

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES**

Master Académique en Management des Organisations

**La gestion de la résistance dans le cadre d'une transformation  
digitale  
« Cas BNP Paribas »**

**Elaboré par : BOUKHEMIA Asma**

**Encadré par : Dr MADAGH Samira Rym**

**Année 2018/2019**

**La gestion de la résistance dans le cadre  
d'une transformation digitale  
« Cas BNP Paribas »**

## RÉSUMÉ

L'impact de l'évolution technologique (mode de changement) sur l'adoption de nouveaux moyens pour les entreprises dans un marché en pleine mutation fait susciter l'apparition de la résistance. D'où la nécessité d'adopter un nombre de leviers et de décisions pour confronter ce phénomène. Notre étude se focalise sur l'effet qu'engendre la conduite du changement sur l'entreprise (sur le personnel) pour dépasser ou anticiper la résistance (en amont) à partir de la mise en pratique de la théorie des cycles du changement.

**Mots clés : évolution technologique, changement, résistance, leviers, conduite du changement.**

## ABSTRACT

The impact of technological change (as a mode of change) on the adoption of new ways for companies in a rapidly changing market causes the emergence of resistance. Hence the need to adopt a number of levers and decisions to confront this phenomenon. Our study focuses on the effect of change management on the company (on staff) to overcome or anticipate resistance (upstream) from the implementation of the theory of cycles of change.

**Keywords: technological change, change, resistance, levers, change management.**

## ملخص

يؤثر التغيير التكنولوجي على اعتماد وسائل جديدة تقوم عليها المؤسسات ضمن سوق سريع التغيير في إطار التماشي و متطلبات العصر. دمج هذه التكنولوجيا داخل المنظمة كطريقة للتغيير يؤدي إلى ظهور المقاومة (مقاومة التغيير من طرف القوى العاملة). من هنا تأتي الحاجة إلى اللجوء إلى عدد من الروافع (الإمكانيات : كالتدريب و التواصل الداخلي) والقرارات لمجابهة هذه الظاهرة. يركز بحثنا على دراسة تأثير إدارة التغيير على المؤسسة (القوى العاملة) للتغلب أو توقع المقاومة (من المنبع) من خلال نظرية دورات التغيير.

**الكلمات المفتاحية : التغيير التكنولوجي، التغيير، المقاومة، الروافع، إدارة التغيير، الإمكانيات و الوسائل.**

## REMERCIEMENTS

Je souhaite tout d'abord remercier mes parents de m'avoir aidé pendant tout mon cursus universitaire pour l'obtention du master.

Mes remerciements pour mon encadreur Madame MADAGH Samira Rym qui n'a pas manqué d'aide à chaque fois que j'avais besoin d'elle.

Je remercie, Madame BOUSSOUBEL Lamia, ma promotrice, qui tout au long du stage m'a conseillée, aidée et accompagnée lors de mes missions.

J'adresse également mes remerciements à Monsieur Lamine CHIBANE pour son engagement concernant mon accueil au sein de la BNP Paribas pour un stage pratique.

Un grand bravo pour moi-même d'avoir finis mes études dans des conditions assez difficiles.

## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
TABLE DES MATIÈRES.....	iii
LISTE DES TABLEAUX .....	vi
LISTE DES FIGURES .....	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....	viii
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE THÉORIQUE .....	8
1. Revue de littérature.....	9
1.1 La conduite du changement.....	9
1.2 La gestion de la résistance .....	11
2. Le cadre théorique .....	12
2.1 Définitions générales .....	12
2.1.1 Le projet .....	12
2.1.2 Le changement .....	12
2.1.3 La transformation digitale .....	13
2.1.4 La conduite du changement.....	13
2.1.5 La résistance .....	13
2.1.6 La résistance au changement.....	13
2.1.7 La gestion de la résistance.....	13
2.2 Le diagnostic du changement .....	14
2.2.1 Écrire la note de cadrage d'un projet de changement .....	14
2.2.2 L'organisation de la conduite du changement.....	20
2.3 Les études d'impacts et d'accompagnement .....	21
2.3.1 Les prérequis à une étude d'impacts .....	21
2.3.2 Produire une étude d'impacts.....	22
2.3.3 Construire le plan de transition .....	25
2.4 La gestion du personnel et des résistances .....	28
2.4.1 La marguerite sociologique.....	28
2.4.2 La gestion des résistances au changement .....	31
2.4.3 La maturité sociodynamique .....	38
2.5 Méthodes d'accompagnement d'une transformation digitale .....	40
2.5.1 Modèle TOB.....	40
2.5.2 Modèles de transformation classiques .....	41
CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	45

1.	La méthode utilisée.....	46
1.1	La première phase « l'expérimentation » .....	46
1.2	La deuxième phase « l'enquête » .....	47
2.	Les outils de collecte des données .....	48
2.1	Les entretiens .....	48
2.1.1	Les entretiens habituels .....	48
2.1.2	L'entretien du chantier de changement .....	48
2.2	Le questionnaire .....	48
3.	L'échantillonnage .....	49
4.	L'échantillon.....	50
5.	Collecte de données .....	50
6.	Les variables choisies .....	50
7.	Traitement des données .....	51
8.	Calcul des données .....	51
9.	Le contexte .....	51
9.1	La mutation du monde bancaire .....	51
9.1.1	La montée du digital dans le système bancaire .....	52
9.1.2	Impact sur les réseaux bancaires .....	54
9.2	Le cas algérien .....	55
9.2.1	Le digital en Algérie.....	55
9.2.2	Analyse PESTEL du marché bancaire digital .....	56
9.3	BNP Paribas « entreprise mère ».....	58
9.3.1	La culture BNP Paribas : « les valeurs - le BNP Paribas Way » .....	58
9.4	BNP Paribas El Djazaïr .....	59
9.4.1	L'activité entreprise : une expertise reconnue.....	59
9.4.2	L'activité Particuliers et Professionnels.....	60
9.5	L'analyse de la réalité du terrain .....	62
9.5.1	Première partie : la digitalisation et services au niveau de la BNP Paribas 62	
9.5.2	Deuxième partie : la mise en pratique du modèle « les cycles du changement ».....	66
CHAPITRE III : ANALYSE ET RÉSULTATS .....		77
1.	Traitement des résultats du questionnaire .....	78
2.	La première analyse.....	79
2.1	La cartographie des acteurs .....	79
2.2	La cartographie des acteurs selon la catégorie socioprofessionnelle .....	83
3.	La deuxième analyse .....	87
3.1	La Formation .....	87

3.2 La communication .....	89
CONCLUSION .....	91
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	95
ANNEXE A – LES GUIDES D’ENTRETIENS.....	99
ANNEXE B – LE QUESTIONNAIRE.....	103
ANNEXE C - LES RÉPONSES SELON LA CATÉGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE .....	107
ANNEXE D – MATRICE DE TYPOLOGIE DES COMPORTEMENTS .....	111

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau N° 1 : la largeur du changement .....	18
Tableau N° 2 : la profondeur du changement.....	20
Tableau N° 3 : Matrice Impact/leviers de conduite du changement .....	26
Tableau N° 4 : Modèle de transition.....	27
Tableau N° 5 : questionnaire comportementale .....	35
Tableau N° 6 : résultats des comportements face au changement.....	36
Tableau N° 5 : le tableau de résistance.....	37
Tableau N° 6 : descriptif sur l'utilisation du modèle cycles du changement .....	49
Tableau N° 7 : Mesurer la largeur de la transformation digitale .....	69
Tableau N° 8 : Mesurer la profondeur de la transformation digitale .....	70
Tableau N° 9 : Les résultats des questions à choix multiples.....	78
Tableau N° 10 : Les résultats des questions fermées .....	78
Tableau N° 11 : l'analyse des comportements du changement au niveau des agences BNP Paribas .....	79
Tableau N° 12 : exemple de matrice d'identification de comportement d'un acteur.....	81
Tableau N° 13 : les types de comportement BNP Paribas .....	82
Tableau N° 14 : les types de comportement BNP Paribas .....	85
Tableau N° 15 : Tableau croisé sur la finalité de la formation effectifs /pourcentage .....	87
Tableau N° 16 : Test du Khi-Deux de Pearson .....	88
Tableau N° 18 : Test du Khi-Deux de Pearson .....	89
Tableau N° 17 : les résultats sur la communication .....	89

