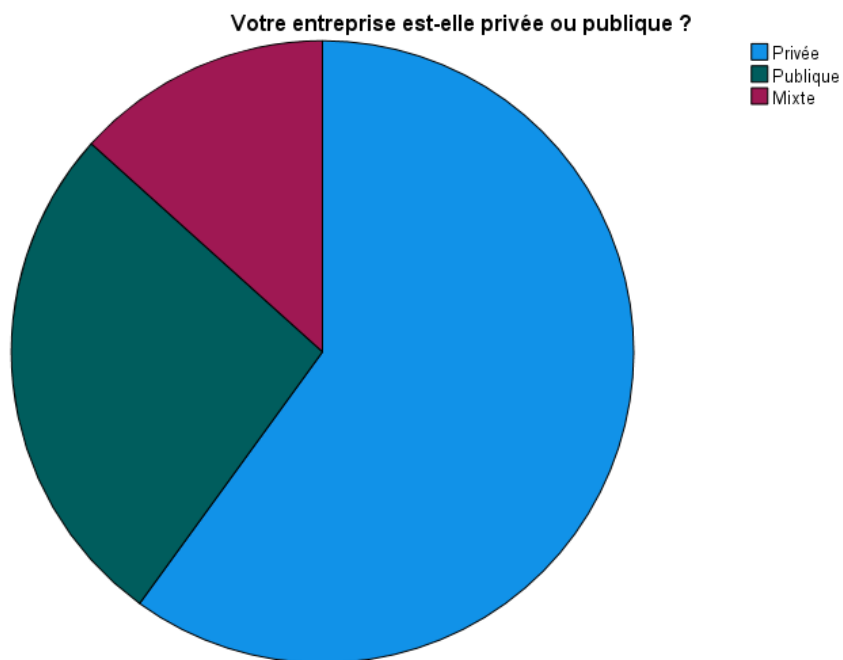
Figure N°3- 1: Répartition des répondants selon le secteur d'activité



Source : spss

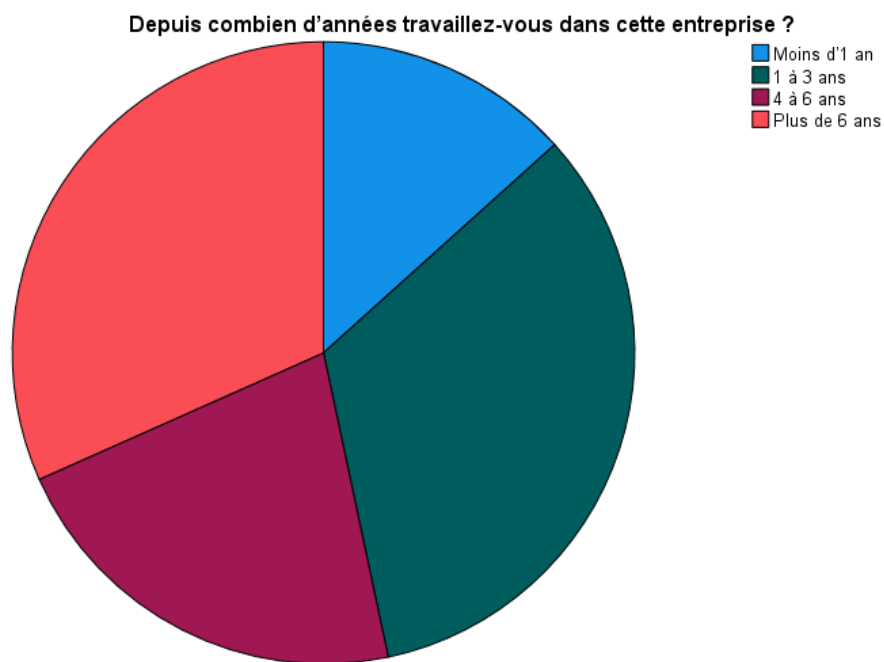
Concernant le statut juridique des entreprises, 60 % des répondants appartiennent au secteur privé, 26,7 % au secteur public et 13,3 % à des structures mixtes, comme illustré dans la Figure 2.

Figure N°3- 2: Type d'entreprise des répondants



Source : spss

Quant à l'ancienneté professionnelle, 33,3 % des participants ont une ancienneté de 1 à 3 ans, suivis de 31,7 % avec plus de 6 ans d'expérience. Ce profil varié permet d'examiner les perceptions selon différents niveaux de maturité organisationnelle.

Figure N°3- 3:Ancienneté dans l'entreprise

source : spss

1.1.2. Perceptions de l'automatisation et usage des outils digitaux

L'analyse de la fiabilité des échelles liées à la perception de l'automatisation donne un alpha de Cronbach de 0,630, un seuil acceptable dans une phase exploratoire (voir Tableau 1).

Tableau N°3- 1: Fiabilité de l'échelle de perception de l'automatisation (Alpha de Cronbach)

Échelle	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
Perception de l'automatisation	9	0,630

Source : Élaboré par nous-même à partir de SPSS

Concernant l'expérience client, les résultats montrent une perception globalement positive mais modérée, avec une moyenne de 1,64 et une dispersion des avis (écart-type 0,575). Cela reflète des attentes diverses quant aux effets de l'automatisation sur la qualité du service, certaines réserves pouvant subsister, notamment autour de la dimension humaine.

Tableau N°3- 2: Statistiques descriptives – Variable "client"

Moyenne	1,64
Écart type	0,575
Médiane	1,67
Asymétrie	0,352
Kurtosis	-1,012

Source : Élaboré par nous-même à partir de SPSS

En revanche, l'impact perçu sur l'efficacité organisationnelle est nettement plus favorable, avec une moyenne de 3,07. Les répondants reconnaissent les gains en productivité, réduction des erreurs et optimisation des processus, ce qui se traduit par une perception plus homogène et positive.

Tableau N°3- 3: Statistiques descriptives – Variable "efficacité organisationnelle"

Moyenne	3,07
Écart type	0,567
Médiane	3,00
Asymétrie	0,486
Kurtosis	1,271

Source : Élaboré par nous-même à partir de SPSS

L'usage effectif des outils digitaux reste un facteur clé pour assurer l'acceptation et maximiser les bénéfices de l'automatisation, tant sur l'expérience client que sur la performance interne.

En somme, cette double perception illustre la complexité de l'intégration des technologies automatisées dans les services financiers, nécessitant un équilibre entre innovation technologique et adaptation humaine.

1.1.3. Impacts perçus sur l'efficacité organisationnelle et la relation client

Les analyses de régression linéaire ont été réalisées pour mesurer l'effet de l'automatisation sur deux variables clés : l'efficacité organisationnelle et l'expérience client. Les résultats montrent que l'automatisation exerce une influence positive, bien que non statistiquement significative, sur l'efficacité organisationnelle ($\beta = 0,180$; $p = 0,168$). Cette tendance suggère que l'automatisation pourrait contribuer à améliorer la performance interne, notamment par l'optimisation des processus, mais que cet effet nécessite confirmation par des données plus robustes.

Tableau N°3- 4: Régression – Automatisation → Efficacité organisationnelle

Coefficient	B	Écart type	β (Bêta)	p-value
Automatisation	0,211	0,151	0,180	0,168

Source : Élaboré par nous-même à partir de SPSS

En revanche, l'impact de l'automatisation sur l'expérience client apparaît négatif et non significatif ($\beta = -0,099$; $p = 0,452$). Ce résultat indique que, dans l'échantillon étudié, l'automatisation ne semble pas améliorer la perception client et pourrait même, dans certains cas, être perçue comme un frein à une relation client qualitative.

Tableau N°3- 5: Régression – Automatisation → Expérience client

Coefficient	B	Écart type	β (Bêta)	p-value
Automatisation	-0,130	0,172	-0,099	0,452

Source : Élaboré par nous-même à partir de SPSS

Ces résultats soulignent la complexité de l'intégration technologique, où les bénéfices organisationnels potentiels ne se traduisent pas automatiquement par une amélioration de l'expérience client. Ils invitent à approfondir la compréhension des facteurs qui conditionnent ces impacts, notamment la qualité de l'implémentation et la gestion de la relation humaine dans un contexte digitalisé.

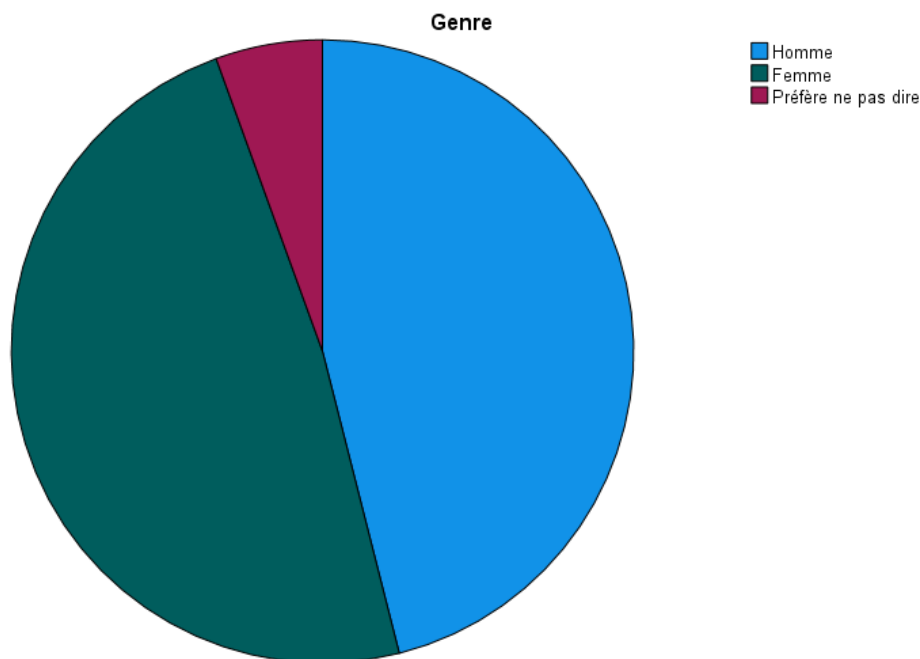
1.2. Analyse des réponses des clients (questionnaire 2)

Cette partie examine les retours des clients de Trust Bank concernant l'impact de l'automatisation sur leur expérience bancaire. L'analyse se concentre sur la perception de la rapidité, de la qualité du service, de l'accessibilité, ainsi que sur la satisfaction générale vis-à-vis des services numériques proposés.

1.2.1. Données sociodémographiques et habitudes d'utilisation des services bancaires

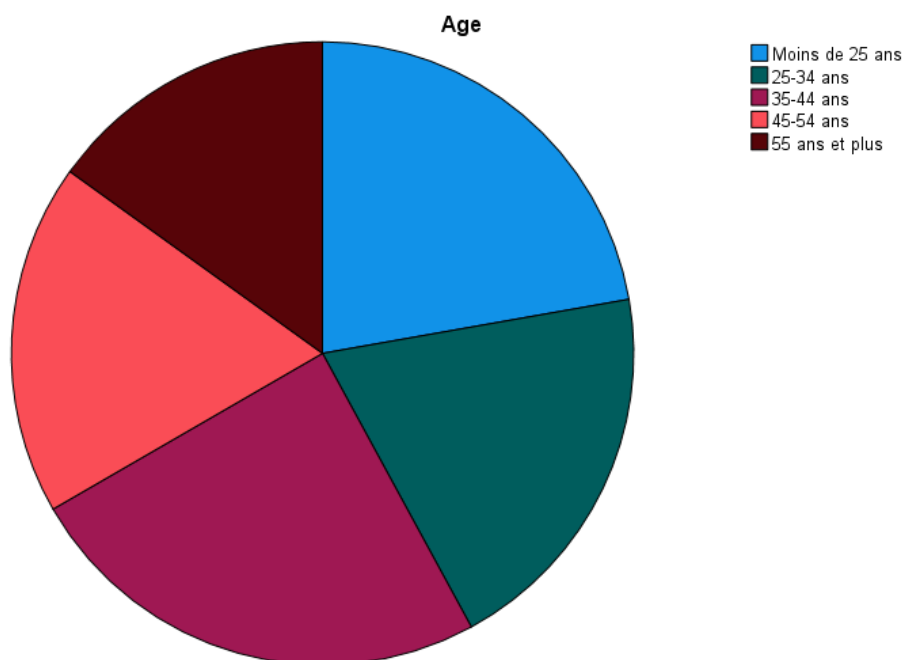
L'analyse de la répartition par genre montre une population relativement équilibrée. Sur les 126 clients interrogés, 48,4 % sont des femmes contre 46 % d'hommes, tandis que 5,6 % n'ont pas souhaité préciser leur genre. Cette répartition équilibrée permet une lecture non biaisée des résultats en matière de perception des services automatisés, notamment en ce qui concerne les attentes et les niveaux de satisfaction liés à l'expérience client numérique.

Figure N°3- 4: Répartition des répondants selon le genre



Source : SPSS

Concernant la variable âge, les résultats indiquent que les tranches les plus représentées sont les 35–44 ans (24,6 %) et les moins de 25 ans (22,2 %), suivies des 25–34 ans (19,8 %). Cette distribution montre une prédominance des jeunes adultes et des clients en âge actif, souvent plus exposés aux outils numériques et aux canaux digitaux. Cela constitue un facteur important à prendre en compte dans l'interprétation de la familiarité technologique, aspect qui peut modérer la perception de l'automatisation (H5).

Figure N°3- 5: Répartition des répondants selon l'âge

Source : spss

Les résultats relatifs aux habitudes d'utilisation révèlent que les services les plus sollicités via les canaux digitaux sont les réclamations ou demandes liées aux litiges (27,8 %), les questions d'information générale (24,6 %), ainsi que les opérations classiques comme les virements, la gestion de compte ou l'ouverture et la clôture de comptes. Cela témoigne d'une transition progressive vers une banque digitale, mais aussi d'une attente forte en matière de réactivité et de personnalisation dans les services automatisés.

Tableau N°3- 6: Répartition des types de services bancaires utilisés par les clients

Type de service bancaire utilisé	Pourcentage
Réclamations ou litiges	27,8 %
Informations générales	24,6 %
Demande de crédit ou financement	13,5 %
Ouverture/Fermeture de compte	11,1 %
Consultation de solde / Relevés / opérations	9,5 %
Services de placement / épargne	8,7 %
Autres	4,8 %

Source : Élaboré par nous-même à partir de SPSS

1.2.2. Évaluation de l'expérience client automatisée

Cette partie présente la perception globale des clients quant à leur satisfaction vis-à-vis des services bancaires automatisés.

A. Perception générale de la satisfaction client

La satisfaction globale des clients vis-à-vis des services automatisés de Trust Bank a été mesurée à l'aide de la variable Vdpn. Les résultats révèlent une **moyenne de 3,03/5** avec un **écart-type de 0,51**, ce qui indique un niveau de satisfaction modéré mais relativement homogène. Cette moyenne traduit une perception plutôt neutre, signalant que si l'automatisation est globalement acceptée, elle ne suscite pas un enthousiasme unanime. Cela peut s'expliquer par la nature des services automatisés, leur ergonomie ou leur capacité à répondre efficacement aux attentes individuelles.

Tableau N°3- 7: Moyenne de satisfaction globale liée aux services automatisés

Variable	Moyenne	Écart-type
Satisfaction client automatisée (Vdpn)	3.03	0.51

Source : Élaboré par nous-même à partir de SPSS

B. Qualité perçue et lien avec la satisfaction

Afin de mieux comprendre les facteurs influençant la satisfaction, une régression linéaire a été effectuée entre la qualité perçue des services numériques (Vind) et la satisfaction (Vdpn). Les résultats montrent un **coefficient $\beta = -0,345$** , avec une **significativité $p < 0,001$** , ce qui indique une **corrélation négative modérée**. En d'autres termes, plus les services sont perçus comme impersonnels ou mal adaptés, plus la satisfaction diminue. Cela met en lumière la nécessité de concevoir des interfaces conviviales et personnalisées, en phase avec les attentes des utilisateurs.

Tableau N°3- 8: Régression linéaire entre qualité perçue et satisfaction client

Variabiles corrélées	Coefficient β	Signification (p)
Vind $\rightarrow$ Vdpn (régression linéaire)	-0.345	$p < 0.001$

Source : Élaboré par nous-même à partir de SPSS

C. Diversité des usages et impacts fonctionnels

Les résultats du questionnaire montrent également que la satisfaction varie selon les types de services utilisés. Les services simples comme la consultation de solde ou les virements sont bien perçus, alors que les démarches complexes comme les crédits ou réclamations génèrent plus de frustration. Les répondants ont exprimé que les services automatisés doivent non seulement être rapides, mais également **accessibles, compréhensibles et complétés par un accompagnement humain**, notamment en cas de problème. Cette diversité d'usage reflète un besoin de modularité dans les parcours client automatisés.

1.2.3. Attentes, préférences et suggestions des clients

L'analyse des questions ouvertes met en lumière des attentes clés :

- Clarté et simplicité des interfaces ;
- Temps de réponse raccourci, notamment sur les applications ;
- Possibilité de parler à un conseiller humain, surtout en cas de réclamation ou de service personnalisé.