## LISTE DES FIGURES

Figure N° 1 : cadre conceptuel .....	7
Figure N° 2 : cartographie des enjeux .....	17
Figure N° 3 : Exemple de résultat d'analyse d'impacts .....	22
Figure N° 4 : planning des actions d'accompagnement .....	27
Figure N° 5 : le système de valeurs et les styles de conduite du changement.....	31
Figure N° 6 : la vallée du désespoir.....	32
Figure N° 7 : résultats des comportements face au changement .....	36
Figure N° 8 : matrice de représentation sociodynamique des acteurs d'un projet .....	38
Figure N° 9 : les niveaux d'assimilation sur le baromètre du changement .....	39
Figure N° 10 : le modèle TOB .....	40
Figure N° 11 : les cycles de la conduite du changement .....	42
Figure N° 12 : schéma descriptif sur le cheminement de la méthode utilisée.....	47
Figure N° 13 : Statistiques concernant le digital en Algérie .....	56
Figure N° 14 : l'organigramme de la BNP Paribas El Djazaïr .....	61
Figure N° 15 : les phases de la transformation digitale.....	63
Figure N° 16 : Résultat d'analyse d'impacts de la transformation digitale.....	74
Figure N° 17 : les comportements du changement au niveau des agences BNP .....	80
Figure N° 18 : exemple de cartographie d'un acteur.....	81
Figure N° 19 : la cartographie des acteurs du projet de transformation digitale BNP .....	83
Figure N° 20 : la cartographie des acteurs du projet de transformation digitale BNP selon la catégorie socioprofessionnelle.....	86

**LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES**

BNP Paribas : Banque Nationale de Paris  
V1 : variable 1, V2 : Variable 2  
TOB : Théorie Organisationnelle de Berne  
FME : Frontière Majeure Externe  
FMI : Frontière Majeure Interne  
Fmi : frontières mineures internes  
KPI : Key Performance Indicators  
FINTECH : Finance et Technologie  
GAB : Guichet Automatique Bancaire  
EFMA : European Financial Management & Marketing Association  
WAI : We Are Innovation  
C.I.A.S : Connectée, Intelligente, Agile, Sociale  
DBD : Digital Business Day  
DSI : Département des Systèmes Informatiques  
PIB : Produit Intérieur Brut  
HQE : Haute Qualité Environnementale.  
PME : Petites et Moyennes Entreprises  
PMI : Petites et Moyennes Industries  
BNPPED  
TIC : Technologie d'information et de communication  
DG : Directeur Général  
Q : Question  
Charg.F.A : chargé de fonctions administratives  
Charg.S.C : chargé services clientèle  
C.A : conseiller d'accueil  
C.C.P : conseiller clientèle particulier  
Charg.A.P : chargé d'affaire professionnelle  
D.A : désigne directeur d'agence.  
Respon.D.C : responsable de développement commercial  
G.P.P : gestionnaire patrimoniale premium  
Resp.C.C : responsable comité de pilotage  
IA : l'Intelligence Artificielle

# **INTRODUCTION**

Toute organisation rend une grande importance à son environnement externe, qui devient de plus en plus hostile, ingérable et en perpétuelle fluctuation. En attente de menacer la continuité de ses activités. Les causes qui ont amené à ces conséquences sont reliées directement ou indirectement à plusieurs facteurs tels que les évolutions technologiques, la concurrence rude au niveau du marché, la naissance de nouvelles techniques et méthodes, les exigences des clients et le changement de leurs habitudes.

Dans cette perspective, l'entreprise est en mesure de vivre avec les changements de son environnement, mais aussi elle est face à des changements qui s'opèrent à son interne.

D'où le mot changement est devenu une idée répétitive, en concordance avec les projets et qui par leur nature engendrent des transformations permanentes qui font rentrer l'entreprise dans l'ère du changement permanent. (Thierry DO ESPIRITO, 2013, p17-18)

Selon David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT (2016, p. 9) : « *le changement est une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès.* »

Donc, le changement dans son origine est une séquence de bouleversements et de modifications que l'organisation s'engage à entreprendre progressivement ou rapidement, il pourrait la toucher dans son ensemble ou dans une marge de sa structure. Il est une rupture entre une partie connue construite sur une culture déterminée, exprimant un ensemble de valeurs et de normes partagées entre les collaborateurs et les acteurs dans un même organisme. Aussi, il est considéré comme des compétences et des maitrises que l'entreprise maintient, acquises durant plusieurs années du travail et une autre partie révélatrice de progrès qui précise son futur basé sur des programmes de promotion et d'évolution.

« *Le changement est une rupture dans son fonctionnement lorsque les éléments suivants sont transformés : les pratiques (manières de faire), les conditions de travail (environnement matériel), les outils (informatique et de gestion), l'organisation (les zones de pouvoir et les délimitations fonctionnelles), le métier (les savoirs faire de l'entreprise), la stratégie (les finalités collectives poursuivies et envisagées) et la culture (le système de valeurs). Ces éléments peuvent être organisés selon deux axes en fonction de leurs caractéristiques plus ou moins individuelles et du temps nécessaire à leur transformation.* » (David, Jean-Michel, 2016, p. 10)

Il est une forme d'adoption de nouvelles conceptions, tout en passant d'une position de confort statu quo, à une position inconnue donc c'est un passage d'apprentissage. L'organisation est prête de prendre des risques (petits, moyens ou majeurs) et aller dans une aventure dont les facteurs de réussite ne sont pas entre ses mains, mais plutôt par rapport à la capacité de la structure et des collaborateurs à résister au projet de changement, dans une démarche d'espérance d'améliorer la situation actuelle. Cependant, le changement implique peut être une perte de connaissances déjà en possession où il faut rester en veille.

Durant des années, les structures organisationnelles ont été confrontées à plusieurs transformations technologiques et elles finissent par les accepter et les intégrer dans son quotidien comme façon d'adopter une culture de changement construite par l'innovation. Dans les années 80, l'émergence des micro-ordinateurs met le point sur les modes d'infrastructures, dix ans après (dans les années 90) l'internet continue de changer encore plus les organismes et la décennie de 2000-2010 a donné lieu à la naissance du numérique. Depuis l'année 2010, le monde vit les grands changements celles du digital (*l'ère du digital*) dont l'usage et le transfert des données caractérisent cette période.

La transformation digitale est au cœur des choix stratégiques qui s'offrent comme un remède à une crise ou un avantage concurrentiel ou bien une façon de suivre les tendances technologiques. Le digital n'est plus un « *équipement technologique* », mais plutôt une stratégie de différenciation et un processus d'innovation continu. Selon la vision de SCHUMPETER à la croissance est : « *un processus permanent de création, de destruction et de restructuration des activités des activités économiques* » (Emily, David, 2016, p.12-13)

De là, il y a une nécessité de mener une conduite du changement, de déterminer une structure qui sera chargée de définir un ensemble de méthodes et d'outils qui seront mis en œuvre afin de concevoir une stratégie et nommer les acteurs du projet. Pour estimer la qualité du projet sur le niveau de délais, de résistance, de transformation et des personnes concernées, il prévoit de cibler les éléments d'origines qui se déclinent par la formation, la communication et l'accompagnement.

La transformation digitale est l'un des changements qui produisent des ajustements au sein de l'organisation, soit radicaux dans la majorité des cas, soit marginaux dans certains cas.

Ce type de transformation exige à l'entreprise l'obtention d'un nombre de technologies d'information et de communication qui remplacent le travail habituel du salarié et qui font une coupure avec les actions du passé proche, d'où naît la crainte des collaborateurs.

La résistance est un facteur qui pourrait être latent, en attendant de toute forme d'opposition de la part des collaborateurs contre leurs directions, comme il pourrait être mené par leurs supérieurs hiérarchiques s'il était mal compris. Elle trouve sa voie vers la hausse si elle est mal gérée ou négligée complètement. Se donner beaucoup de peine au côté technique du projet de changement, peut faillir à l'organisation une résistance qui finit par un refus. L'homme est complexe qui fait que la gestion des humains est très complexe. Il ne reste aux managers et aux acteurs du changement qu'à chercher des solutions adéquates et des méthodes réussies pour stopper et diminuer les effets d'un tel événement qui génère du déséquilibre et met le succès du projet en danger de non-aboutissement, où il serait préférable à l'entreprise de choisir entre plusieurs modèles qui vont avec le contexte de l'entreprise et le caractère de résistance.

Dans une concurrence qui s'agrandit de plus en plus au niveau du marché financier à propos des FINTECH (finance-technologie) et avec l'adoption de nouveaux critères dans ce sens. Les banques adhèrent par obligation (dictation du marché) ou volontairement aux nouvelles normes du marché. La BNP Paribas s'inscrit dans cette tendance, elle fait partie des entreprises multinationales qui œuvrent en Algérie et accordent beaucoup d'intérêt au volet de la transformation digitale. Elle est la première banque privée au pays à lancer la digitalisation des agences. La banque contient tout un programme de digitalisation soit en ce qui concerne la digitalisation de ses agences ou bien dans d'autres disciplines de même vocation.

### **Les objectifs de recherche :**

L'objectif de notre étude est d'identifier l'impact de l'accompagnement sur la gestion de la résistance dans le cadre d'une transformation digitale au niveau de la BNP Paribas. L'atteinte de cet objectif a nécessité la réalisation d'un diagnostic et d'une étude d'impacts de la transformation digitale qui constituent des étapes préalables à l'élaboration du dispositif d'accompagnement adapté à la conduite de ce changement. Celui-ci se traduit par des leviers tels que la formation, la communication et la gestion de la résistance. De

plus, cette recherche vise le décryptage du phénomène de résistance au projet de transformation digitale ainsi que de situer le rôle de la formation et la communication dans la gestion de la résistance.

Également, l'objectif de recherche ramène vers une pertinence managériale en estimant et en évaluant la capacité de l'entreprise et de ses ressources à s'adapter au changement digital en partant de ce qui a été mis en place et ce qu'il faut faire, c'est une façon de situer ses moyens par rapport à un référentiel et de vérifier l'atteinte des objectifs du projet affichés.

Donc, la question qui sous-tend toute transformation digitale ou un projet de changement en général est sa réussite. Cette dernière est en relation directe avec le capital humain de l'entreprise. L'effectif est le noyau crucial dans le succès du projet, elle vient ensuite la phase de conduite du changement pour permettre la mise en œuvre des objectifs alignés, mais aussi pour prendre les comportements et les actes des collaborateurs en analyse et en accompagnement (en matière des actions déployées pour cesser une résistance) :

**« Quel est l'impact de l'accompagnement d'une transformation digitale sur la gestion de la résistance au sein de la BNP Paribas ? »**

Pour répondre à notre problématique, nous avons formulé des hypothèses pour positionner notre étude dans le cadre d'une approche hypothético-déductive :

**H1 : la part de la participation au début d'une transformation digitale contribue dans la création d'un nombre de 80% de collaborateurs passifs.**

AUTISSIER et MOUTOT indiquent que la part de la participation au début du projet est de 10% pour opposants et proactifs et 80% pour les passifs. En phase de développement du projet, ces pourcentages reconnaîtront des changements au niveau de la part des passifs qui prend généralement la direction vers la participation, mais la réussite du projet oblige d'avoir au moins 41% des passifs pour gagner la continuité sans résistance (les proactifs 10% plus les passifs 41% donc ça donne 51%).

Ainsi, que FAUVET qui donne une importance à cette catégorie de collaborateurs car ils peuvent devenir des opposants s'ils n'ont pas été pris en charge.

**H2 : l'implication du personnel varie selon le niveau hiérarchique, qui constitue la source d'apparition des comportements de passivité lors d'un projet de transformation digitale.**

Marchant encore en détail dans la première hypothèse en prenant la passivité par rapport à l'implication selon le niveau hiérarchique. AUTISSIER et MOUTOT expliquent que le changement génère des impacts tels que le changement de postes et d'emplois, mais aussi l'implication qui est un élément essentiel dans la réussite du projet, car son degré joue un rôle important dans la création des typologies de comportement dans l'entreprise (lors de la création de la cartographie des acteurs).

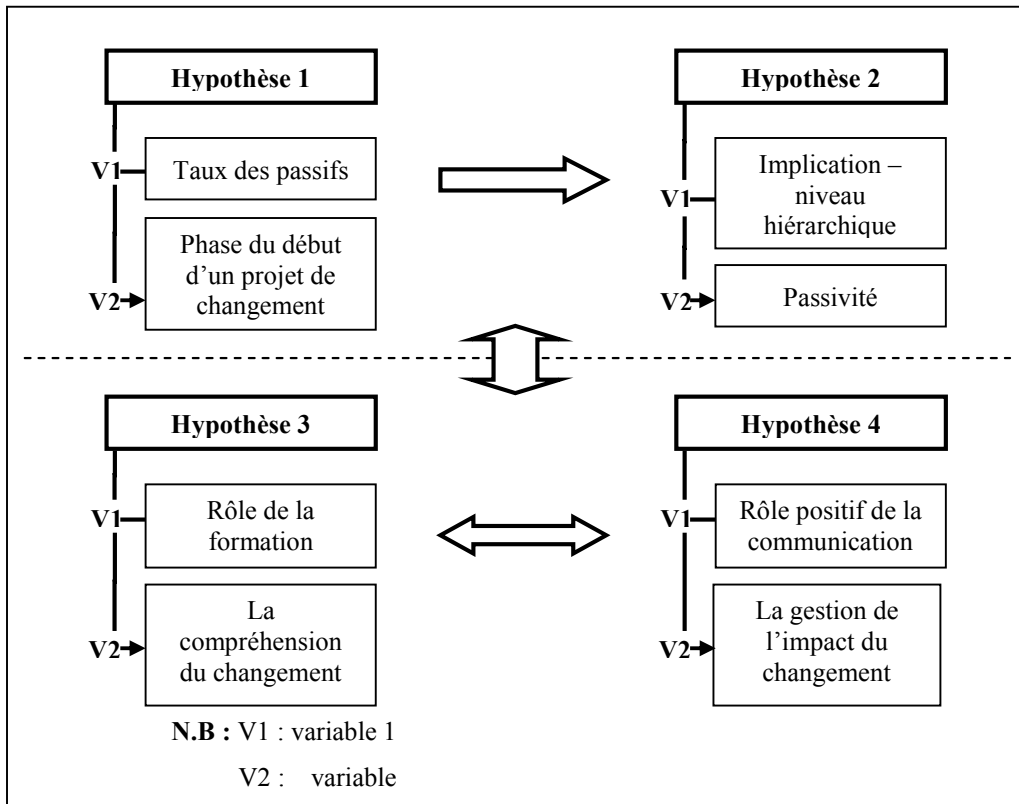
**H3 : La formation est un levier dont le rôle est de permettre la compréhension d'une transformation digitale au sein de la BNP Paribas.**

**H4 : la communication joue un rôle positif sur la gestion de l'impact de la transformation digitale au sein de la BNP Paribas.**

LEWIN explique et à travers son analyse empirique que l'implication et la participation du personnel sont en faveur de réduire ou éliminer tout acte de résistance, en motivant le personnel et le faire comprendre le changement.