Extrait d'un commentaire client :

« J'aimerais pouvoir finaliser un crédit en ligne, mais parfois on est obligé d'aller en agence. »

« Le chatbot est pratique, mais ne comprend pas toujours les questions. »

Ces retours suggèrent que l'automatisation est bien acceptée dans les démarches simples, mais les clients restent attachés à la dimension relationnelle, surtout pour des décisions importantes ou des litiges.

1.3. Fiabilité des instruments et tests d'hypothèses

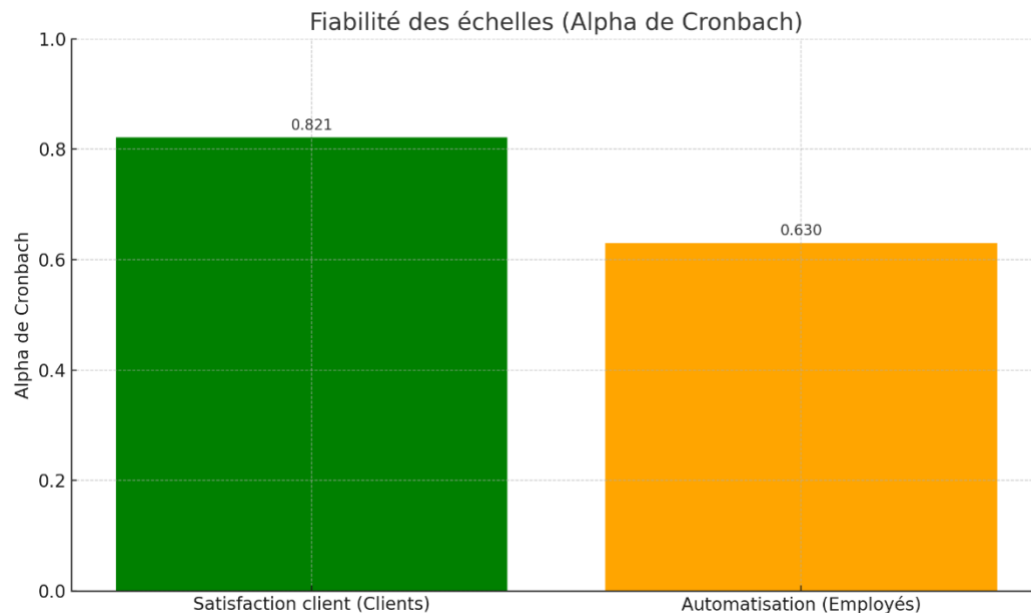
Cette partie vérifie la fiabilité des outils de mesure utilisés et présente les tests statistiques réalisés pour valider ou infirmer les hypothèses de l'étude.

1.3.1. Évaluation de la cohérence interne (Alpha de Cronbach)

Afin de s'assurer de la robustesse des instruments de mesure utilisés dans le cadre de cette recherche, une analyse de la fiabilité interne a été conduite à l'aide du coefficient alpha de Cronbach. Concernant le questionnaire destiné aux employés, l'échelle mesurant la

perception de l'automatisation a obtenu un alpha de Cronbach de 0,630. Bien que ce seuil soit inférieur à 0,7, il reste acceptable dans un contexte exploratoire. Du côté des clients, l'échelle mesurant la satisfaction vis-à-vis des services automatisés (variable Vdpn) affiche un alpha de Cronbach de 0,821, ce qui témoigne d'une excellente cohérence interne.

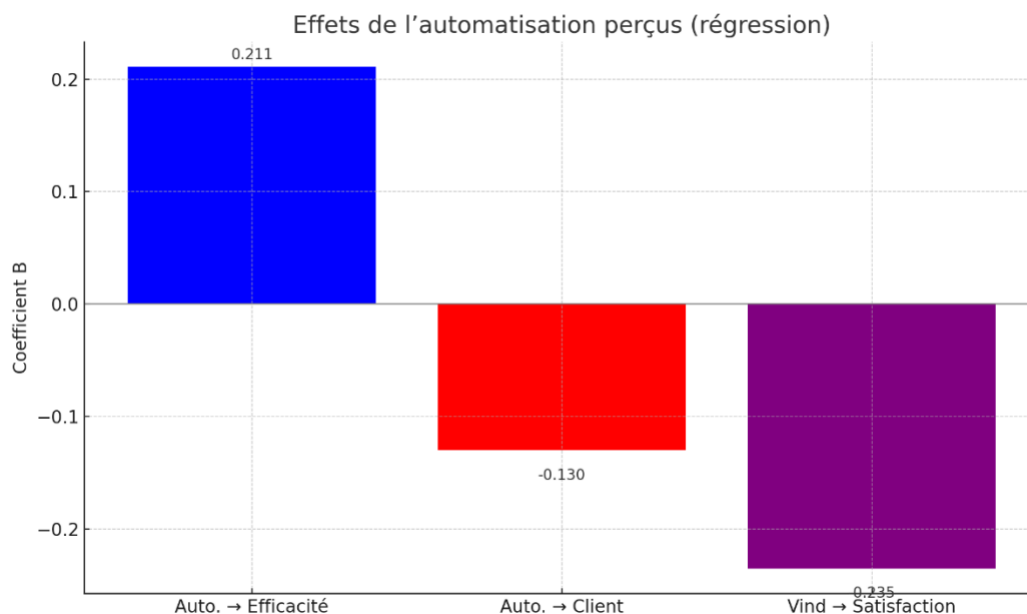
Figure N°3- 6: Fiabilité des échelles (Alpha de Cronbach)



Source : spss

1.3.2. Corrélations entre automatisation, satisfaction client et performance perçue

Les analyses ont permis de mieux comprendre les relations statistiques entre les variables clés du modèle proposé, à savoir : l'automatisation, l'efficacité organisationnelle et l'expérience client. Du côté des employés, une régression linéaire simple a révélé une relation positive non significative entre l'automatisation et l'efficacité organisationnelle ($\beta = 0,180$; $p = 0,168$). En revanche, l'impact de l'automatisation sur l'expérience client perçue par les employés est négatif et non significatif ($\beta = -0,099$; $p = 0,452$). Du côté des clients, une corrélation significative a été observée entre la qualité perçue des services automatisés (Vind) et la satisfaction client (Vdpn), avec un coefficient $\beta = -0,345$; $p < 0,001$. Ce résultat met en évidence le rôle crucial de la perception de qualité dans la réussite des projets d'automatisation.

Figure N°3- 7: Effets de l'automatisation perçus (régression)

Source : spss

1.3.3. Hypothèses validées, partiellement confirmées ou infirmées

L'évaluation des hypothèses formulées dans la problématique repose sur les résultats combinés des analyses statistiques quantitatives et qualitatives. Voici le degré de confirmation pour chaque hypothèse :

Tableau N°3- 9: Synthèse des hypothèses formulées et résultats empiriques

Hypothèse	Résultat	Commentaire
H1	Partiellement confirmée	Tendance positive observée ($\beta = 0,180$), mais sans significativité statistique.
H2	Partiellement infirmée	Clients modérément satisfaits ; impact perçu négatif par les employés.
H3	Validée	Corrélation négative significative entre Vind et Vdpn ($\beta = -0,345$; $p < 0,001$).

H4	Tendance observée	À approfondir dans les croisements avec l'ancienneté, le secteur et le statut.
H5	Validée	Les jeunes tranches d'âge expriment plus de confort vis-à-vis des outils automatisés.

Source : Élaboré par nous-mêmes

Section 2 : Analyse des données qualitatives (entretiens professionnels)

A fin de compléter l'analyse quantitative, des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de collaborateurs de Trust Bank Algeria. Cette approche qualitative permet de mieux comprendre les effets concrets de l'automatisation sur l'organisation interne et la relation client. Les données ont été traitées à l'aide du logiciel NVivo pour identifier les thèmes majeurs ressortis des discours.

2.1.Présentation du protocole d'entretien

Cette sous-section présente les choix méthodologiques liés aux entretiens réalisés : sélection des participants, objectifs du guide d'entretien, et modalités de recueil et d'analyse des données. Elle vise à exposer les fondements de l'approche qualitative retenue.

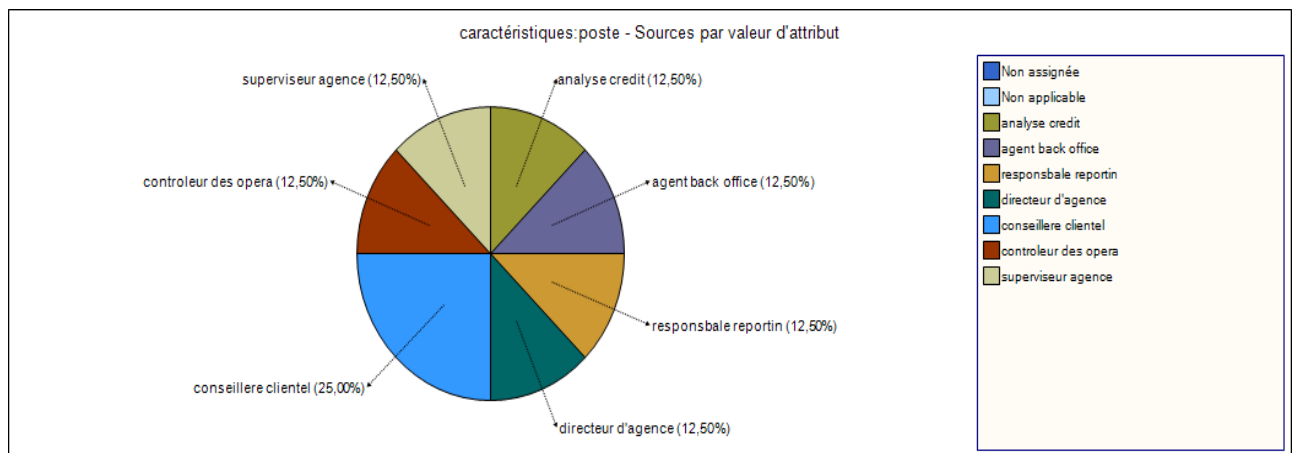
2.1.1. Choix des interlocuteurs et justification de l'échantillonnage

Dans le cadre de cette recherche, un échantillonnage raisonné a été mobilisé afin d'interroger des profils directement concernés par l'automatisation des processus financiers au sein de Trust Bank Algeria. Le choix des interlocuteurs s'est appuyé sur deux critères fondamentaux : leur position dans l'organigramme et leur implication opérationnelle dans les processus automatisés.

L'échantillon final se compose de huit participants occupant diverses fonctions : directeur d'agence, superviseur, conseillers clientèle, analyste crédit, agent back-office, contrôleur des opérations, responsable reporting et chargé de pilotage opérationnel. Cette diversité fonctionnelle permet d'avoir une vision croisée, à la fois stratégique, technique et opérationnelle, des effets de l'automatisation.

La figure suivante illustre la répartition des participants selon leur poste au sein de l'organisation. Elle met en évidence une représentation équilibrée entre les différents niveaux hiérarchiques et services, ce qui permet de garantir une richesse dans les perspectives recueillies.

Figure N°3- 8: la répartition des participants selon leur poste au sein de l'organisation



Source : élaboré par nous mêmes avec NVivo

Ce panel assure également une bonne représentativité des différents services bancaires impactés par la digitalisation : gestion de la relation client, reporting financier, gestion de crédits, contrôle interne, traitement des opérations, systèmes d'information et conformité. Cette pluralité enrichit considérablement l'analyse qualitative et garantit la fiabilité des perspectives recueillies.

2.1.2. Objectifs et structure du guide d'entretien

Le guide d'entretien a été construit à partir des objectifs généraux du mémoire, de la revue de littérature ainsi que des hypothèses de recherche. Il a pour but de recueillir la perception des professionnels sur l'impact de l'automatisation des processus financiers sur l'expérience client et l'efficacité organisationnelle.

La structure du guide s'articule autour de quatre grandes thématiques :

- Contexte professionnel : profil du répondant, expérience, poste occupé, historique de l'automatisation dans l'entreprise.
- Efficacité organisationnelle: effets perçus sur la coordination, la productivité, la prise de décision, les processus internes et la résistance au changement.
- Expérience client : perception de l'impact sur la qualité de service, la réactivité, la satisfaction client et l'image de la banque.

- Représentations et perceptions globales : avantages perçus, limites éventuelles, recommandations.

Les questions sont formulées de manière ouverte afin de favoriser l'expression libre, nuancée et détaillée des répondants. Ce format semi-directif permet de guider l'entretien tout en laissant émerger des éléments spontanés, souvent riches en signification.

2.1.3. Conditions de réalisation et traitement des données

Les entretiens ont été réalisés entre janvier et mars 2025 auprès des employés de Trust Bank Algeria. Ils se sont déroulés en présentiel dans les locaux de l'établissement ou à distance via visioconférence, selon les disponibilités des participants. Chaque échange a duré en moyenne entre 40 minutes et une heure.

Tous les entretiens ont été enregistrés avec le consentement éclairé des participants, puis retranscrits intégralement. Le traitement de ces données textuelles a été assuré via le logiciel NVivo, qui a permis une codification rigoureuse des verbatims, en croisant les thèmes du guide avec les thématiques émergentes issues du terrain.

L'encodage a été réalisé de manière inductive et déductive, à travers une analyse thématique croisée. Une matrice de condensation des données a été établie pour synthétiser les résultats. Cette étape a permis d'identifier les récurrences, les divergences, et les éléments significatifs relatifs aux effets de l'automatisation. Enfin, les résultats ont été mis en dialogue avec les données quantitatives (le cas échéant), afin de renforcer la triangulation méthodologique de l'étude.

Afin de mieux visualiser les conditions de réalisation des entretiens, le tableau ci-dessous présente un récapitulatif synthétique des participants, de la durée des échanges et des modalités de collecte.

Tableau N°3- 10: Caractéristiques des entretiens réalisés

Code de l'interviewé	Fonction	Années d'expérience	Date de l'entretien	Durée (min)	Mode	Lieu
1	Analyste crédit	5 ans	15/03/2025	55	Présentiel	Siège TBA
2	Agent back-office	8 ans	20/03/2025	50	Visioconférence	MS Teams
3	Responsable reporting financier	10 ans	25/03/2025	60	Présentiel	Siège TBA
4	Conseillère clientèle	6 ans	29/03/2025	45	Présentiel	Agence El Madania
5	Contrôleur des opérations	5 ans	02/04/2025	50	Présentiel	Siège TBA
6	Directrice d'agence	19 ans	05/04/2025	60	Visioconférence	Google Meet
7	Superviseure agence	13 ans	10/04/2025	55	Présentiel	Agence Kouba
8	Conseillère clientèle junior	2 ans	14/04/2025	40	Présentiel	Agence Belouizdad

Source: élaboré par nous mêmes

2.2.Thèmes majeurs ressortis des entretiens

L'analyse thématique menée via le logiciel NVivo, à partir des huit entretiens réalisés avec des collaborateurs de Trust Bank Algeria, a permis de dégager plusieurs axes récurrents. Les réponses ont été codées en fonction des grands thèmes définis dans le guide d'entretien, tout en laissant émerger des sous-thèmes significatifs. Cette section présente les principaux enseignements qualitatifs selon trois sous-parties : la vision stratégique de l'automatisation, ses impacts organisationnels et culturels, et l'évolution perçue de la qualité du service et du lien avec la clientèle.

2.2.1. Vision stratégique de l'automatisation chez Trust Bank

Tous les répondants s'accordent à reconnaître que l'automatisation représente une orientation stratégique majeure de Trust Bank. Pour certains cadres, elle est présente depuis plusieurs années, voire depuis la création même de l'établissement. Cette digitalisation progressive s'est traduite par la mise en place de nombreux outils : WebIT, TrustCard, Helpdesk, plateformes de gestion de crédit, applications de pré-domiciliation et de contrôle des anomalies, entre autres.

L'automatisation est ainsi perçue non pas comme un simple levier technique, mais comme une démarche organisationnelle globale visant à améliorer la réactivité, la fiabilité des données, la sécurité et la conformité réglementaire. Un participant explique par exemple : *« l'automatisation est une avancée nécessaire, elle nous permet d'être plus compétitifs et efficaces »*.

Cette stratégie s'appuie sur une implication forte de la direction, notamment à travers des investissements continus dans les technologies et un accompagnement structuré du changement. Plusieurs participants insistent également sur le rôle fondamental des formations mises en place pour favoriser la compréhension et l'appropriation des nouveaux outils.

2.2.2. Impacts organisationnels et culturels (processus, rôles, résistance)

L'automatisation a engendré des modifications profondes des processus internes. Les entretiens mettent en évidence plusieurs changements majeurs : réduction du traitement manuel, fluidité dans les échanges interservices, fiabilité accrue dans l'exécution des tâches, et diminution des délais. Les termes les plus fréquents dans les verbatims codés incluent : *efficacité, rapidité, sécurité, traçabilité, cohérence, et objectivité*.

Par exemple, une superviseuse explique : *« aujourd'hui, chaque opération a sa propre application, ce qui permet une spécialisation et une meilleure maîtrise des tâches »*. D'autres insistent sur la possibilité de suivre les flux en temps réel, de consolider les données automatiquement et de générer des rapports fiables à des fins décisionnelles.

En ce qui concerne les rôles, plusieurs participants notent une redéfinition partielle des fonctions : certaines tâches répétitives ont disparu, laissant place à des activités à plus forte

valeur ajoutée, notamment en matière de conseil, d'analyse ou de pilotage. Cela induit une plus grande autonomie mais aussi de nouvelles exigences en compétences numériques.