La formation et la communication pour KOTTER et AUTISSIER et MOUTOT occupent une place importante pour faire passer le projet de changement, en gérant son impact, en enseignant le changement et en informant le personnel (comme leviers classiques de la conduite du changement).

Figure N° 1 : cadre conceptuel



Source : Élaboré par nous

**CHAPITRE I : REVUE DE  
LITTERATURE ET CADRE  
THÉORIQUE**

## 1. Revue de littérature

Notre revue de littérature est bâtie sur différents auteurs dans le domaine du changement en général et dans le domaine de la conduite du changement, la gestion de résistance et la transformation digitale en particulier.

Les recherches et les travaux qui s'entourent la conduite du changement sont apparus avec l'avènement des nouvelles technologies (informatiques et de télécommunications) et le management des projets.

L'ensemble des auteurs évoquent la grande thématique celle de la conduite du changement, mais pour la gestion de résistance dans la transformation digitale et qui est notre thème de recherche, les écrits sont d'un niveau inférieur ou la touche dans un aspect marginal comme les recherches dans le contexte de conduite du changement dont la résistance est un volet crucial pour analyser tout comportement ou acte de résistance qui empêche le suivi du chantier de changement.

Afin de consolider et donner une force à nos hypothèses formulées, nous avons vu qu'il est nécessaire d'aborder les recherches suivantes parmi ce qui existe, car elles s'intéressent dans sa globalité à la notion du « *groupe* » et ce qui caractérise l'apparition de la résistance dans une entreprise (les comportements, l'implication, la perception et la compréhension du changement).

La revue de recherche est composée de deux (2) parties :

### 1.1 La conduite du changement

Les transformations qui ont caractérisé les organisations en suivant les modernes normes et tendances ne laissent aucune chance pour négliger cette nouvelle donnée où elles doivent répondre aux nouvelles règles du marché. Dont le rôle du manager a pris une autre dimension et le style de management a changé aussi.

Le modèle TOB que présentent Pascal DELORME et Jilani DJELLALIL pour conduire une transformation digitale repose sur une approche du psychiatre américain connu par le père de l'analyse transactionnelle Éric BERNE, elle a été rénovée par François VERGONJEANNE pour être mieux comprise et plus adaptée pour un domaine digital. Le modèle TOB renvoie au socle de *forces et d'énergies* et leurs rôles lors de leur manifestation au sein de l'organisation. Il insiste sur les notions ci-après, leur combinaison, la cause et la conséquence de l'implication l'une sur l'autre pour enfin animer le travail

dans l'organisation : *l'environnement, l'activité, les frontières externes et internes, les frontières majeures et mineures, le leadership et le membership*. Ce modèle se base sur le concept du groupe quand il s'agit des acteurs en évitant toute asphyxie et en minimisant toute entropie. (Pascal, Jilani, 2015, p. 125-129)

Quand la conduite du changement se rapproche d'une vision standard, actualisée, adaptée pour tout type de changement, l'approche de David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT semble plus adéquate, ils ont pu concevoir un modèle opérationnel de conduite du changement qu'ils appellent « *les cycles du changement* », il est réparti en trois (3) parties :

- Le diagnostic du changement : l'analyse du changement, du contexte et les ateliers participatifs.
- Le cycle d'accompagnement du changement : qui englobe les études d'impacts, la communication et la formation.
- Le cycle de pilotage du changement : pilotage du changement et la gestion des hommes et des résistances. (David, Jean-Michel, 2016, p.134)

Alors que les changements de grande envergure et de réengineering demandent une certaine rigueur surtout pour la partie technique du projet, mais il ne faut jamais négliger le corps ressources humaines et ce qui va engendrer. Donc, pour mener une analyse, John KOTTER (1995) s'est inspiré des erreurs commises durant des années de travail dans lesquelles les entreprises ont été confrontées à des problèmes de non réussite des projets de changement ou des difficultés de conduite de nouveaux projets. La recherche de KOTTER est de se focaliser sur 8 erreurs qui sont des sources d'échec de la conduite du projet et de proposer pour chaque erreur une solution en retour pour faire face (à une résistance aussi) à travers 8 étapes :

- *n ° 1 : développer un sentiment d'urgence.*
- *n ° 2 : constituer une masse critique.*
- *n ° 3 : développer une vision.*
- *n ° 4 : communiquer la vision.*
- *n ° 5 : donner les moyens d'action.*
- *n ° 6 : définir les objectifs intermédiaires.*
- *n ° 7 : consolider le progrès.*
- *n ° 8 : ancrer le changement.* (Pierre, 2012, p. 27-28)

## 1.2 La gestion de la résistance

Le premier a donné du sens au concept de « *résistance au changement* » est les travaux de Coch et French à travers leur article publié en (1948) « *Overcoming resistance to change* », qui traite la résistance au changement comme étant un fusionnement entre des actes individuels en relation avec des sentiments collectifs de frustration, car ils ont été générés par un ensemble de travailleurs (groupe). Les chercheurs se sont positionnés sur leur vécu au sein de l'usine Harwood Manufacturing dont ils s'intéressaient aux attitudes des salariés devant les changements de méthodes de production. Pour eux, surmonter la résistance (par les managers) c'est de faire participer les salariés dans le parcours du changement organisationnel par *des méthodes de participation de groupes*, car le problème de résistance est à la base un problème de motivation. (Alain, Bénédicte, 2000, p. 2-3)

Après, c'est Kurt LEWIN (1951) qui s'est focalisé sur la dynamique du groupe par sa théorie « *champ de forces* », en essayant d'étudier les changements qui s'opèrent lors d'un changement dans les habitudes alimentaires. La résistance apparaît lors d'un changement au niveau des normes de groupe, elle est définie comme *un contrepoids direct aux forces* qui conduit à l'acceptation d'un nouveau comportement, car les personnes restent attachées aux normes de groupes. Alors, sa théorie s'intéresse au processus de groupe dans son ensemble et propose deux (2) méthodes pour régler le problème : la première est d'en ajouter des forces (favorables) favorisant les systèmes au changement espéré et la deuxième est de baisser *les forces antagonistes*. (Alain, Bénédicte, 2000, p. 3)

Lawrence (1969) présente sa recherche sur les causes et les conséquences de la résistance au changement. Donc, il attire l'attention que les personnes ne résistent pas au changement par son périmètre purement technique, mais peur de son effet sur les relations sociales. Sa solution était de faire adhérer les individus et les motiver en faisant les participés. Mais cette dernière n'est pas suffisante parce que la source du problème consiste dans *la compréhension de la nature même de la résistance*. Donc, il montre que le management aura par conséquent un appui sur les attitudes des individus à travers l'élargissement des staffs et l'adoption de nouveaux messages simples ainsi que des définitions nouvelles dans les fonctions. Le chercheur indique qu'il ne faut jamais ignorer la résistance que peuvent engendrer les staffs pour un changement social d'où est la nécessité de leur consacrer la même part d'intéressement que leurs confrères opérateurs. (Alain, Bénédicte, 2000, p. 3-4)

Jean Christian FAUVET est le concepteur de la carte des partenaires (1970-1980) permettant de regrouper les acteurs selon deux axes : une énergie positive au changement (*synergie*) et une énergie négative contre ce dernier (*l'antagonisme*), Il se focalise sur une segmentation des individus d'une structure et les classent sur une échelle de 1 à 4 (selon le degré d'antagonisme et la synergie) pour construire un diagramme des grands types de comportements sur un projet, pour en finir d'admettre les résistants dans des groupes: *les engagés, les passifs, les alliés critiques (le triangle d'or), les hésitants, les grognons, les opposants, les déchirés et les révoltés*. La carte des partenaires et la sociodynamique apportent de la valeur ajoutée pour le changement, sur un contexte de vision au changement dans l'organisation, l'identification des groupes qui se forment suite à l'adoption d'un changement. C'est un outil qui permet au manager de prendre les décisions adéquates face à une résistance et le positionnement du management face à ses groupes (Arnaud, 2011, p. 234-236).

La courbe de deuil d'Elizabeth Kubler-Ross (psychiatre) a été employée et aménagée dans le management du changement et plus précisément lors de l'apparence d'une résistance, elle représente un outil pour comprendre l'état des collaborateurs face à un changement afin de constituer une vision du constat, pour en arriver à préparer un plan de communication destinée au personnel qui passe par sept (7) étapes : *sidération, déni, colère, marchandage, dépression, acceptation et enfin investissement* (Jean, Jacques, 2006, p.494-495).

## **2. Le cadre théorique**

### **2.1 Définitions générales**

#### **2.1.1 Le projet**

« *Projet : ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquelles on a identifié non seulement un début, mais aussi une fin.* » (Tannguy LE DANTEC, 2004, p. 11).

#### **2.1.2 Le changement**

Van de Ven et Poole donne une définition qui s'intéresse au processus (1988) : « *le changement organisationnel est une observation empirique sur les différences dans le temps d'un système social* » (Isabelle, David, 2013, p. 12).

### **2.1.3 La transformation digitale**

« *La transformation digitale est l'intégration de la technologie digitale dans tous les secteurs d'une entreprise pour changer la façon dont celle-ci fonctionne et offre de la valeur à ses clients. La transformation digitale permet l'agilité, l'engagement et la créativité des entreprises.* » (Océane MIGNOT, 2019, p. 20).

### **2.1.4 La conduite du changement**

« *La conduite du changement est vue aujourd'hui comme le déroulement d'un processus qui garantit le changement. D'une autre manière, elle représente l'ensemble de la démarche qui va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en place d'une solution dans des conditions optimales de réussite. Généralement, ce déroulement est piloté par une équipe de projet.* » (Abdelaziz ELADJANI, 2016, p. 12).

### **2.1.5 La résistance**

Selon le dictionnaire latin-français, hachette, F.Gaffiot (1985) la définition de résistance est : « *resistere, resisto : s'arrêter, ne pas avancer davantage, se tenir ferme, retrouver son aplomb, se tenir en face.* » (Gilles TENEAU, 2005, p. 45).

### **2.1.6 La résistance au changement**

En sciences humaines : « *la résistance décrit un processus psychologique qui ralentit ou entrave la mise en œuvre d'un changement.* » (Juliette RICOU et Valérie MOISSONIER, 2017, p. 72)

Selon Jacques MAISONNEUVE, la résistance au changement est : « *un caractère majeur des croyances collectives est en effet leur résistance au changement en dépit des faits nouveaux qui peuvent survenir dans leur environnement social.* » (Gilles TENEAU, 2005, p. 45).

### **2.1.7 La gestion de la résistance**

« *Gérer les résistances au changement nécessite la mobilisation de stratégies qui peuvent être classiquement utilisées pour gérer les conflits, telles que la communication, l'accompagnement, la participation ou l'imposition. Il ne faut pas oublier néanmoins de*

*comprendre la nature et l'origine de ces résistances avant de mobiliser une technique adaptée à chaque individu.* » (Olivier DAHAN et Blandine HETET, 2014, p. 158)

## **2.2 Le diagnostic du changement**

C'est la phase qui permette de définir les étapes primaires du projet de changement et les actions à entreprendre pour conduire le changement. Elle nécessite de cumuler un ensemble important d'éléments et d'informations concernant le projet, malgré que les données sont minimales dans le début de tout projet. Le diagnostic d'établi et englobe trois catégories d'éléments :

### **2.2.1 Écrire la note de cadrage d'un projet de changement**

La note de cadrage est un document qui rassemble la vision générale du projet de changement. Elle comporte les challenges principaux du changement, et définit comme un écart l'état actuel (l'existant) et les objectifs escomptés pour et avec lesquels cet état va être développé.

Elle compte six rubriques intéressantes :

#### **a. La Burning Platform**

Cette plateforme comprend l'origine du changement, elle a pour objectif d'expliquer les éléments essentiels de ce changement et justifier auprès des salariés. C'est une étape qui décrit « *la perception de la nécessité à changer* » et la situation de l'existant.

Donc, pour convaincre des personnes dans un état de confort ou de mal à l'aise d'aller dans une autre direction non connue, oblige l'entreprise à renforcer ses efforts afin d'échanger sur le projet et de communiquer les causes qui ont amenés à cette transformation.

Quand le changement est externe, l'organisation serait en faveur de s'exprimer mieux devant ses salariés que lorsque le changement est interne où cette motivation est en danger de réussir la transition des idées.

#### **b. Les objectifs du projet de changement**

Il unit les points n° 2, 3, 4 de la note de cadrage concernant le constat, les résultats attendus et les gains attendus successivement. Les rôles consistent dans l'action d'identifier l'objectif du projet, de déceler les enjeux qui entourent ces objectifs et donner une vision sur le changement. Les gains attendus sont une estimation de la réussite plutôt financière

du projet à partir de ce qui a été mis en place, cela est défini par les résultats attendus issus du constat et qui de sa part permettent de cadrer le projet dans son *périmètre géographique, fonctionnel* et faire un listing pour les dysfonctionnements afin de les rajouter, mais aussi le constat peut ressembler à un Burning Platform sauf qu'il est général et n'intègre guère les déclencheurs de ses éléments.

### **c. Les principaux risques perçus**

Au niveau des premiers pas de tout projet, il est essentiel de débiter avec une analyse de risque, car elle rentre dans les phases qui constituent le projet. La vision classique se voit comme une démarche qui détermine la cible, mesure les écarts et entame les actions à prendre pour les justifier.

L'efficacité ici, est de penser sur les éléments à mettre en œuvre avec les actions générées par les collaborateurs qui provoquent des bouleversements pour le projet. Dans cette perspective, les risques seront détectés pour choisir celles qui seraient utilisées. La gestion du risque comprend de recourir à deux (2) genres de risques, risque préventif qui réside dans la préparation du plan d'action afin de diminuer son occurrence, le risque curatif qui contribue à limiter son impact.

### **d. Les acteurs et enjeux du projet**

Généralement, l'organisation commence par l'adhésion des personnes directement touchées par ce changement (*couverture fonctionnelle*). En revanche, elle peut intégrer d'autres effectifs non affectés ou responsables directs du projet ou des consommateurs finaux de cette transformation. Cette segmentation permet à l'entreprise un positionnement vis-à-vis la suite du projet. La population du projet est constituée comme suit :

- Porteurs du projet : ce sont les gens qui mènent le changement à son succès, mais qui sont séparés du projet (*l'équipe projet*).
- Participants au projet : ils englobent les spécialistes du domaine du changement.
- Bénéficiaires du projet : c'est les consommateurs du changement.
- Collatéraux au projet : est un groupe non attaché au projet, mais dans l'exécution de leurs fonctions ils sont confrontés à un changement dans le processus du travail.

La détermination des acteurs d'un projet de changement en fonction d'une « *couverture fonctionnelle* » n'est pas tout à fait suffisante, car elle est définie sur une base restreinte d'où il est abordable d'en ajouter d'autres *critères de typologie*.