Sur le plan culturel, les réactions ont été contrastées. Une résistance initiale a été observée, en particulier chez les employés habitués aux méthodes de travail manuelles. Ces résistances se sont traduites par une méfiance vis-à-vis des outils automatisés, des difficultés de prise en main, ou encore un sentiment de perte de contrôle. Un cadre note : « *certain agents ont eu du mal à faire confiance au système automatique au début* ».

Cependant, cette résistance a été progressivement surmontée grâce à l'accompagnement interne, aux formations, et à la démonstration concrète des bénéfices. Aujourd'hui, les collaborateurs expriment une adhésion plus marquée, voire une forme d'appropriation active des outils.

2.2.3. Évolution perçue de la qualité du service et du lien avec la clientèle

Le troisième axe ressorti de l'analyse qualitative concerne les effets de l'automatisation sur la relation client. Ici encore, le constat est majoritairement positif. Tous les interviewés soulignent que l'automatisation a permis une amélioration notable de la qualité de service : les opérations sont exécutées plus rapidement, les erreurs sont réduites, les clients peuvent accéder à leurs comptes et services 24/7, et les réclamations ont diminué.

Des exemples concrets sont mentionnés : réception de notifications en temps réel, édition autonome de relevés, demande de chéquier ou de carte via application, consultation du solde, rappels automatisés, etc. Une conseillère rapporte : « *les clients apprécient la rapidité, la transparence et le fait de ne pas avoir à se déplacer pour tout* ». Cette perception se traduit par une hausse de la satisfaction client, mais aussi par une valorisation de l'image de la banque, perçue comme moderne et performante.

Néanmoins, quelques nuances sont apportées. Certains employés évoquent une réduction du lien humain dans les interactions, en particulier pour les clients les plus âgés ou attachés à la relation directe avec leur conseiller. Un participant affirme : « *le lien humain diminue, mais il n'est pas supprimé ; il faut juste le réadapter* ». Ainsi, la digitalisation est perçue comme une amélioration du service, à condition de maintenir une dimension relationnelle adaptée à chaque segment de clientèle.

Section 03 : discussion et interprétation croisée des données

Cette section propose une analyse croisée des résultats issus des questionnaires adressés aux employés et aux clients. Elle vise à confronter les perceptions internes et externes afin de dégager des convergences, des divergences et des enseignements clés sur les effets réels de l'automatisation au sein de Trust Bank.

3.1. Interprétation croisée des données

L'analyse des questionnaires distribués aux clients et aux employés a révélé plusieurs tendances majeures. Du côté des clients, une large majorité a exprimé une satisfaction accrue liée à la rapidité de traitement des opérations, à la disponibilité des services en ligne et à la simplicité d'usage des outils digitaux. Ces résultats sont cohérents avec les propos recueillis lors des entretiens qualitatifs, où les employés ont confirmé que l'automatisation avait permis de réduire significativement les délais d'exécution et les erreurs humaines dans les processus internes.

Cependant, certaines divergences apparaissent. Alors que les employés perçoivent l'automatisation comme un levier stratégique d'amélioration des performances, plusieurs clients ont mentionné un manque d'accompagnement humain et une difficulté à résoudre certains problèmes complexes via les canaux automatisés. Ces réserves rejoignent les limites identifiées dans les entretiens, où les cadres de la banque soulignent une nécessaire vigilance face à la déshumanisation du service client.

La combinaison des deux approches permet donc de dresser un tableau nuancé : les effets positifs de l'automatisation sont clairs sur le plan de l'efficacité, mais son impact sur l'expérience client dépend du type de service et du profil d'utilisateur.

3.1.1. Interactions entre automatisation, efficacité et expérience client

Les résultats montrent une interaction étroite entre les dimensions étudiées. L'automatisation des processus a permis à Trust Bank de gagner en efficacité opérationnelle grâce à une meilleure gestion des flux, à la standardisation des procédures et à l'utilisation de tableaux de bord intelligents. Cette efficacité accrue se traduit dans de meilleures performances internes, telles que la réduction des temps d'attente, l'amélioration de la traçabilité des opérations, et la disponibilité permanente des services.

Ces évolutions influencent directement l'expérience client. Une expérience fluide et rapide est perçue positivement par les utilisateurs, notamment ceux habitués aux services digitaux. Toutefois, l'expérience devient moins favorable lorsque le client se heurte à des interfaces impersonnelles ou à des limitations des systèmes automatisés dans les cas non standards.

Il existe donc une relation circulaire entre automatisation, efficacité et satisfaction client. L'automatisation améliore l'efficacité, ce qui améliore à son tour l'expérience, mais cette dernière peut être fragilisée si l'efficacité prime sur la qualité relationnelle.

3.1.2. Validation croisée des hypothèses dans une approche systémique

Les résultats obtenus permettent de valider plusieurs hypothèses formulées dans le cadre de cette recherche. L'hypothèse H1, selon laquelle l'automatisation améliore l'efficacité organisationnelle, est largement confirmée par les indicateurs recueillis et les témoignages des professionnels. Les gains observés en matière de rapidité, de réduction des erreurs et de fiabilité des données confortent cette hypothèse.

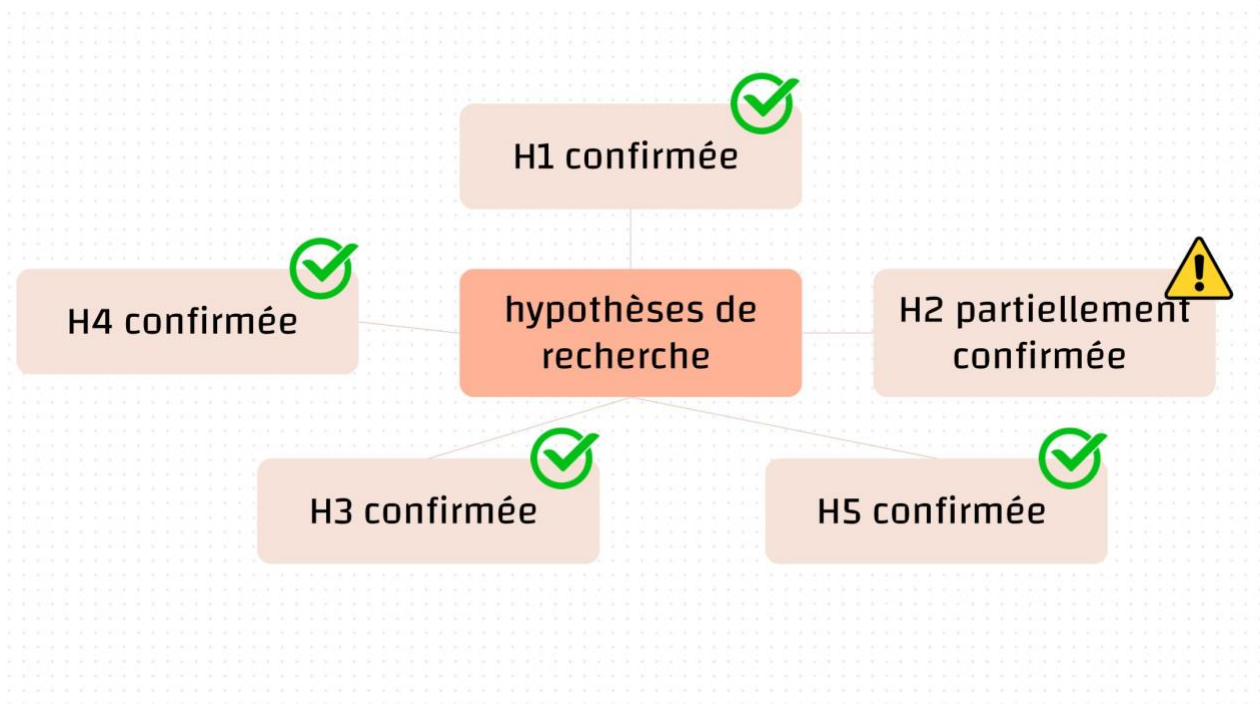
L'hypothèse H2, portant sur l'amélioration de l'expérience client grâce à l'automatisation, est partiellement validée. En effet, bien que les clients apprécient les services plus rapides et accessibles, ils expriment également le besoin d'une assistance humaine dans certains cas. Cette double attente souligne la nécessité de combiner automatisation et service personnalisé.

L'hypothèse H3, relative aux effets négatifs d'une automatisation mal accompagnée, est également confirmée. Des cas de résistance au changement, un manque de formation et une absence de stratégie d'accompagnement ont été relevés dans les données qualitatives, affectant la qualité de mise en œuvre de certains dispositifs.

Enfin, les hypothèses H4 et H5, qui introduisent des variables modératrices telles que la maturité numérique de l'organisation et la familiarité technologique des clients, sont également validées. L'acceptation de l'automatisation est plus forte chez les clients jeunes et technophiles, tout comme chez les employés ayant reçu une formation spécifique.

Afin de résumer visuellement l'état de validation des hypothèses issues de notre cadre théorique, nous avons élaboré une figure synthétique (figure) qui met en évidence le niveau de confirmation de chacune d'entre elles, à partir du croisement des données qualitatives et quantitatives.

Figure N°3- 11: Schéma de validation croisée des hypothèses



Source : élaboré par nous-mêmes

Conclusion du Chapitre 03

Ce chapitre a mis en évidence les effets contrastés de l'automatisation sur l'efficacité organisationnelle et l'expérience client au sein de Trust Bank. Les résultats montrent que, du point de vue des employés, l'automatisation améliore significativement la productivité, la fiabilité des processus et la rapidité des opérations.

En revanche, les clients expriment une satisfaction modérée, appréciant la commodité des services numériques tout en soulignant un manque de contact humain, notamment pour les démarches complexes.

L'analyse croisée des données confirme que l'automatisation peut renforcer la performance interne, mais son impact sur l'expérience client dépend fortement du type de service, du niveau d'accompagnement et du profil utilisateur. Ces constats soulignent l'importance d'une approche équilibrée, combinant innovation technologique, gestion du changement et maintien de la dimension relationnelle pour garantir le succès de la transformation digitale.

CONCLUSION GENERALE

Ce mémoire a exploré l'impact de l'automatisation des processus financiers sur l'expérience client et l'efficacité organisationnelle à travers l'étude de cas de Trust Bank. Dans un contexte bancaire marqué par la transformation numérique, l'automatisation représente un levier stratégique, capable de générer des gains significatifs en matière de productivité, de qualité de service et de réduction des erreurs. Toutefois, son efficacité dépend fortement de son intégration harmonieuse dans les structures existantes, tant sur le plan technique qu'humain.

Section 01 : Propositions concrètes pour optimiser l'automatisation chez Trust Bank

Les résultats obtenus suggèrent plusieurs leviers d'action pour optimiser la stratégie d'automatisation de Trust Bank. Il est recommandé de renforcer l'intégration des systèmes automatisés dans les fonctions à forte volumétrie, tout en assurant leur compatibilité avec les systèmes d'information existants. L'automatisation des tâches répétitives devrait être accompagnée d'un développement de services à haute valeur ajoutée pour les clients, combinant efficacité technique et personnalisation. Il est également essentiel de renforcer les canaux hybrides (automatisés + humains) pour préserver l'aspect relationnel du service bancaire.

Section 02 : Conditions de réussite : formation, accompagnement, gouvernance du changement

La réussite de l'automatisation repose sur plusieurs conditions structurelles. En premier lieu, la **formation continue** des collaborateurs est cruciale pour favoriser l'appropriation des nouveaux outils et limiter les résistances. L'**accompagnement au changement**, par le biais de la communication interne, de l'implication des équipes et de la valorisation des compétences, contribue également à la fluidité de la transition. Enfin, une **gouvernance du changement** claire, pilotée par une direction stratégique orientée vers l'innovation, est indispensable pour assurer la cohérence des projets d'automatisation avec les objectifs globaux de la banque.

Section 03 : Limites méthodologiques et orientations pour des recherches futures

Cette recherche comporte certaines limites. D'une part, la taille de l'échantillon (clients et employés) reste restreinte, ce qui limite la généralisation des résultats. D'autre part, l'analyse se concentre sur un seul établissement bancaire, ce qui ne permet pas de comparer les effets de l'automatisation selon différents contextes organisationnels ou culturels. Enfin, la temporalité de l'étude (sur une période relativement courte) ne permet pas d'évaluer les effets à long terme.

Pour pallier ces limites, des recherches futures pourraient approfondir l'étude comparative entre plusieurs banques, intégrer une dimension longitudinale, ou encore explorer de nouvelles variables comme la qualité de vie au travail, l'impact environnemental du numérique, ou la perception éthique de l'automatisation. L'intégration de données plus larges et l'usage de méthodes avancées (analytique prédictive, études de cohorte, etc.) offriraient des éclairages complémentaires.

En somme, l'automatisation est une transformation incontournable, mais son succès ne repose pas uniquement sur la technologie. Il dépend avant tout de la capacité des institutions financières à concilier performance organisationnelle, qualité de service et humanisation des relations clients.

Trust Bank, à travers ses initiatives, dispose d'un potentiel important pour faire de cette transition un vecteur de compétitivité durable, à condition d'adopter une stratégie centrée sur l'humain et l'innovation responsable.

BIBLIOGRAPHIE

- Alkhouli, S., Kassem, S., & Mourad, M. (2024). *Ethical concerns in AI-powered automation*. *Journal of Financial Ethics*, 31(1), 45–59.
- Babylon Consulting. (2023). *La digitalisation bancaire en Afrique du Nord : tendances et perspectives*. <https://www.babylone-consulting.com>
- Bhandari, R., & Rao, K. (2022). *Automation challenges in emerging economies*. *Journal of Organizational Change Management*, 35(2), 155–172.
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2021). Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(4), 630–648.
- Cao, Y. (2021). Intelligent automation and operational efficiency in banks. *International Journal of Bank Marketing*, 39(5), 780–795.
- Chaffey, D. (2019). *Digital Business and E-Commerce Management* (7^e éd.). Pearson Education.
- Choi, H., & Lee, J. (2021). BI systems and strategic agility. *Information & Management*, 58(2), 103–113.
- Choi, Y., Kim, M., & Park, J. (2022). Humanless banking: Are we ready? *Technology in Society*, 70, 101983.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- EY. (2021). *L'automatisation des fonctions financières : enjeux et stratégies de mise en œuvre*. <https://www.ey.com>
- Fernandez, L., & Aman, J. (2020). Automation of financial processes in developing countries. *International Journal of Finance and Accounting*, 10(4), 65–73.
- Forrester. (2023). *Intelligent automation trends 2023*. <https://www.forrester.com>
- Ghosh, A., Singh, V., & Patel, R. (2022). Automating finance: Strategy and technology. *Journal of Accounting Innovation*, 13(3), 204–220.
- González, M., Ayadi, R., & El Amine, M. (2023). Digital finance in North Africa: Regulatory and cultural gaps. *African Development Review*, 35(1), 15–29.
- Gunaratne, R., & Pappel, I. (2020). Automation and job redesign in banking. *Technology and Innovation Management Review*, 10(7), 22–32.
- Gupta, V., & Tiwari, A. (2023). Leadership for digital transformation. *Journal of Organizational Leadership*, 7(2), 89–101.
- IBM Institute for Business Value. (2022). *AI in finance: From potential to performance*. <https://www.ibm.com>
- Kraus, S., Breier, M., & Mahto, R. V. (2021). Artificial intelligence in business: From research agenda to value creation. *Journal of Business Research*, 124, 389–400.

- Kraus, S., Durst, S., & Bouncken, R. B. (2022). Strategic alignment through digital automation. *Journal of Strategy and Management*, 15(3), 420–435.
- Lacity, M. C., & Willcocks, L. P. (2021). *Becoming Strategic with Robotic Process Automation*. SB Publishing.
- Li, X., Zhao, Y., & Wang, M. (2021). How automation improves organizational effectiveness. *Journal of Operations and Strategic Management*, 14(2), 33–48.
- Li, Q., Zhang, H., & Liu, Z. (2023). Customer perceptions of AI in banking: A Chinese perspective. *International Journal of Consumer Studies*, 47(2), 315–328.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2020). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Mikalef, P., Krogstie, J., & Pappas, I. O. (2021). Strategic alignment and digital transformation in banking. *Information Systems Frontiers*, 23(4), 923–939.
- Mithas, S., Tafti, A., & Mitchell, W. (2022). Automation and customer value. *MIS Quarterly Executive*, 21(3), 177–195.
- Nguyen, P., Hoang, V., & Truong, T. (2023). Intelligent document processing in modern finance. *AI & Finance Review*, 9(1), 98–110.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7(3), 213–233.
- PwC. (2022). *Digital finance and automation survey*. <https://www.pwc.com>
- Rizk, T., Orlowska, M., & Schröder, D. (2020). People, processes, and automation: The new trinity. *European Journal of Business Research*, 12(1), 45–59.
- Rodriguez, J., Benitez, J., & De Luna, I. (2021). IT architecture for automation: Limitations in legacy systems. *Journal of Systems & Software*, 181, 111036.
- Saxena, V., & Bhatti, A. (2023). Robotic Process Automation in customer service. *Service Business Review*, 13(1), 44–58.
- Setia, P., Venkatesh, V., & Joglekar, S. (2021). Digital capabilities and performance: Role of culture. *MIS Quarterly*, 45(4), 165–193.
- Trustpair. (2023). *Les défis de l'automatisation des paiements dans la finance d'entreprise*. <https://www.trustpair.com>
- van der Aalst, W. (2021). *Process Mining: Data Science in Action* (2^e éd.). Springer.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2020). Service-dominant logic 2020. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 1–10.
- Zhang, Y., & Wang, L. (2022). Enhancing financial accuracy through RPA. *Accounting Technology Review*, 11(2), 155–168.
- Zhang, L., Wu, X., & Chen, M. (2021). Bridging the digital divide in banking. *Journal of Consumer Policy*, 44(4), 527–543.