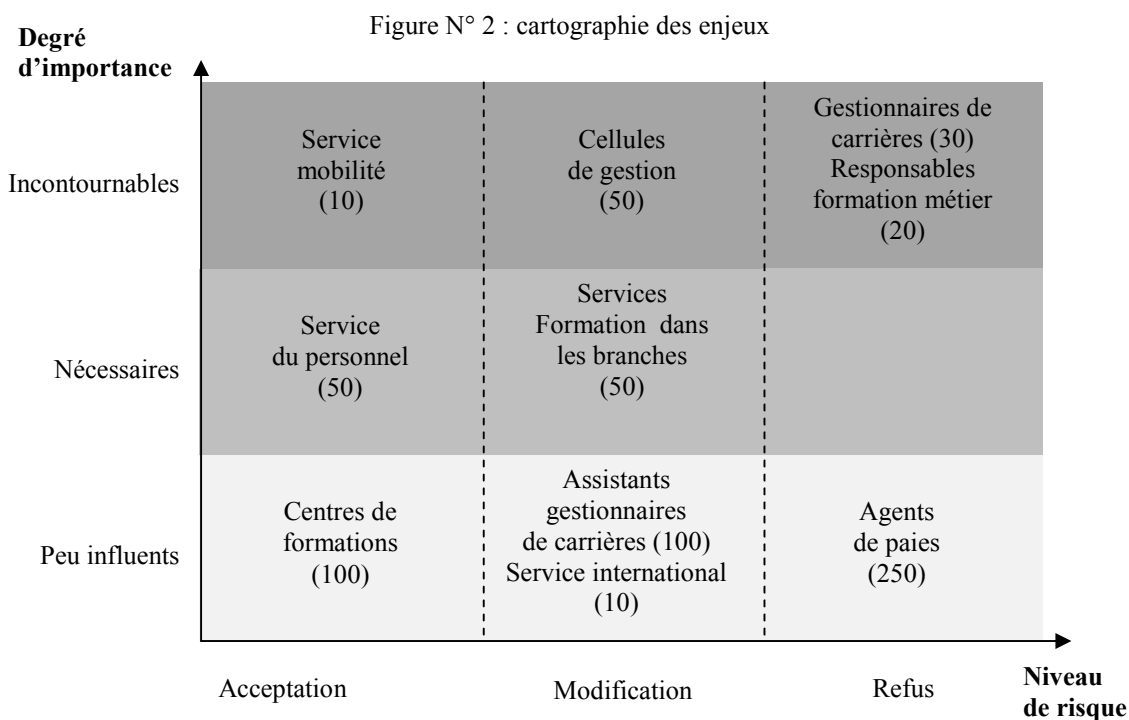
Le degré d'importance est l'une des typologies qui décrivent l'état du projet de changement (sa réussite), il est mesuré de la part des acteurs au travers trois attributs : incontournables, nécessaires et peu influents. De même, le niveau de risque indique la vision des collaborateurs envers le changement, leur implication ou leur résistance dont l'organisation pourrait être face à un refus, une modification ou une acceptation.

Après avoir effectué cette typologie, il est préférable de concevoir la carte des enjeux :

### **La carte des enjeux**

Dans cette carte, ils apparaissent les enjeux attachés au changement. Elle démontre les groupes d'extrême qui génèrent un grand risque de résistance avec une forte incontournable importance. En revanche, un autre extrême de groupes de collaborateurs engendrant un faible risque de résistance et une minime influence dans le changement.

De là, le plus important est de lister les challenges du projet tout en conduisant le changement. Il permet au responsable du projet d'identifier les cibles de forces et de faiblesses du projet de changement en termes d'enjeux en se focalisant sur le degré d'importance du groupe (axe d'ordonnée) et sur le niveau de risque (axe des abscisses).



Source : David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT, 2016, p. 66

#### e. Le dimensionnement de la conduite du changement

La phase du dimensionnement du chantier de la conduite du changement a un impact sur le reste du projet de changement. Dans le début du projet, l'essentiel est de constituer le groupe initial qui va travailler sur les lignes directrices, puis elle viendra la partie du déploiement à travers la mobilisation du capital humain autour des objectifs du projet. Pour accéder à l'évaluation des besoins en groupes afin de mener le changement, David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT proposent deux types d'estimation du dimensionnement du changement :

##### Mesurer la largeur du changement

Elle fait appel au nombre de collaborateurs, des travaux et des emplacements qui doivent être incorporés dans le cadre du projet de changement. La largeur d'un changement consiste dans l'étendue du changement à identifier et énumérer les cibles.

Tableau N° 1 : la largeur du changement

Mesurer la largeur du changement	
Nombre d'acteurs concernés par le changement	Moins de 50 : 1 point De 50 à 200 : 2 points De 200 à 1000 : 3 points De 1000 à 5000 : 4 points Plus de 5000 : 5 points
Nombre de groupes fonctionnels concernés par le changement	1 groupe : 1 point 2 ou 3 groupes : 2 points 4 ou 5 groupes : 3 points De 6 à 10 groupes : 4 points Plus de 10 groupes : 5 points
Nombre de sites concernés	1 site : 1 point 2 ou 3 sites : 2 points 4 ou 5 sites : 3 points De 6 à 10 sites : 4 points Plus de 10 sites : 5 points
TOTAL (sur 15 points) à diviser par 15 et multiplier par 100	Score sur 100

Source : David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT, 2013, p. 55

La grille présente un score qui démontre la largeur du changement. Les variations du score d'étalent sur une échelle de valeurs extrême entre 20 et 100. Le changement est considéré comme major et complexe si le score dépasse les 50. Pour dimensionner le chantier de la conduite du changement, la largeur doit être reliée avec la profondeur.

### Mesurer la profondeur du changement

La profondeur du changement remet au degré du changement ressenti par les cibles. Il reflète aussi au changement installé, est-ce que c'est un changement qui touche au projet ou c'est un mode d'ajustement ? Cela implique une base de données pour la prise des décisions de la part du comité de pilotage (l'arbitrage du projet) basé sur six (6) points :

- **Le périmètre du changement** : il repose sur le type du changement et sa nature, changement organisationnel qui nécessite une transformation des structures, un changement marginal de métiers ou bien ça concerne juste un changement d'outils.

- **Effort de mobilisation** : la gestion du projet (l'équipe projet) se focalise sur une autorité hiérarchique directe ou recommande-t-elle un commanditaire (*sponsorship*) pour le projet de changement ?
- **La culture de l'entreprise** : elle est convenue pour le changement et ces cibles ou encore l'ensemble de normes et de valeurs que déclare l'entreprise provoquent-elles une résistance pour certains collaborateurs ?
- **L'engagement du projet** : il s'agit des objectifs du projet vis-à-vis leur alignement par rapport au changement. Les objectifs sont-ils en concordance avec les gains attendus par le changement, l'adoption d'un changement ou l'acquisition des moyens.
- **Les compétences** : il met en lumière la compétence des acteurs et sa capacité à conduire le projet de changement. La compétence a-t-elle besoin d'un développement et d'évolution ?
- **Le rôle du management** : faut-il admettre une évolution au rôle du management adéquatement et continuellement avec le changement visé vu que le changement a pris place sur un plan réel ? Donc il est crucial de déterminer le management, car il permet de prendre en charge toutes les phases du changement en collaboration avec les acteurs du projet.

La grille de la profondeur du changement présente un score qui la définit. La variation du score est entre 20 et 100 pour les valeurs extrêmes et tout dépassement des 50 est apprécié comme un changement crucial et complexe dans sa gestion. (David, Jean-Michel, 2016, p. 52-70)

Tableau N° 2 : la profondeur du changement

Mesure de la profondeur du changement	
Périmètre du changement	Simple changement d'outil : 1 point Redéfinition de certains métiers : 3 points Modification des structures d'organisation : 5 points
Effort de mobilisation	Lien hiérarchique direct : 1 point Les deux : 3 points Absence de lien hiérarchique direct : 5 points
Culture d'entreprise	Cohérence avec les changements : 1 point Risque modéré de conflit lié à la culture : 3 points Risque fort de conflit lié à la culture : 5 points
Engagement du projet	Simple livraison d'outil : 1 point Appropriation d'outil : 3 points Bénéfices liés au changement : 5 points
Compétences	Évolution légère : 1 point Évolution importante : 3 points Renouvellement de compétences : 5 points
Rôle du management	Pas de modification : 1 point Évolution des indicateurs : 3 points Évolution des modalités de management : 5 points
TOTAL (sur 30 points) à diviser par 30 et multiplier par 100	Score sur 100

Source : David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT, 2013, p. 57

### 2.2.2 L'organisation de la conduite du changement

Tout délaissement ou minimisation de la part de l'organisation met l'entreprise en danger de non-achèvement des objectifs initiaux du projet.

La question qui cible le rattachement de la cellule conduite du changement traite les nouveaux modes de conduite du changement qui intègrent un responsable spécialiste dans le comité du pilotage de projet. Il est important d'accorder la parole à l'équipe de conduite du changement, afin de savoir les limites et contraintes du terrain en s'adressant aux acteurs du changement.

La cellule de conduite du changement fait adhérer des acteurs (bien déterminées) parmi les collaborateurs de l'équipe projet dans des structures touchées par le changement, qui participent au remplacement (succession) des membres de l'équipe projet dans les travaux

de l'accompagnement ainsi que dans la construction d'un plan d'action et le retour des informations. Il est obligatoire de les faire participer aux réunions établies, communiquer les plans d'action, distribuer les résultats et encore les impliquer à introduire les livrables du chantier de conduite du changement (David AUTISSIER, 2016, p. 74-75).

## **2.3 Les études d'impacts et d'accompagnement**

### **2.3.1 Les prérequis à une étude d'impacts**

La meilleure manière de gérer la complexité du changement est d'en diviser le projet en phases pour faciliter le traitement de leur impact une par une. Aussi, l'entreprise pourrait déceler cette complexité à partir du nombre d'acteurs mis en place durant tout le projet. Il est important de prendre en considération d'autres services comme la communication interne, la formation, les ressources humaines et autres, qui de leur part reçoivent des consignes directes et spéciales. Le moyennement le plus certain pour relever la possibilité d'établir une étude d'impacts est la capacité des responsables du projet à définir 80% des impacts (*de toutes les cibles du changement*) durant une réunion de trois (3) heures. Si c'était positif alors l'organisation pourra passer à l'étape d'accompagnement. Dans la plupart des cas, il est difficile d'établir les impacts pendant une seule réunion de 3 heures, mais plutôt c'est l'identification des impacts majeurs des cibles principales du changement. Ici, l'organisation pourra s'engager à entamer l'étude d'impacts.

#### **a. La nécessité d'une étude d'impacts**

Pour les responsables des changements, il est facile de conduire le projet tant qu'ils connaissent l'organisation des structures affectées par le changement et la nature du changement à appliquer. Donc, le contexte de l'entreprise reconnaîtra un ensemble de problèmes et de contraintes telles que les conflits entre les collaborateurs, les revendications sociales du retard dans l'activité et la production au niveau des structures concernées par le changement et enfin l'atteinte des objectifs n'est pas à la hauteur ou les objectifs ne sont pas du tout achevés.

Delà, elle se voit la nécessité d'entamer une étude d'impacts. Cette analyse sert comme une prévention contre tout incident ou comportement de la part des collaborateurs. Aussi, elle est une anticipation d'actes qui accompagnent le changement dont il faut intégrer dans l'étude du projet dans une partie appelée étude d'impacts.

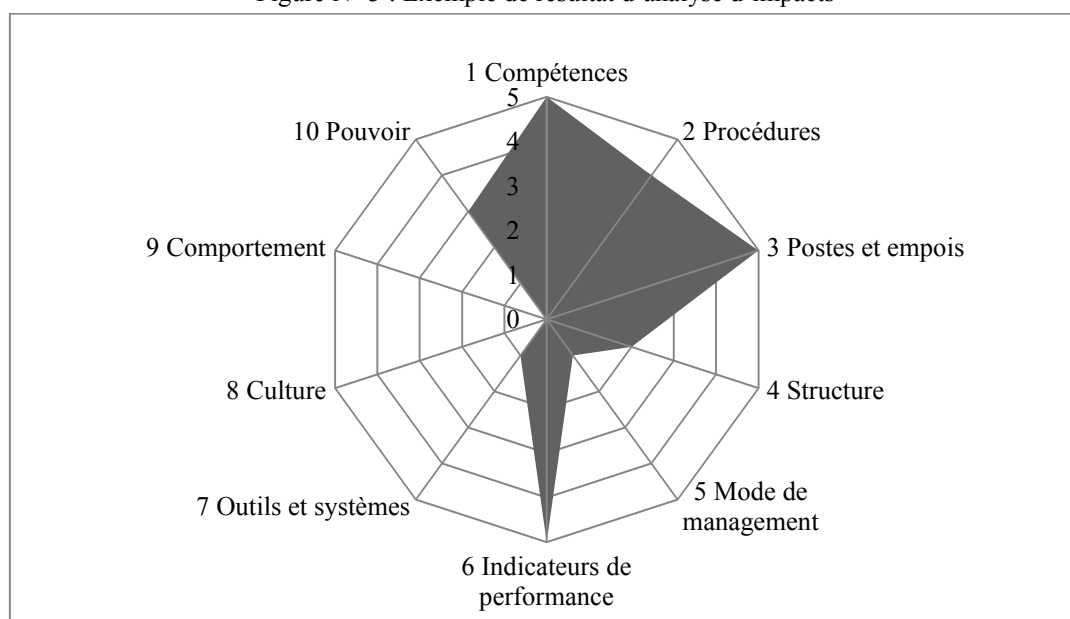
### b. La collecte des éléments nécessaires à l'analyse d'impacts

L'analyse d'impacts revient à deux (2) prérequis précis : la cible et le contexte. Pour découvrir la cible, cela dépendra des membres du projet. Afin de déceler le deuxième prérequis, il faut connaître le contexte socio-organisationnel où le changement va s'ancrer. Beaucoup de recherches se concentrent sur les facteurs sociaux qui empêchent ou qui détruisent les volatilités du processus de développement au niveau de l'organisation. Les démarches appelées « sociotechniques » clarifient la performance d'une entreprise ou d'une structure de production par la balance entre le réseau social et les aspects techniques. L'approche « *sociotechnique* » met en avance la prise majeure de la forme d'organisation sous une base fonctionnelle que structurelle. Il est bon pour une synergie sociale de se pencher sur une unité fonctionnelle construite par un ensemble de riches en profils que d'avoir un groupe pointu (spécialisés).

#### 2.3.2 Produire une étude d'impacts

Le rôle de l'étude d'impacts consiste dans la traduction des processus plutôt peu décrivant de la réalité sur le terrain à des effets pratiques et compris, qui aide à relever les leviers d'accompagnement. L'étude d'impacts est dans l'obligation d'être conduite seule, une cible par une cible du changement, dans cette démarche si le projet de changement est d'une grande envergure la durée serait longue.

Figure N° 3 : Exemple de résultat d'analyse d'impacts



Source : David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT, 2013, p. 108

L'entreprise est en mesure de définir tous les changements qui accompagnent le changement initial pour en arriver à l'installation des actes spéciaux de gestion.

Afin d'établir une étude d'impacts, il est vu de la conduire à travers deux (2) étapes (selon les deux écrivains) :

**a. Première étape : listing des questions**

**Les changements de compétence :** le genre de compétences ciblées est plutôt des savoirs que des savoirs-faire (ne comprend pas les savoirs-être). Donc, l'analyse d'impacts concerne l'identification des connaissances et l'adaptation à l'application des tâches.