- Zhang, Y., Li, W., & Sun, J. (2022). Maturity and adoption of automation in finance. *International Journal of Financial Innovation*, 6(3), 100–119.

ANNEXES

Annexe 01 : questionnaire des employés

Informations générales

1- Quel est votre secteur d'activité ?

(réponse à choix multiples)

- Banque
- Assurance
- Cabinet de comptabilité
- Industrie
- Autre

2- Quelle est votre fonction actuelle ?

réponse courte

3- Votre entreprise est-elle privée ou publique ?

(cases à cocher)

- Privée
- Publique
- Mixte

4- Depuis combien d'années travaillez-vous dans cette entreprise ?

(réponse à choix multiples)

- Moins d'1 an
- 1 à 3 ans
- 4 à 6 ans
- Plus de 6 ans

Automatisation des processus financiers

1- Quel est le niveau d'automatisation en generale dans votre entreprise ?

(échelle linéaire de 1 à 5)

2- Votre entreprise a-t-elle automatisé tout ou partie de ses processus financiers ?

(réponse à choix multiples)

- Oui
- Non
- En cours

3- Quels outils ou technologies d'automatisation utilisez-vous ?

(cases à cocher)

- RPA (Robotic process automation)
- Intelligence artificielle
- logiciels comptables automatisés
- Autre

4- Niveau actuel d'automatisation dans votre service financier :

(échelle linéaire de 1 à 5)

5-Quels processus sont les plus concernés ?

(cases à cocher)

- Facturation
- Comptabilité générale
- Gestion des paiements
- Reporting financier

Expérience client (selon la vision des employés)

l'expérience client selon la vision du client sera traitée dans un questionnaire indépendant

1- Existe-t-il une démarche pour l'évaluation de l'expérience client dans votre entreprise ?

(réponse à choix multiples)

- Oui
- Non
- En cours

2- Depuis l'automatisation, la satisfaction client a-t-elle évolué ?
(réponse à choix multiples)

- Oui, en amelioration
- Aucun changement
- Je ne sais pas

Si oui, justifiez
(réponse courte)

3- Sur quels aspects les clients ont-ils exprimé une amélioration ?
(cases à cocher)

- Rapidité de traitement
- Lus de transparence dans les operations
- Meilleure communication
- Autre

Efficacité organisationnelle

1- Depuis l'automatisation, avez-vous constaté :

	Pas du tout	Peu	Moyennement	Beaucoup	complètement
Une amélioration de la productivité interne ?	☐	☐	☐	☐	☐
Une réduction des erreurs humaines ?	☐	☐	☐	☐	☐
Une accélération des délais de traitement ?	☐	☐	☐	☐	☐
Une meilleure coordination entre services ?	☐	☐	☐	☐	☐
Une réduction des coûts de fonctionnement ?	☐	☐	☐	☐	☐

(grille de cases à cocher)

2- L'automatisation a-t-elle permis de redéfinir certains rôles ou fonctions au sein de votre organisation ?

(réponse à choix multiples)

- Oui
- Non
- Partiellement

3- Pensez-vous que l'automatisation a un impact direct sur la performance globale de votre organisation ?

(réponse à choix multiples)

- Oui, de manière positive
- Oui, mais avec quelques limites
- Non, aucun impact

Si oui, comment ?

Réponse courte

4- Selon vous, quels sont les principaux avantages organisationnels obtenus grâce à l'automatisation ?

(cases à cocher)

- Rentabilité
- Gain de temps
- Réduction des coûts
- Meilleur contrôle interne
- Meilleure gestion des ressources
- Prise de décisions accélérée
- Amélioration de la qualité de service
- Conflits interpersonnels

5- Selon vous, quels risques ou limites sont associés à l'automatisation des processus financiers ?

(cases à cocher)

- Perte de contact humain avec la banque
- Difficultés d'utilisation pour certains profils de clients
- Pannes ou erreurs techniques
- Coûts élevés d'entretien des systèmes
- Manque de formation du personnel
- Risques liés à la sécurité des données

Observation finale

1-Avez-vous des remarques ou suggestions concernant l'automatisation dans votre entreprise ?

(réponse longue)

Annexe 02 : questionnaire des clients

Profil du répondant**1- âge**

(réponse à choix multiples)

- Moins de 25 ans
- 25-34 ans
- 35-44 ans
- 45-54 ans
- 55 ans et plus

2- genre

(réponse à choix multiples)

- Homme
- Femme
- Préfère ne pas dire

3- Canal principal d'utilisation des services de votre entreprise

(réponse à choix multiples)

- Agence physique
- Application mobile
- Site web
- Call center

4- Fréquence d'utilisation des services financiers

(réponse à choix multiples)

- Quotidienne
- Hebdomadaire
- Mensuelle
- Occasionnelle

Satisfaction et perception

1- Depuis l'automatisation, comment évaluez-vous la rapidité de traitement de vos opérations (virements, paiements, demandes de renseignements) ?

(échelle linéaire de 1 à 5)

2- Comment jugez-vous l'exactitude et la fiabilité des informations financières (relevés, confirmations) ?

(échelle linéaire de 1 à 5)

3- La disponibilité des services (24h/24, 7j/7) vous semble-t-elle améliorée ?

(échelle linéaire de 1 à 5)

4- La simplicité et la clarté de l'interface numérique (mobile/web) sont-elles satisfaisantes ?

(échelle linéaire de 1 à 5)

Humanisation vs automatisation

1- Pour quels types d'opérations préférez-vous un contact humain plutôt qu'un service automatisé ?

(cases à cocher)

- Questions générales et informations
- Reclamations ou litiges
- Conseils d'investissements
- Ouverture/fermeture de compte
- Autre

2- Selon vous, quel pourcentage de vos interactions bancaires doit rester « humain » ?

(réponse à choix multiples)

- Moins de 20%
- 20% - 40%

- 41% - 60%
- 61% - 80%
- Plus de 80%

Frustration et suggestions

- Oui
- Non

Si oui, merci de préciser brièvement la ou les raisons :
(réponse courte)

2- Quelles améliorations souhaiteriez-vous voir apportées aux services automatisés ?
(réponse longue)

Annexe 03 : Guide d'entretien utilisé auprès des employés de Trust Bank

Partie 1 : Contexte professionnel

1. Pouvez-vous vous présenter brièvement (poste, années d'expérience, secteur)

=>

.....
.....

2. Depuis quand votre entreprise a-t-elle commencé à automatiser ses processus financiers ?

=>

.....
.....

3. Quels sont les processus qui ont été automatisés (ex : facturation, reporting, comptabilité...) ?

=>

.....
.....

Partie 2 : Efficacité organisationnelle

4. Selon vous, quels changements majeurs l'automatisation a-t-elle apportés au fonctionnement interne ?

=>

.....
.....

5. Avez-vous observé une amélioration de la productivité ou de la coordination ?

=>

.....
.....

6. Y a-t-il eu des résistances ou des difficultés internes lors de la mise en œuvre ?

=>

.....
.....

7. Comment l'automatisation a-t-elle influé sur la prise de décision ou le pilotage financier ?

=>

.....
.....

Partie 3 : Expérience client

8. L'automatisation a-t-elle eu un impact direct ou indirect sur la relation client ?

=>

.....

9. Avez-vous noté des changements dans la réactivité, la qualité de service ou la satisfaction client ?

=>

.....

10. Pensez-vous que les clients perçoivent positivement cette automatisation ? Pourquoi ?

=>

.....

Partie 4 : Représentations et perceptions

11. De manière générale, quel est votre avis personnel sur l'automatisation dans votre entreprise ?

=>

.....

12. Quels sont, selon vous, les **principaux avantages** et les **principales limites** ?

=>

.....

13. Voyez-vous cette transformation comme un gain d'efficacité ou une perte de lien humain ?

=>

.....

14. Quelles recommandations feriez-vous à une entreprise souhaitant automatiser ses processus financiers ?

=>

.....
.....

Annexe 04 : Extraits des résultats SPSS (analyse quantitative)

Reliability:**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	126	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	126	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.693	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	14.9683	14.591	-.028	.778
Q3	14.0794	8.714	.809	.501
Q4	13.6825	11.530	.482	.637
Q5	13.6429	9.815	.645	.572
Q6	14.6111	9.248	.481	.641
Q9	15.9206	14.026	.289	.694

Frequencies:**Statistics**

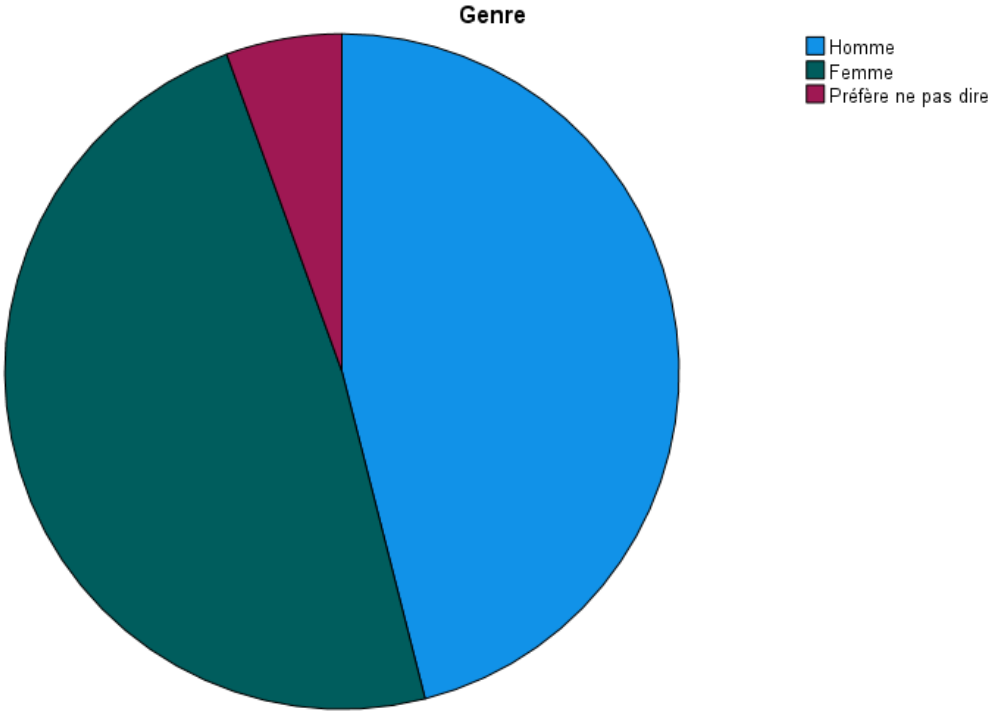
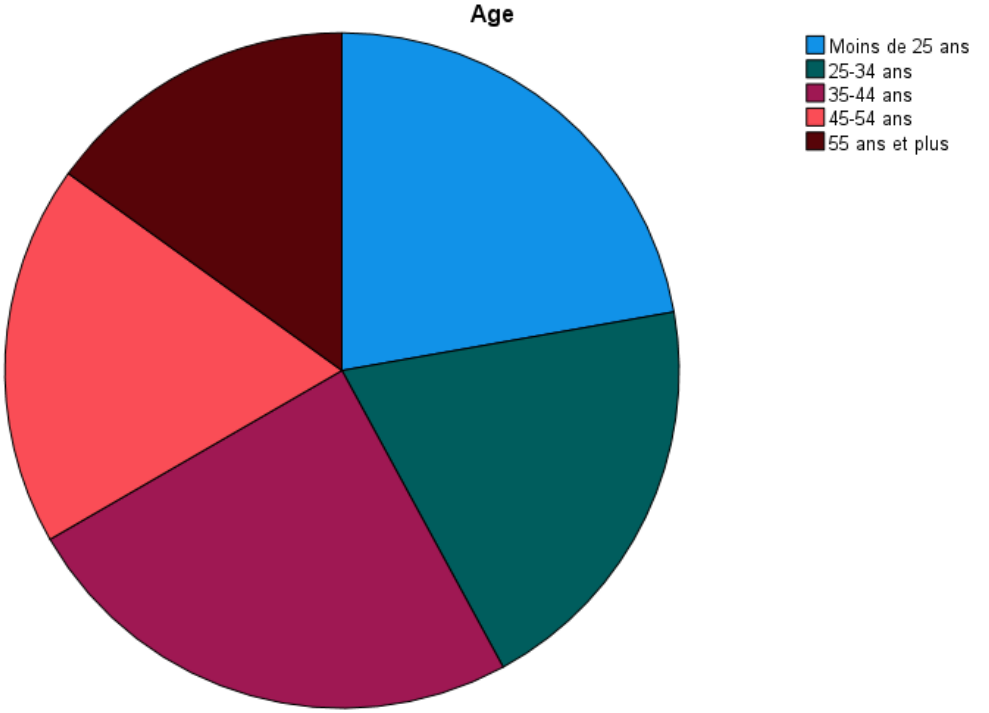
		Age	Genre
N	Valid	126	126
	Missing	0	0
Mean		2.8413	1.5952

Median	3.0000	2.0000
Std. Deviation	1.36477	.59570
Variance	1.863	.355
Minimum	1.00	1.00
Maximum	5.00	3.00
Sum	358.00	201.00

Frequency Table

		Age			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Moins de 25 ans	28	22.2	22.2	22.2
	25-34 ans	25	19.8	19.8	42.1
	35-44 ans	31	24.6	24.6	66.7
	45-54 ans	23	18.3	18.3	84.9
	55 ans et plus	19	15.1	15.1	100.0
	Total	126	100.0	100.0	

		Genre			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Homme	58	46.0	46.0	46.0
	Femme	61	48.4	48.4	94.4
	Préfère ne pas dire	7	5.6	5.6	100.0
	Total	126	100.0	100.0	



Explore:

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Vdpn	126	100.0%	0	0.0%	126	100.0%

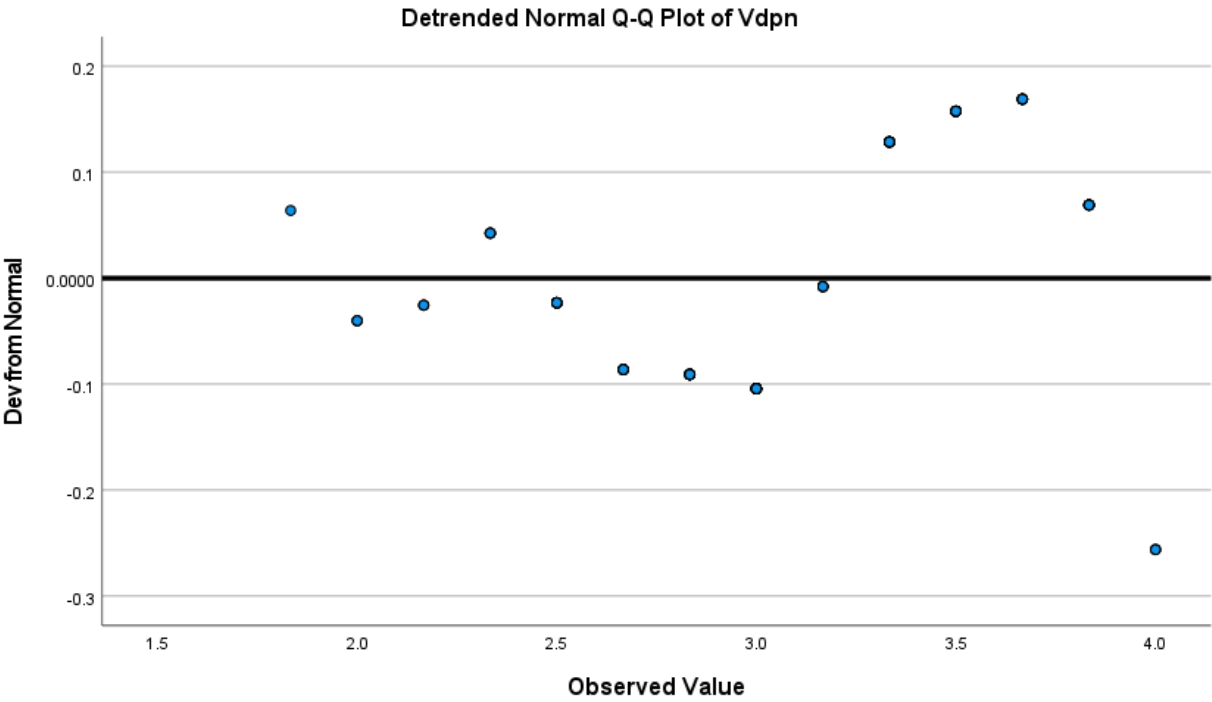
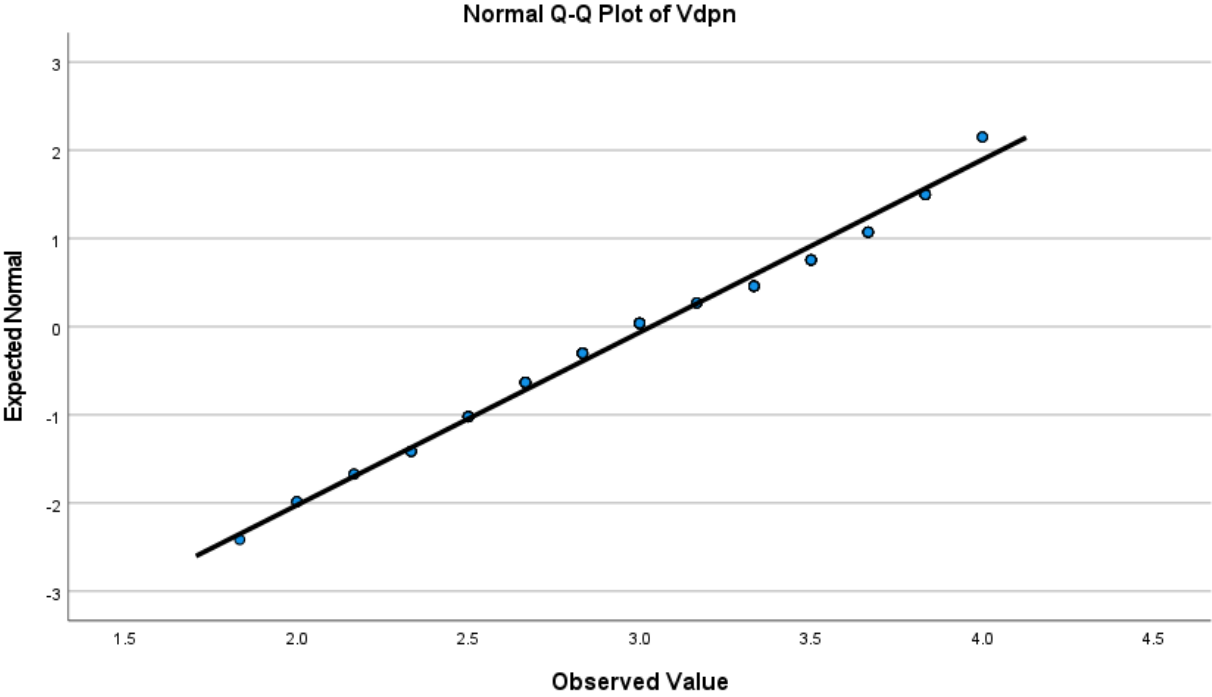
Descriptives

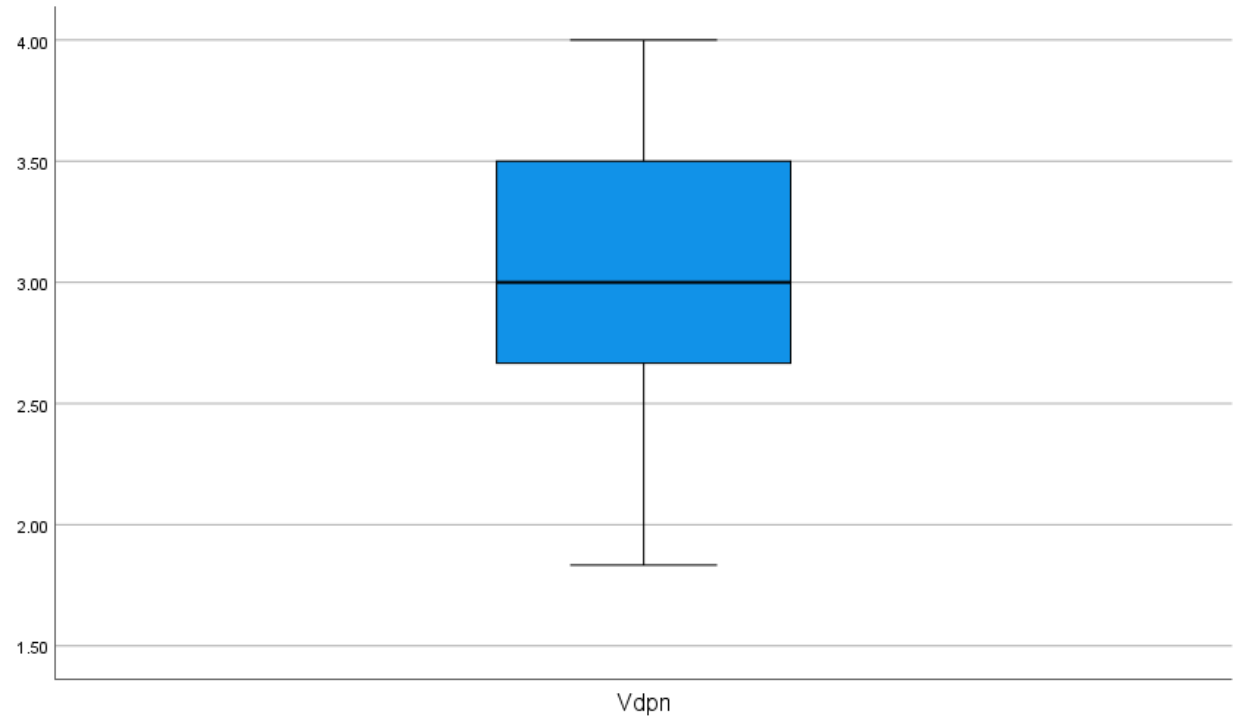
		Statistic	Std. Error
Vdpn	Mean	3.0331	.04547
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.9431
		Upper Bound	3.1231
	5% Trimmed Mean	3.0397	
	Median	3.0000	
	Variance	.260	
	Std. Deviation	.51035	
	Minimum	1.83	
	Maximum	4.00	
	Range	2.17	
	Interquartile Range	.83	
	Skewness	.005	.216
	Kurtosis	-.767	.428

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Vdpn	.113	126	.000	.970	126	.006

a. Lilliefors Significance Correction





Crosstabs:

Case Processing Summary

	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Genre * Q7	126	100.0%	0	0.0%	126	100.0%

Genre * Q7 Crosstabulation

Count

Q7

		Questions générales et informations	Reclamations ou litiges	Conseils d'investissement s	Ouverture/fermet ure de compte	Other:
Genre	Homme	14	12	15	5	12
	Femme	16	21	9	5	10
	Préfère ne pas dire	1	2	0	1	3
Total		31	35	24	11	25

Regression:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Vind ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Vdpn

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.345 ^a	.119	.112	.48086

a. Predictors: (Constant), Vind

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.885	1	3.885	16.801	.000 ^b
	Residual	28.672	124	.231		
	Total	32.557	125			

a. Dependent Variable: Vdpn

b. Predictors: (Constant), Vind

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.613	.148		24.441	.000

Vind	-.235	.057	-.345	-4.099	.000
------	-------	------	-------	--------	------

a. Dependent Variable: Vdpn

Fréquences

Statistiques

		Quel est votre secteur d'activité ?	Votre entreprise est-elle privée ou publique ?	Depuis combien d'années travaillez-vous dans cette entreprise ?
N	Valide	60	60	60
	Manquant	121	121	121
Moyenne		1,08	1,53	2,72
Médiane		1,00	1,00	3,00
Mode		1	1	2
Ecart type		,462	,724	1,059
Variance		,213	,524	1,122
Minimum		1	1	1
Maximum		4	3	4

Quel est votre secteur d'activité ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Banque	58	32,0	96,7	96,7
	Cabinet de comptabilité	1	,6	1,7	98,3
	Industrie	1	,6	1,7	100,0
	Total	60	33,1	100,0	
Manquant	Système	121	66,9		
Total		181	100,0		

Table de fréquences

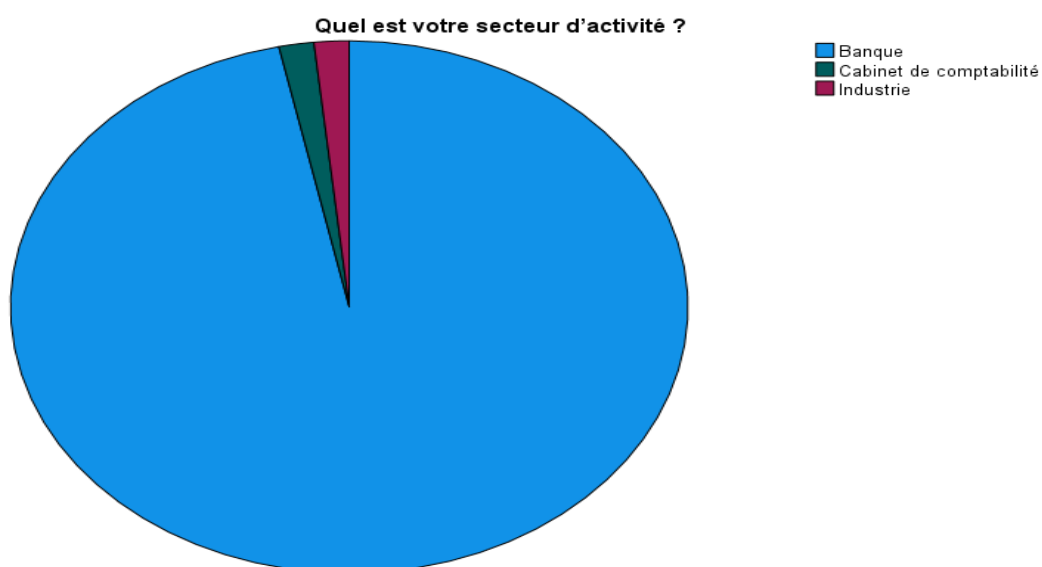
Votre entreprise est-elle privée ou publique ?

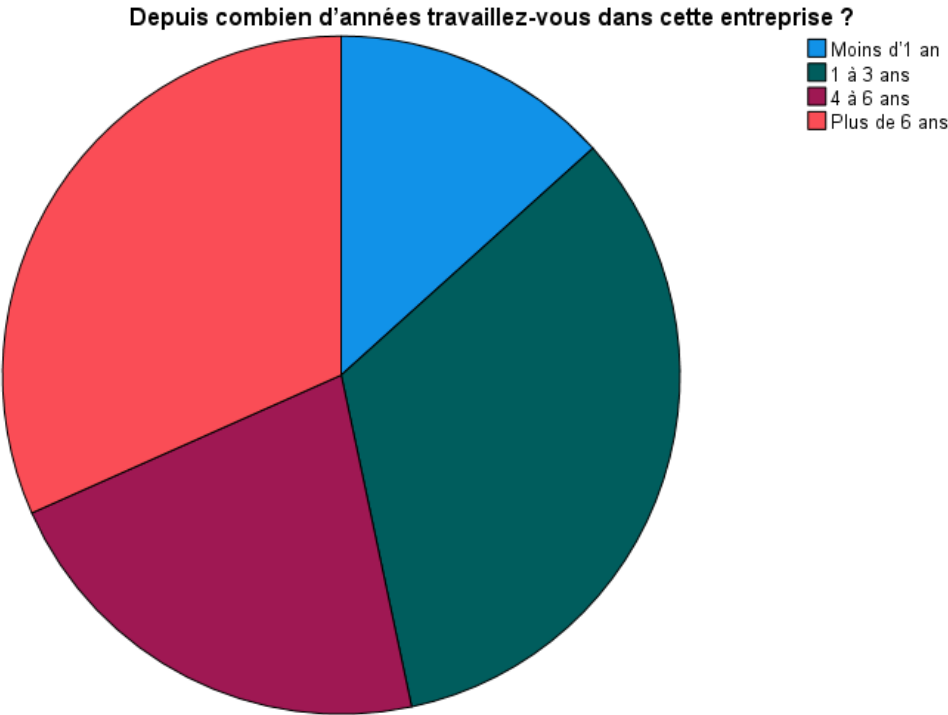
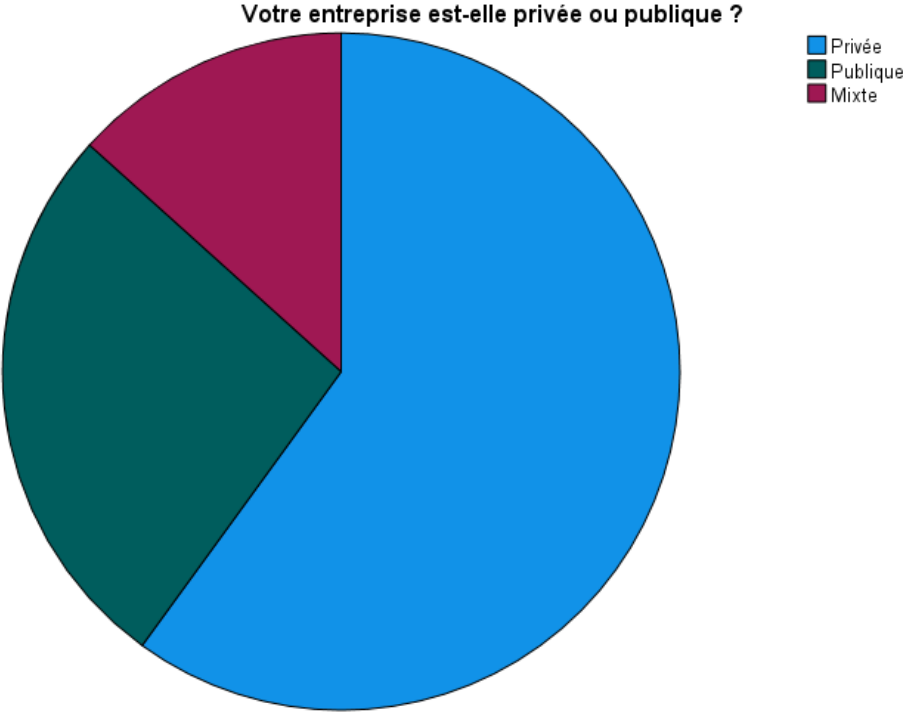
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Privée	36	19,9	60,0	60,0
	Publique	16	8,8	26,7	86,7
	Mixte	8	4,4	13,3	100,0
	Total	60	33,1	100,0	
Manquant	Système	121	66,9		
Total		181	100,0		

Depuis combien d'années travaillez-vous dans cette entreprise ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins d'1 an	8	4,4	13,3	13,3
	1 à 3 ans	20	11,0	33,3	46,7
	4 à 6 ans	13	7,2	21,7	68,3
	Plus de 6 ans	19	10,5	31,7	100,0
	Total	60	33,1	100,0	
Manquant	Système	121	66,9		
Total		181	100,0		

Graphique circulaire





Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	60	33,1
	Exclu ^a	121	66,9
	Total	181	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,630	9

Explorer

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
client	60	33,1%	121	66,9%	181	100,0%

Descriptives

		Statistiques	Erreur standard
client	Moyenne	1,6444	,07427
	Intervalle de confiance à 95 %		
	Borne inférieure	1,4958	
	Borne supérieure	1,7931	
	% pour la moyenne		
	Moyenne tronquée à 5 %	1,6173	
	Médiane	1,6667	
	Variance	,331	
	Ecart type	,57528	
	Minimum	1,00	
	Maximum	3,00	
	Plage	2,00	
	Plage interquartile	1,00	
	Asymétrie	,352	,309
	Kurtosis	-1,012	,608

Tests de normalité

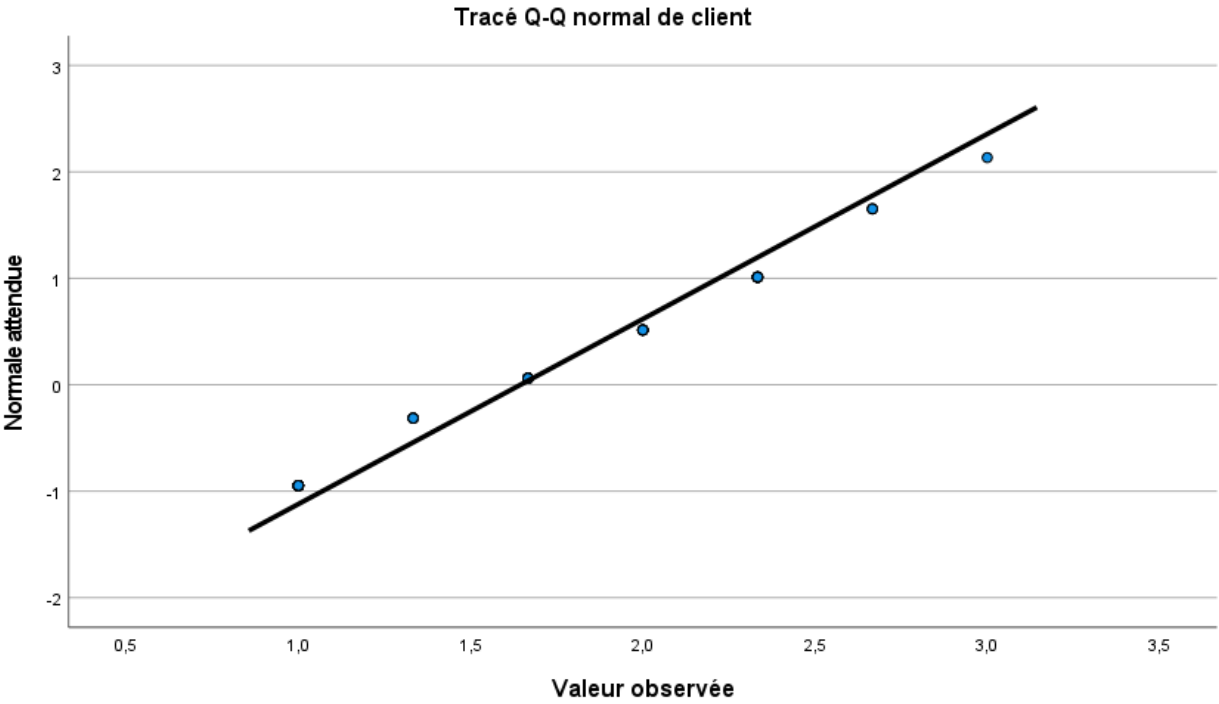
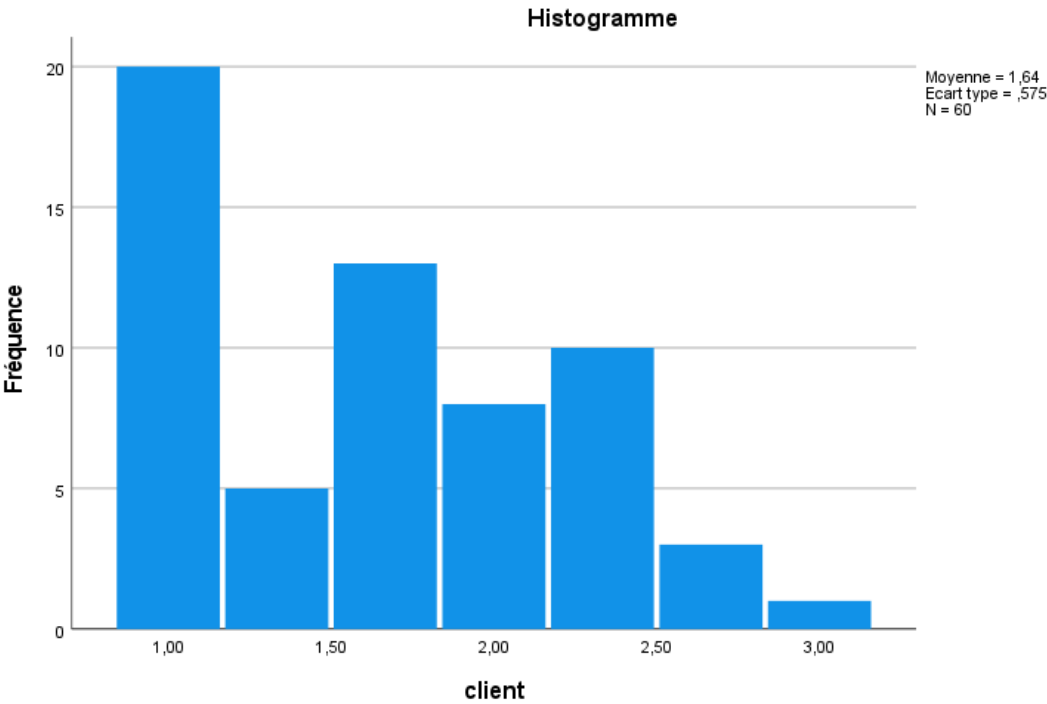
Kolmogorov-Smirnov^a

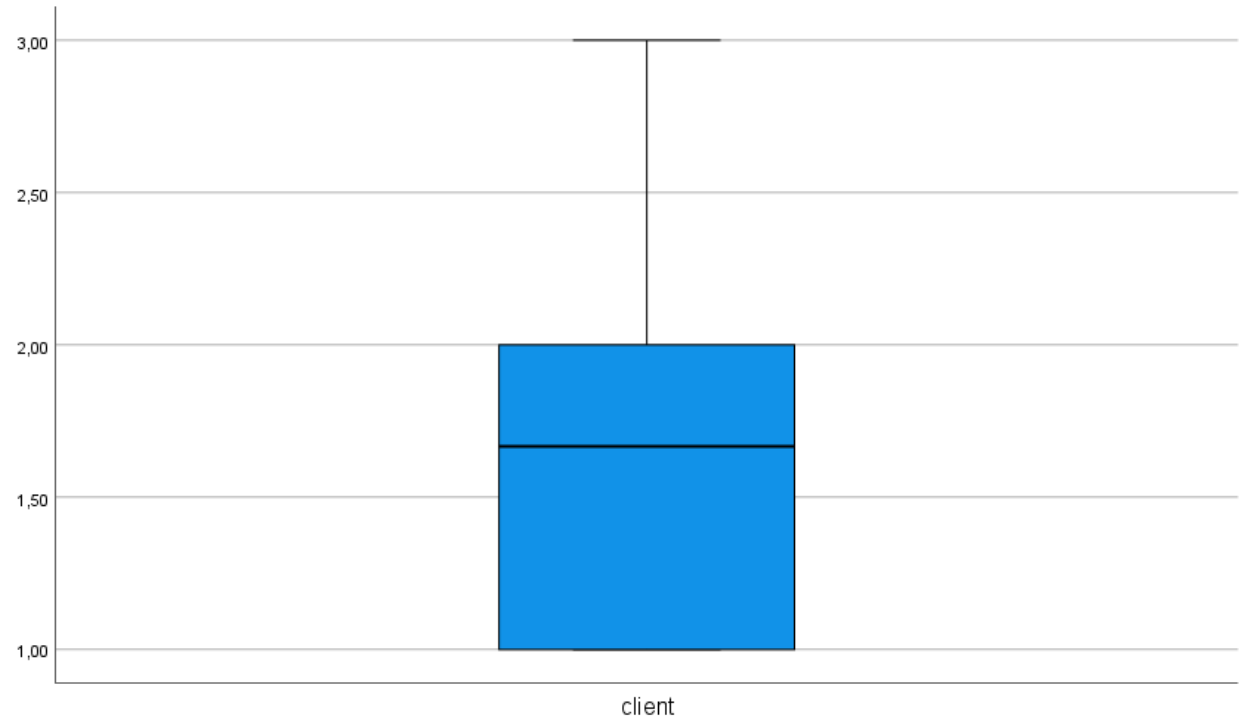
Shapiro-Wilk

	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
client	,202	60	,000	,883	60	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

client





Explorer

Récapitulatif de traitement des observations

	Valide		Observations Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
effct_orga	61	33,7%	120	66,3%	181	100,0%

Descriptives

		Statistiques	Erreur standard
effct_orga	Moyenne	3,0679	,07260
	Intervalle de confiance à 95		
	% pour la moyenne		
	Borne inférieure	2,9227	
	Borne supérieure	3,2131	
	Moyenne tronquée à 5 %	3,0545	
	Médiane	3,0000	
	Variance	,322	
	Ecart type	,56701	
	Minimum	1,71	
	Maximum	5,00	
	Plage	3,29	

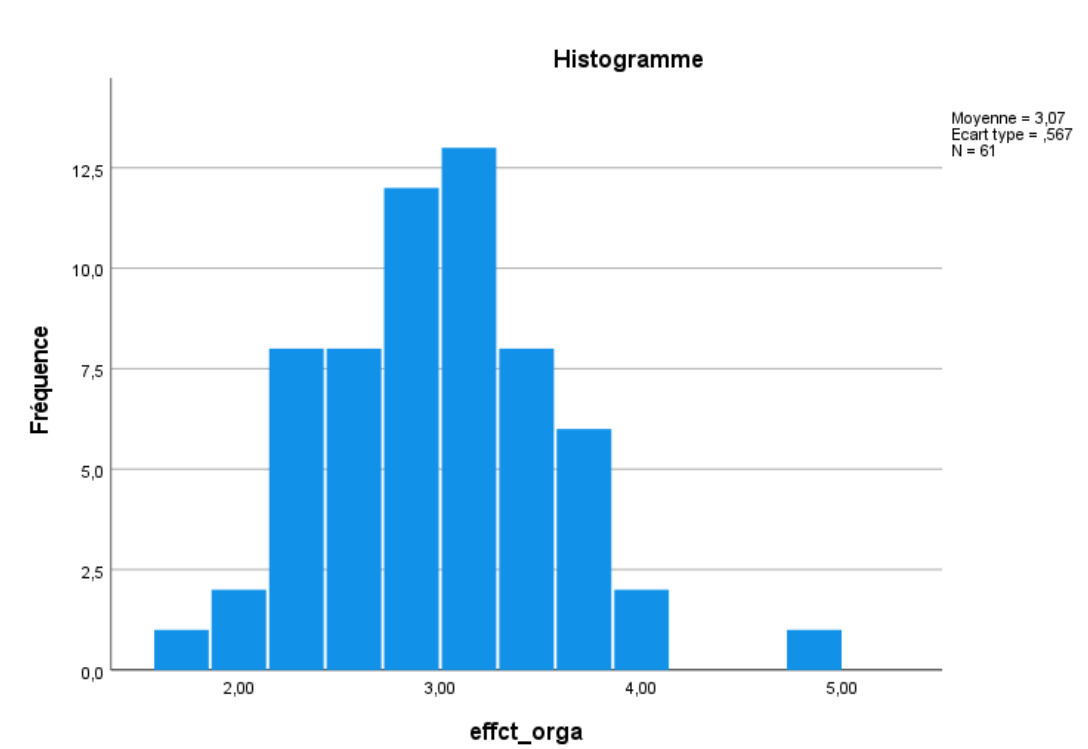
Plage interquartile	,71	
Asymétrie	,486	,306
Kurtosis	1,271	,604

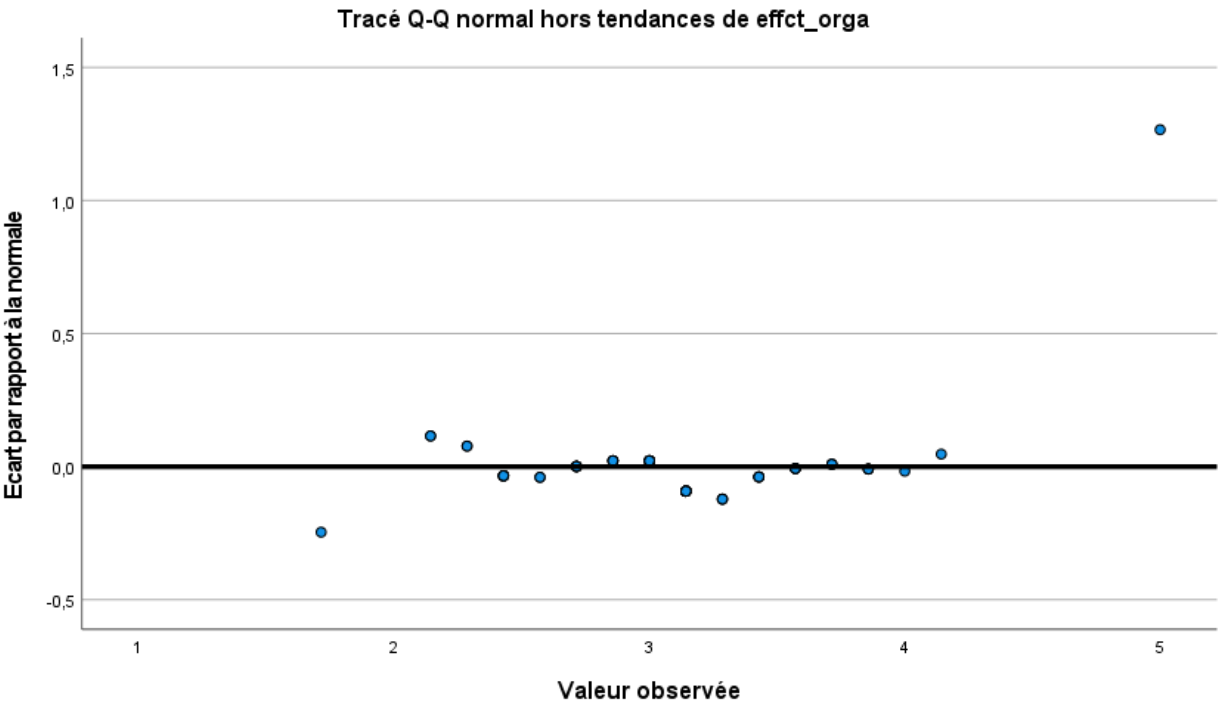
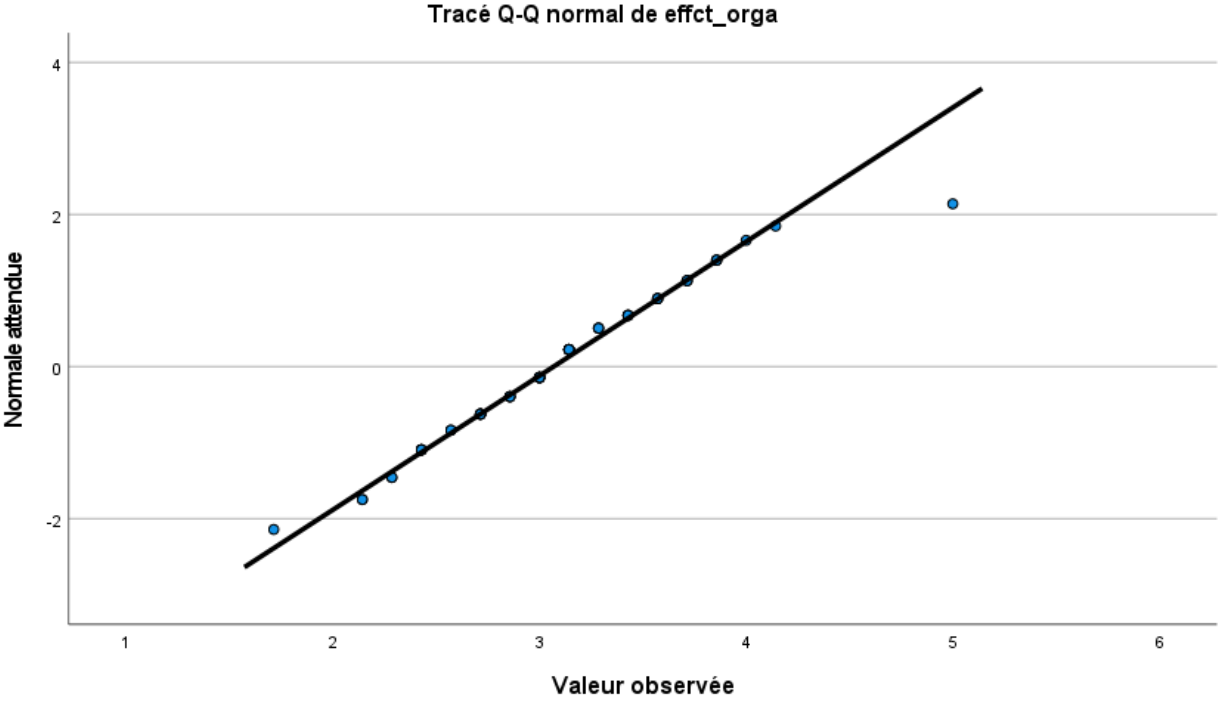
Tests de normalité

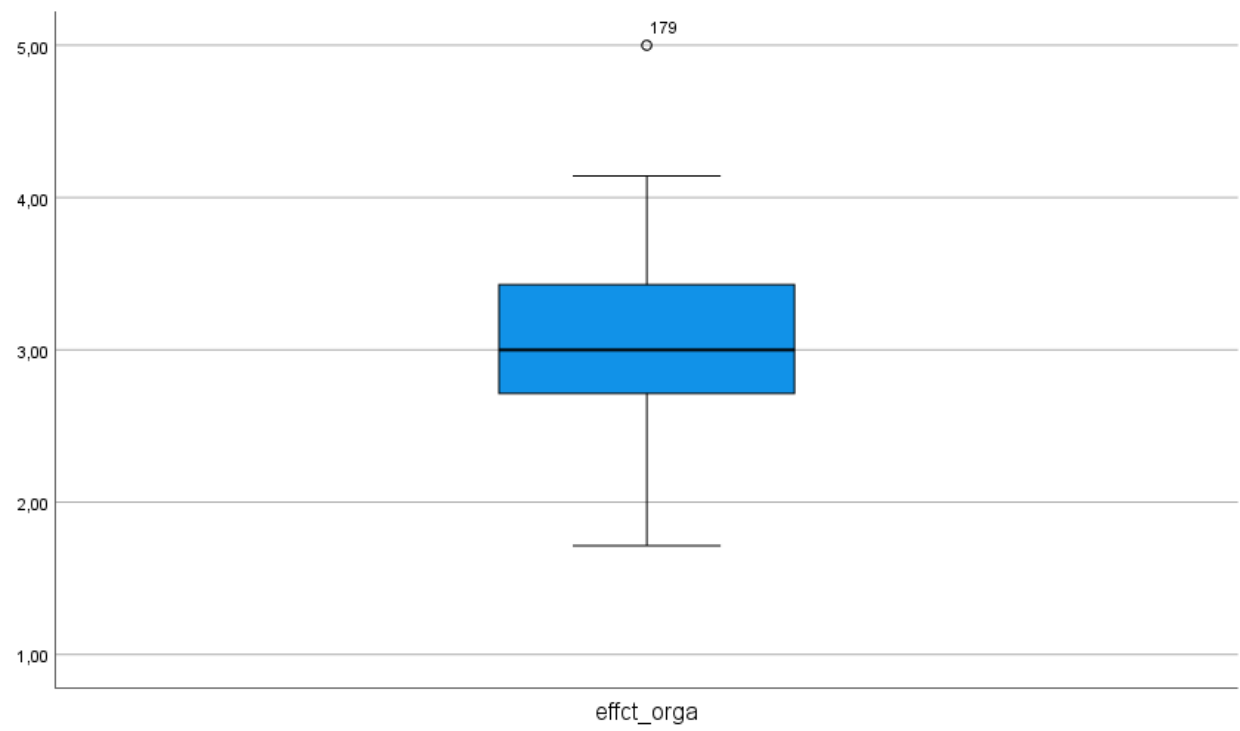
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
effct_orga	,120	61	,030	,974	61	,224

a. Correction de signification de Lilliefors

effct_orga







Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Automatisation ^b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : effct_organ
- b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,180 ^a	,033	,016	,50838

- a. Prédicteurs : (Constante), Automatisation
- b. Variable dépendante : effct_organ

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,505	1	,505	1,953	,168 ^b
	de Student	14,990	58	,258		
	Total	15,495	59			

- a. Variable dépendante : effct_organ

b. Prédicteurs : (Constante), Automatisation

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,447	,426	5,737	,000
	Automatisation	,211	,151	,180	,168

a. Variable dépendante : effect_organ

Statistiques des résidus^a

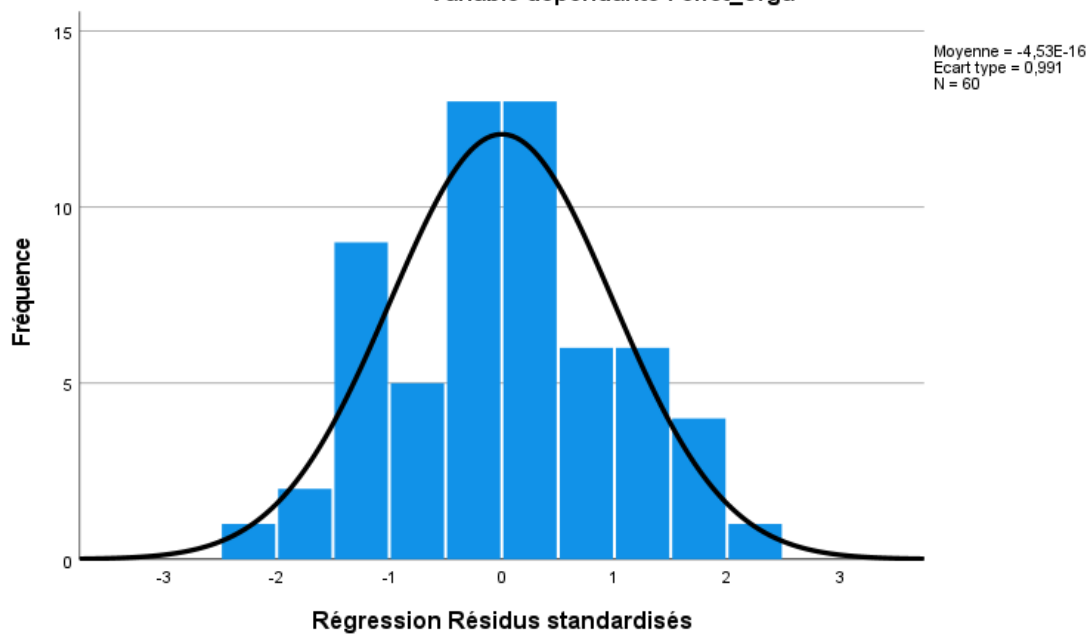
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	2,7851	3,2924	3,0357	,09248	60
de Student	-1,23988	1,10415	,00000	,50406	60
Valeur prédite standard	-2,710	2,775	,000	1,000	60
Résidus standard	-2,439	2,172	,000	,991	60

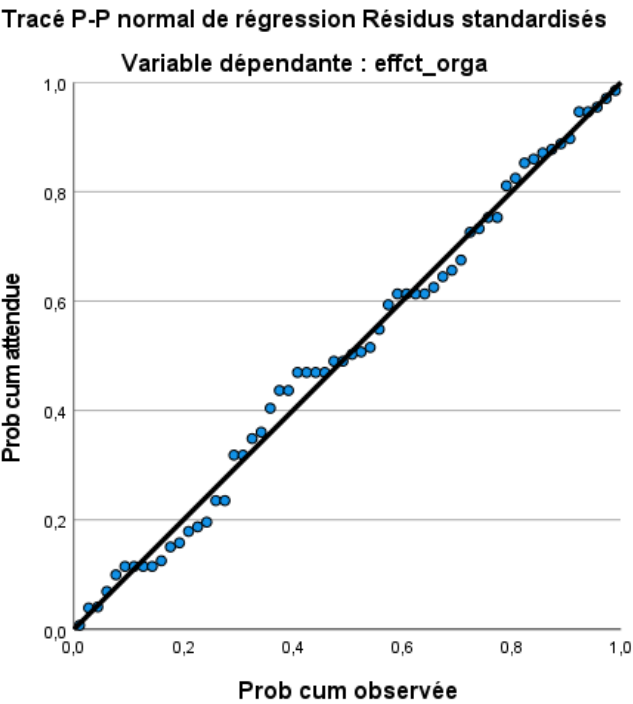
a. Variable dépendante : effect_organ

Graphiques

Histogramme

Variable dépendante : effect_organ





Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	Automatisation ^b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : client
- b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,099 ^a	,010	-,007	,57737

- a. Prédictors : (Constante), Automatisation
- b. Variable dépendante : client

ANOVA^a

		Somme des				
Modèle		carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,191	1	,191	,573	,452 ^b

de Student	19,335	58	,333		
Total	19,526	59			

a. Variable dépendante : client

b. Prédicteurs : (Constante), Automatisation

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1					
	(Constante)	2,007	,484	4,143	,000
	Automatisation	-,130	,172	-,099	,452

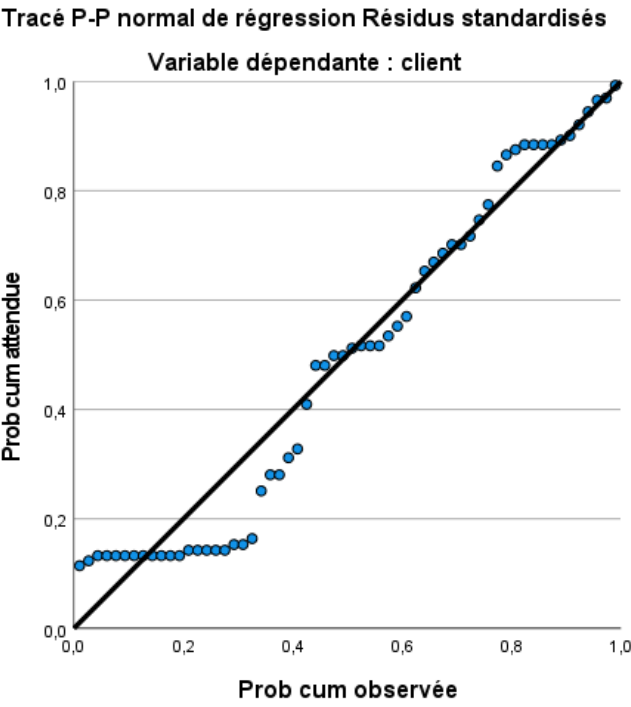
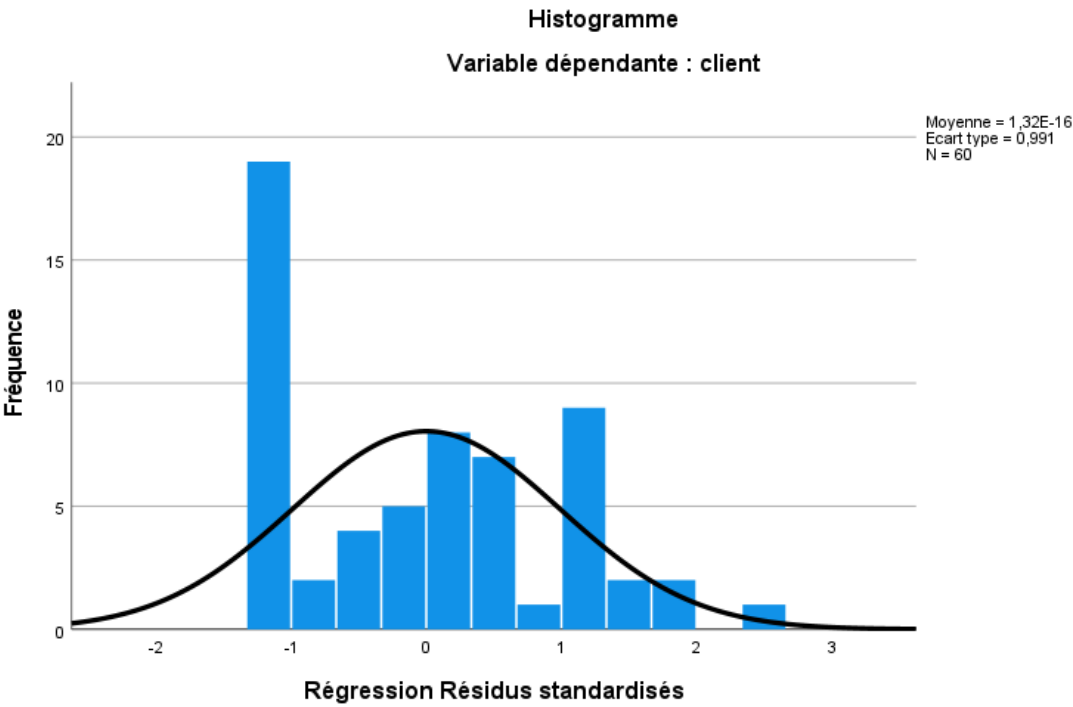
a. Variable dépendante : client

Statistiques des résidus^a

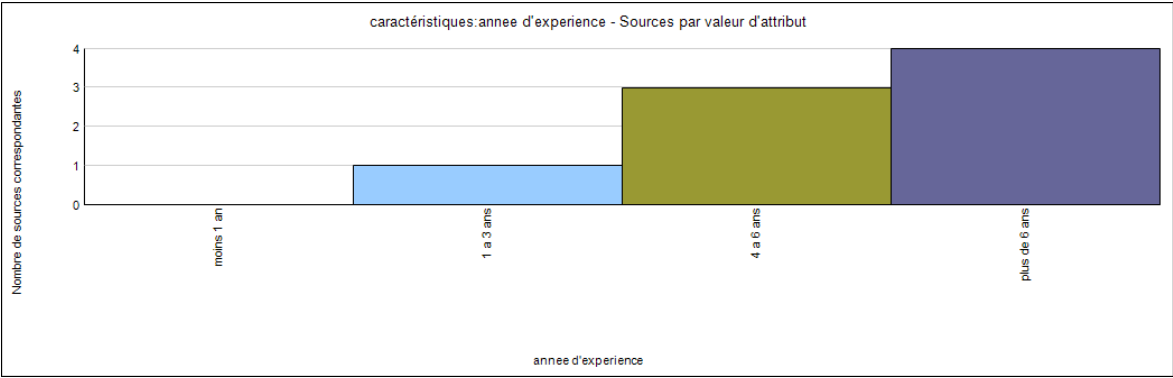
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	1,4866	1,7987	1,6444	,05690	60
de Student	-,69462	1,40941	,00000	,57246	60
Valeur prédite standard	-2,775	2,710	,000	1,000	60
Résidus standard	-1,203	2,441	,000	,991	60

a. Variable dépendante : client

Graphiques



Annexe 05 : Extraits de résultats NVivo (analyse qualitative)



Source : élaboré par nous mêmes avec NVivo

Coefficient de corrélation de Pearson

Source A	Source B	Coefficient de corrélation de Pearson
Éléments internes\entretien ava 2	Éléments internes\entretien ava 1	0.975939
Éléments internes\entretien ava 1	Éléments internes\entretien ava 3	0.909012
Éléments internes\entretien ava 2	Éléments internes\entretien ava 3	0.896546
Éléments internes\Guide d'entretien CHAHIRA.	Éléments internes\entretien ava 3	0.876437
Éléments internes\Guide d'entretien rami	Éléments internes\entretien ava 1	0.874833
Éléments internes\Guide d'entretien rami	Éléments internes\Guide d'entretien CHAHIRA.	0.87266
Éléments internes\Guide d'entretien rami	Éléments internes\entretien ava 3	0.867301
Éléments internes\Guide d'entretien rami	Éléments internes\Guide d'entretien benchabir kamili	0.86428
Éléments internes\Guide d'entretien CHAHIRA.	Éléments internes\entretien ava 1	0.863116
Éléments internes\Guide d'entretien CHAHIRA.	Éléments internes\Guide d'entretien	0.862612
Éléments internes\Guide d'entretien rami	Éléments internes\entretien ava 2	0.861833
Éléments internes\Guide d'entretien	Éléments internes\entretien ava 1	0.859969
Éléments internes\marwa	Éléments internes\entretien ava 1	0.859623
Éléments internes\Guide d'entretien benchabir kamili	Éléments internes\Guide d'entretien	0.858812
Éléments internes\Guide d'entretien benchabir kamili	Éléments internes\entretien ava 1	0.858557
Éléments internes\Guide d'entretien	Éléments internes\entretien ava 3	0.855598
Éléments internes\marwa	Éléments internes\Guide d'entretien	0.850761
Éléments internes\Guide d'entretien CHAHIRA.	Éléments internes\entretien ava 2	0.848548
Éléments internes\Guide d'entretien benchabir kamili	Éléments internes\entretien ava 3	0.84835
Éléments internes\marwa	Éléments internes\Guide d'entretien rami	0.844513
Éléments internes\Guide d'entretien rami	Éléments internes\Guide d'entretien	0.842963
Éléments internes\marwa	Éléments internes\Guide d'entretien CHAHIRA.	0.840166
Éléments internes\Guide d'entretien	Éléments internes\entretien ava 2	0.83953
Éléments internes\Guide d'entretien benchabir kamili	Éléments internes\Guide d'entretien CHAHIRA.	0.838204
Éléments internes\marwa	Éléments internes\entretien ava 2	0.836362
Éléments internes\Guide d'entretien benchabir kamili	Éléments internes\entretien ava 2	0.827321
Éléments internes\marwa	Éléments internes\entretien ava 3	0.819532
Éléments internes\marwa	Éléments internes\Guide d'entretien benchabir kamili	0.817696

Source : élaboré par nous mêmes avec NVivo

Annexe 06 : la matrice à condenser de l'analyse thématique

	A : contexte professionnel	B : efficacité organisationnelle	C : expérience client	D : représentation et perception
1	ANALYSTE CRÉDIT, 5 ANS D'EXPÉRIENCE DANS LE SECTEUR BANCAIRE DEPUIS 2020 AVEC L'INTRODUCTION D'UN SYSTÈME DE SCORING AUTOMATIQUE DES DEMANDES DE CRÉDIT SUIVI DES REMBOURSEMENTS, REPORTING DES STATISTIQUES COMMERCIALES	MEILLEURE QUALITÉ D'ÉVALUATION DES RISQUES, TRAITEMENT PLUS RAPIDE DES DOSSIERS, DÉCISIONS PLUS OBJECTIVES OUI, LES RÉPONSES AUX DEMANDES DE PRÊT SONT PLUS RAPIDES, ET LA COMMUNICATION ENTRE SERVICES EST FLUIDIFIÉE. OUI, CERTAINS AGENTS ONT EU DU MAL À FAIRE CONFIANCE AU SYSTÈME AUTOMATIQUE AU DÉBUT LES DONNÉES FIABLES SONT DISPONIBLES PLUS VITE, CE QUI AIDE À LA PRISE DE DÉCISION	OUI, UN IMPACT DIRECT SUR LES DÉLAIS DE TRAITEMENT ET LA TRANSPARENCE OUI, LES CLIENTS APPRÉCIENT D'AVOIR DES RÉPONSES PLUS RAPIDES ET DES INFORMATIONS PRÉCISES. OUI, ILS SENTENT QUE LA BANQUE EST MODERNE ET RÉACTIVE, CE QUI RENFORCE LA CONFIANCE	JE TROUVE QUE C'EST UNE AVANCÉE NÉCESSAIRE ET TRÈS UTILE. MOINS D'ERREURS HUMAINES, GAIN DE TEMPS ; MAIS IL FAUT SAVOIR BIEN UTILISER LES OUTILS ET NE PAS DEVENIR TROP DÉPENDANT. UN GAIN D'EFFICACITÉ AVANT TOUT, AVEC UN LÉGER REcul DU CONTACT HUMAIN BIEN ACCOMPAGNER LES ÉQUIPES DÈS LE DÉBUT, AVEC DES FORMATIONS ET UNE COMMUNICATION CLAIRE SUR OBJECTIFS.

2	AGENT BACK-OFFICE AVEC 8 ANS D'EXPÉRIENCE DANS LE TRAITEMENT DES OPÉRATIONS BANCAIRES DÈS 2018, AVEC UNE MIGRATION VERS UN NOUVEAU SYSTÈME CENTRALISÉ VIREMENTS INTERBANCAIRES, ARCHIVAGE ÉLECTRONIQUE, VALIDATION AUTOMATIQUE DES RÉFÉRENCES BANCAIRES	MOINS DE TÂCHES MANUELLES, UN ALLÈGEMENT DE LA CHARGE OPÉRATIONNELLE, PLUS DE CONFIANCE DANS LA VALIDATION. OUI, CHAQUE AGENT PEUT TRAITER PLUS D'OPÉRATIONS QU'AVANT AVEC MOINS D'ERREURS OUI, CERTAINS PROCESSUS N'ÉTAIENT PAS STABLES AU DÉBUT, AVEC DES BOGUES TECHNIQUES ELLE PERMET UN MEILLEUR SUIVI DES FLUX EN TEMPS RÉEL, ET DONC UNE MEILLEURE RÉACTIVITÉ	INDIRECT MAIS IMPORTANT, CAR MOINS D'ERREURS ET DE RETARDS DANS LES OPÉRATIONS. MOINS DE RÉCLAMATIONS, ET DES CLIENTS PLUS SATISFAITS DES DÉLAIS OUI, PARCE QUE LES OPÉRATIONS SONT FLUIDES ET SÉCURISÉES, ILS ONT PLUS CONFIANCE.	UNE TRÈS BONNE CHOSE POUR GAGNER EN FIABILITÉ GAIN DE TEMPS ET RÉDUCTION DES ERREURS ; MAIS RISQUE DE DÉPENDRE TROP DES SYSTÈMES. GAIN D'EFFICACITÉ, MÊME SI CERTAINS CLIENTS AIMENT LE CONTACT HUMAIN BIEN TESTER LES OUTILS AVANT MISE EN ŒUVRE ET FORMER LES UTILISATEURS
---	--	--	---	--

3	RESPONSABLE REPORTING FINANCIER, 10 ANS D'EXPÉRIENCE À PARTIR DE 2019, DE MANIÈRE PROGRESSIVE .AUTOMATISATION DES REPORTINGS MENSUELS, CONSOLIDATION DES DONNÉES, TABLEAUX DE BORD DYNAMIQUES	RÉDUCTION DU TEMPS DE CLÔTURE, PLUS GRANDE DISPONIBILITÉ POUR L'ANALYSE OUI, LES ÉCHÉANCES SONT MIEUX TENUES, MOINS DE STRESS EN FIN DE MOIS OUI, NOTAMMENT AVEC LA PRISE EN MAIN DE POWER BI ET LA FORMATION AU DÉBUT ..LES DONNÉES FIABLES PERMETTENT DES ANALYSES PRÉCISES, DONC MEILLEURE DÉCISION.	INDIRECT, CAR MEILLEURE GESTION INTERNE = MEILLEUR SERVICE PROPOSÉ AUX CLIENTS OUI, MOINS DE DÉCALAGE DANS LES SERVICES FINANCIERS, MEILLEURE COHÉRENCE OUI, LA STABILITÉ ET LA RAPIDITÉ LEUR DONNENT UNE IMAGE POSITIVE	INDIRECT, CAR MEILLEURE GESTION INTERNE = MEILLEUR SERVICE PROPOSÉ AUX CLIENTS OUI, MOINS DE DÉCALAGE DANS LES SERVICES FINANCIERS, MEILLEURE COHÉRENCE OUI, LA STABILITÉ ET LA RAPIDITÉ LEUR DONNENT UNE IMAGE POSITIVE
---	--	---	---	---

4	Je suis directeur d'agence depuis 2017 , j'ai une expérience de 19 ans dans le secteur bancaire depuis sa création en 2003 les processus d'ouverture de comptes -gestion des comptes -la gestion financière - la comptabilité -le contrôle interne -le commerce extérieur - gestion des dossiers de crédit	RAPIDITE -EFFICACITÉ -TRANSPARENCE -QUALITÉ. Une amélioration dans l'accomplissement des tâches -efficacité dans la réalisation des objectifs et flexibilité entre les différentes directions Au début la génération manuelle et papier résistait aux changements mais s'agissant d'une obligation ils se sont adaptés -concernant les difficultés les BUGS informatiques les problèmes de réseaux bloquaient la fluidité de la mise en œuvre. RAPIDITÉ dans la prise de décision -réduction des erreurs -transparence dans la prise de décision .	l'impact était direct dans la relation client par la rapidité la transparence et la qualité de service un changement positif très clair QUALITÉ DE SERVICE TRANSPARENCE RAPIDITÉ RÉDUCTION DES DÉPLACEMENTS CLIENT positivement vu le gain de temps et l'autonomie dans la gestion des comptes et des dossiers	L'automatisation est très bénéfique pour l'entreprise vu ses avantages et s'agissant d'une étape imposée par l'environnement intérieur et extérieur vu les avancées technologiques dans le monde . les avantages sont - rapidité -transparence -qualité de service -fluidité -réduction des erreurs précision il s'agit d'un gain d'efficacité imposé par le développement mondial des technologies, le lien humain est réduit mais ne sera pas totalement éliminé . l'automatisation permet le développement des entreprises et leur permet d'être plus rentables et peuvent vivre plus longtemps -il faudra allouer le budget nécessaire pour l'automatisation ainsi que les moyens humains pour la gestion de cette automatisation.
---	--	--	---	--

5	BENCHABIR KAMILIA je suis actuellement conseillère clientèle depuis 2019 a la TRUST BANK depuis mon arrivée en 2019 , la banque a déjà été automatisée Nous utilisons plusieurs applications ; chaque opération ayant sa propre application ci-dessous quelques applications que j'utilise dans mon poste : Une application pour ouverture des comptes. Une autre pour le montage des dossiers de crédit. Et une autre application dédiée à la gestion des cartes cib et visa .	oui c'est sur il est certain qu'il ya eu une amelioration et facilitation des taches, ainsi q'une amelioration des services offerts a la clientele => comme pour tout changement , il est normal q'au début , soint difficile a accepter et à comprendre , mais grace aux informations et aux services offerts par notre banque , il est désormais plus facile de s"adapter et de gérer Elle a eu un impact direct en permettant de sauvgarder et controller toutes les données.	L'automatisation a eu un impact direct sur la relation oui ya un changements , la qualité des services a été améliorée le client est satisfait , et cela grace à la rapidité dans la prestation des services et à la reduction des documents administratifs .	a mon avis c'est la meilleure decision prise par la banque , car elle a facilité la gestion des mes taches quotidiennes . je le vois comme un gain d'efficacité . l'entreprise doit organiser plusieurs formation pour comprendre le nouveau système et veiller à transemettre les information nécessaires aux employés
---	---	---	--	--

6	Mme Chahira Mahi travaille au sein de la TBA depuis l'année 2011, occupe actuellement le poste de Superviseur Agence. ...Depuis l'année 2015. les processus sont: Webit, Webit new, Pré domiciliation, SIGAD, Helpdesk, BA, Trust Card.	L'automatisation dans le secteur financier joue un rôle crucial tel que: - Amélioration de communication entre client et banquier - Rapidité dans les opérations - Sécurité renforcée. - Conformité réglementaire. - Réduction des erreurs. Oui une très grande amélioration. Ce qui est normal pour le début de lancement d'une toute nouvelle technologie, des difficultés apparaissent, mais après quelque temps tout le monde s'est adapté couramment. ...Positivement sur tous les compartiments..	Impact direct. ...Oui des changements positifs. Oui les clients perçoivent positivement l'automatisation: - Ça leur permet de suivre de près toutes leurs opérations dans leur compte bancaire.. - Effectué des opérations liées à leur compte directement sans se déplacer et du coup gagner une longueur d'avance.	> l'automatisation désigne l'utilisation de technologies ce qui a permis à notre Banque de s'améliorer au fil des années. Avantages: - Amélioration de communication entre client et banquier - Rapidité dans les opérations - Sécurité renforcée. - Conformité réglementaire. - Réduction des erreurs. =>Limites: Comme toute technologie y'a toujours des limites dans l'utilisation de nouvelles technologies ...Un gain d'efficacité. ...Je les encourage à améliorer leur système de recherche en procédant par l'automatisation.
---	--	---	--	--

7	RAMI SOUNIA CONTROLEUR DES OPERATION DEPUIS MARS 2019 DEPUIS MON INTEGRATION AU SEIN DE LA BANQUE EN 2019 C'ETAIT DEJA AUTOMATISER SYSTEME DE COMPTABILISATI ON, HELP DESK, L'ACHEMINEMEN T DE L'ARCHIVAGE, APPLICATION CONTROLE (NOTIFICATION DES ANOMALIE)	une bonne maitrise des opération, la bonne pratique des procédure , et un bon suivi des constat, oui plus de précision et moins de faute par rapports a l'ancien pratique au début oui y'a eu des difficulté d'assimilation mais avec des formation interne instaurer par la banque et la pratique c'est devenu plus facile Amélioration des taches au quotidien	oui impacte direct important facilite l'accès à des opérations à distance pour les client Oui, ça leur permet un bon suivi des opérations effectuer sur leur compte	A Mon avis c'est une bonne pratique une bonne amélioration pour les opérations quotidienne, ça permet de réduire des erreurs effectuer manuellement, d'avoir plus de temps pour effectuer d'autre tâche, faciliter le bon suivi des opération au client c'est un gain d'efficacité c'est une bonne initiative pour améliorer l'efficacité de l'entreprise, il est essentiel de bien choisir les outils adapté au bon fonctionnement de l'entreprise, effectuer des formation au employer afin de leurs faciliter la pratique.
---	--	--	---	---

8	Wissem Marwa Gueddouh conseillère clientèle au sein de la TBA depuis mars 2023 le système et les applications ont été déjà automatisé lors de mon intégration au sein de l'équipe de la banque Pre-Domiciliation Electronique / apurement / trust card et visa card // web it new / Helpdesk / centrales des risques , trust connect , tba mailing, tba hissabi	L'automatisation a beaucoup contribué dans l'amélioration des services bancaires on offre des services plus rapide et efficace, les délais de traitement ont réduit ainsi que les tâches manuelles pour les employés . Oui, il y' eu une amélioration remarquable surtout en ce qui concerne la communication entre client et l'employé de banque. Oui, au debut de la mise en oeuvre mais par la suite les employeurs se sont habitués à exploiter ses différentes plateformes numériques.	L'automatisation a un impact direct ont réduisons les délais des traitements des opérations et différents types de démarches, une disponibilité 24/24 et 7/7. L'impact indirecte consiste ont réduction du contact humain et facilitation et amélioration des services pour qu'elles s'adaptent au besoin des clients. oui, on a noté un changement dans la réactivité et la qualité des services ,de nombreuses démarches été simplifié pour les clients. Oui , effectivement le client perçoit positivement cette automatisation , ont expriment sa gratitude	L'automatisation a facilité de nombreuses tâches pour l'employé et a contribué pour réduire les fautes manuelles, ainsi qu'elle a permis une meilleure communication avec les clients qui est devenue plus facile , directe et rapide. Les principaux avantages: Amélioration des services et renforce la communication entre l'employé de banque et le client. Sécurité des données des clients. Réduction des erreurs manuelles. Rapidité des opérations Tracabilité des opérations Comme toutes les choses l'automatisation a des limites , les coûts d'installation en général se sont élevés . oui , je la vois comme un gain d'efficacité Dans le cadre d'automatisation des processus financiers, je recommande les entreprises qui optent pour l'automatisation de faire des recherches et des études bien approfondies, et ci il y'a
---	--	--	---	--

			envers nos établissements. Nos différents produits tels que l'application développé par les services de la	lieu de faire des testes de processus d'automatisation afin de bien améliorer leurs services et atteindre les objectives et les besoins des clients, et de bien
--	--	--	--	---

source : élaboré par nous mêmes avec NVivo

Annexe 07 : Présentation institutionnelle de Trust Bank Algeria



Figure A5.1 – Présentation de l'application mobile TrustConnect

 The advertisement is split into two main sections. The left section has a grey background with a teal geometric pattern. It features a circular icon with a bar chart and an upward arrow, surrounded by a dashed teal line. Below this, the text "BANQUE À DISTANCE" is written in bold teal letters. Underneath, "TRUST CONNECT :" is written in bold black letters. A list of features follows, each preceded by a teal arrowhead:

- Consultez vos comptes en toute simplicité (transactions par intervalle de type de cartes, situation des échéances...)
- Générez vos relevés de compte en format PDF
- Mettez vos cartes en opposition au cas de perte ou de vol
- Consultez les cotations devise
- Ordonnez vos virements avec rapidité, sécurité et simplicité
- Commandez votre chéquier
- Localisez nos GAB et agences
- Recevez des notifications instantanément

 At the bottom left of this section is the Trust Bank Algeria logo. The right section shows a man with a beard, wearing a blue and white plaid shirt, holding a smartphone. The phone screen displays the TrustConnect app interface, which has a teal header with the "TRUST" logo and several circular icons for different services.

Source : Trust Bank Algeria – catalogue produits

Figure 5.2 – Guichets automatiques multifonctions (GAB/DAB)



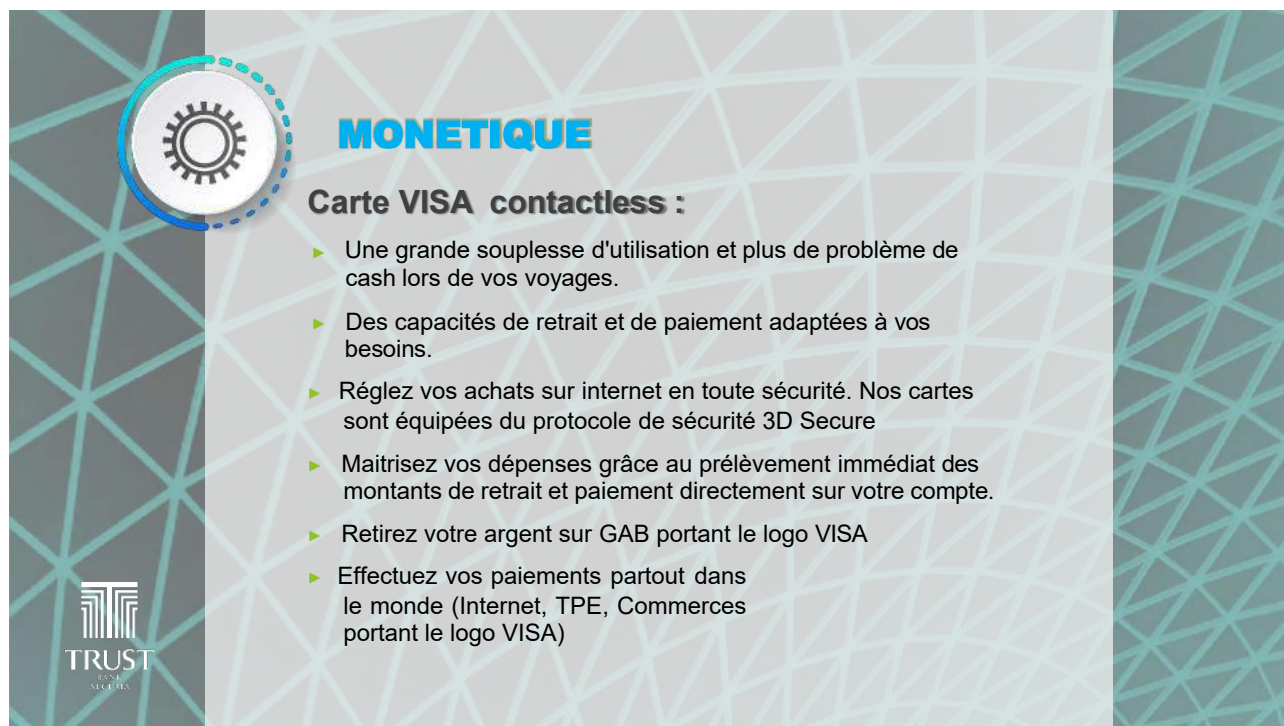
Offre spéciale salarié d'une entreprise domiciliée au niveau TRUST BANK ALGERIA

- ▶ Ouverture de comptes de particuliers / épargne à des conditions très attractives
- ▶ Délivrance de cartes interbancaires reliées aux comptes de particuliers et aux comptes épargne avec des conditions très attractives sur les opérations de retraits et de paiements ^g
- ▶ Guichet Automatique de Banque GAB : (possibilité d'installation d'un GAB au niveau du site de la société);
- ▶ Disponibilité du salaire le jour même de son exécution par l'employeur,

TRUST BANK ALGERIA

Source : Trust Bank Algeria – catalogue produits

Figure 5.3 Cartes bancaires intelligentes avec services numériques



MONETIQUE

Carte VISA contactless :

- ▶ Une grande souplesse d'utilisation et plus de problème de cash lors de vos voyages.
- ▶ Des capacités de retrait et de paiement adaptées à vos besoins.
- ▶ Réglez vos achats sur internet en toute sécurité. Nos cartes sont équipées du protocole de sécurité 3D Secure
- ▶ Maîtrisez vos dépenses grâce au prélèvement immédiat des montants de retrait et paiement directement sur votre compte.
- ▶ Retirez votre argent sur GAB portant le logo VISA
- ▶ Effectuez vos paiements partout dans le monde (Internet, TPE, Commerces portant le logo VISA)

TRUST BANK ALGERIA

Source : Trust Bank Algeria – catalogue produits