**Les changements de procédures :** le changement de procédures de travail concerne tout acte de modification, de suppression ou de création d'une tâche ou mission, il pourrait concerner même un « *changement d'interlocuteur* ». Toute intention de négocier l'impact de revisiter les procédures ou sous-estimer cette partie coûtera pour l'entreprise un grand risque et perte de gains.

**Les changements de postes et d'emplois :** ils touchent *l'organisation du travail* d'une institution précise sans modifier son rôle. Ces changements sont plutôt en relation avec *une réallocation des ressources* qu'avec l'institution elle-même, ils sont considérés comme petits changements (pas de conséquences sur le *top management*). Il existe deux concepts : la nature du poste (l'emploi) et l'occupation de l'emploi (le poste).

**Les changements de structure :** c'est une façon de redéfinition du squelette des membres impactés par le changement, qui constitue la structure pour permettre son mélange avec les modes du travail (changement qui concerne la taille de la responsabilité et non pas une formulation ou annulation des structures). Le changement pouvait être profond en touchant le fonctionnement ou en passant d'un type à un autre.

**Les changements de modes de management :** ils reviennent sur les pratiques de management au niveau de l'organisation en collaboration avec les modes de travail. L'impact est avec les rôles classiques du manager (*prévision, contrôle, pilotage, animation*). Il ne prend pas en considération *les indicateurs d'évaluation de performances des collaborateurs*. Ce genre de changement engendre dans la majorité deux (2) problèmes. Le premier, concerne la définition des effets des modes de management et le deuxième est un peu grand, car il pourrait être sous-estimé raison que le projet ne serait pas en besoin d'un leadership pour une période.

**Les changements d'indicateurs de performance :** il cible une détermination d'un nouveau tableau de bord, il a pour but d'accompagner les changements au niveau des activités des postes de responsabilité touchés, il concerne tout ce qu'ils choisissent les managers comme moyens pour gérer leurs pratiques. Lorsque les indicateurs de performance sont exactement définis, ils contribuent dans l'assurance et la pérennisation des changements d'un projet lors de sa clôture et en exigence d'être favorisés par un processus de management.

**Les changements d'outils et de systèmes :** il touche des changements qui affectent les systèmes d'information afin de réaliser une fonction. Il peut s'agir d'un changement principal d'outils ou un changement mineur causé par un autre changement. Les effets de ce changement sont faciles à traiter et les risques de résistances sont minimales dans l'ergonomie des outils surtout informatiques cause qu'ils sont abordés au début du projet. *La courbe d'apprentissage* des effectifs la seule à devenir presque rapide par les différences d'ergonomie.

**Les changements culturels :** c'est des changements délicats à analyser que de s'intéresser. Leurs impacts sont immatériels (*intangibles*) en relation avec la culture de l'organisation, les comportements des parties prenantes et les zones de pouvoirs. Les impacts culturels prennent une longue durée (entre 5 et 10 ans) pour être assimilés par une entreprise. La culture concerne *les actes et les usages* que l'entreprise adopte sans qu'ils soient définis formellement. Dans ces années, plusieurs organisations passent d'une culture basée sur les activités à une autre basée sur les résultats.

**Les changements de comportement :** ils font partie des impacts intangibles qui s'occupent des comportements de collaborateurs affectés par le changement. Les impacts se caractérisent par la façon d'être des parties prenantes, qui se réfèrent à leurs habitudes face à leurs activités et leurs relations avec leurs partenaires et clients. Les changements de comportement sont les plus difficiles à relever durant le projet de changement.

**Les changements de pouvoir :** ce changement est parmi les impacts non apparaissant dans l'entreprise, il est vu sous forme d'un organigramme, mais il ne décrit pas la réalité dans toutes ses circonstances. Le pouvoir dans l'organisation prend plusieurs types, il peut être un pouvoir octroyé par des acteurs, un pouvoir des représentants du personnel, les mouvements syndicaux ou bien une possession du pouvoir par un collaborateur (selon la conformité de sa fonction). Un mineur changement de structures serait suivi par un

ajustement des zones de pouvoir sans qu'il soit bien visible. Il existe d'autres zones de pouvoir et qui semblent intéressantes telles que les réseaux d'influence, des cercles informels de relations, des oppositions historiques entre acteurs ou des alliances d'intérêt sont autant de points d'attention.

#### **b. Deuxième étape : les études d'impacts qualitatives**

Pour accomplir le listing des impacts, il faut entamer une analyse qualitative qui démontre l'état « avant-projet » et l'état « après-projet ». L'exemple suivant sur l'analyse d'impacts d'un projet de mise en œuvre d'un système d'information logistique «Auto-appro » :

- **Impact « calcul des niveaux de réapprovisionnement »**

Avant : pour faire une évaluation des stocks, le responsable adopte l'occurrence à l'historique de l'entreprise et choisit pour cela un moyen « le tableur Excel » et établit son activité selon sa propre vision.

Après : le lancement de l'option « calcul » de l'outil « Auto-appro » par le responsable des stocks.

- **Impact « récupération de données de calcul »**

Avant : la récupération des données se fait via le tableau Excel de la part du même responsable.

Après : les données sont repérées par l'outil « Auto-appro » à travers l'application de l'option « *consultation des prévisions* » qui permet au responsable de stocks de vérifier l'envoi et l'établissement des prévisions des commerciaux.

L'impact de ces précédents est différent d'un projet à un autre, il y a des projets qui sont touchés dans toutes ou une part de ces disciplines avec un niveau proportionnel. L'avancement dans le bon sens d'un projet de changement oblige la prise en compte de tous ses impacts en les rendant formels, de leurs niveaux ainsi que l'accompagnement avec l'application des actions de transformation et leur gestion. Donc, il est intéressant de faire un listing de tous ses changements.

#### **2.3.3 Construire le plan de transition**

Le plan de transition est considéré comme *un plan d'action* pour accompagner le changement. Il comporte toute activité ou action permettant d'aboutir les objectifs du projet de changement.

### a. Le lien entre l'étude d'impact et leviers de conduite du changement

Pour faire différence entre les impacts et leviers de conduite du changement, le tableau ci-dessous est dans ce sens pour l'expliquer, mais il n'est pas modèle précis, il vient pour clarifier ces leviers plutôt traditionnels qui accompagnent tout un ensemble de changement. Sauf que, dans certains cas où l'utilisateur tente d'octroyer des leviers qui se diffèrent par rapport à ce qui été indiqué dans le tableau. La lettre P désigne *un levier Prioritaire* et la lettre S désigne *un levier Secondaire* pour une gestion d'un genre de changement.

Tableau N° 3 : Matrice Impact/leviers de conduite du changement

Leviers \ Type de Changement	Structure, poste & emploi et pouvoir	Procédures	Management	Outils	Indicateurs de performance	Comportement	Compétence	Culture
	Formation		S		P	S		P
Communication	P		S			P		P
Procédures	S	P	P	S	P	S	S	

Source : David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT, 2016, p. 126

### b. La liste des transformations

L'exemple d'un projet d'installation d'un progiciel de gestion et son impact sur la réorganisation : dans ce contexte, il y aurait une construction d'un centre de compétences pour la gestion de la maintenance applicative juste après la fin du projet. Pour accompagner la construction de ce service, il y aurait important de mener une communication de son rôle, sa valeur et ses ambitions de carrières dans lesquels s'inscrit.

Un des secrets du succès de la réalisation du centre de compétences sur le terrain est la petite motivation que démontrent les collaborateurs d'un projet. À la fin du projet, les collaborateurs tendent vers *des fonctions fonctionnelles*. Si les procédures de travail appropriées aux collaborateurs du projet ne sont pas tout à fait conformes, le levier de procédures du travail demeure major.

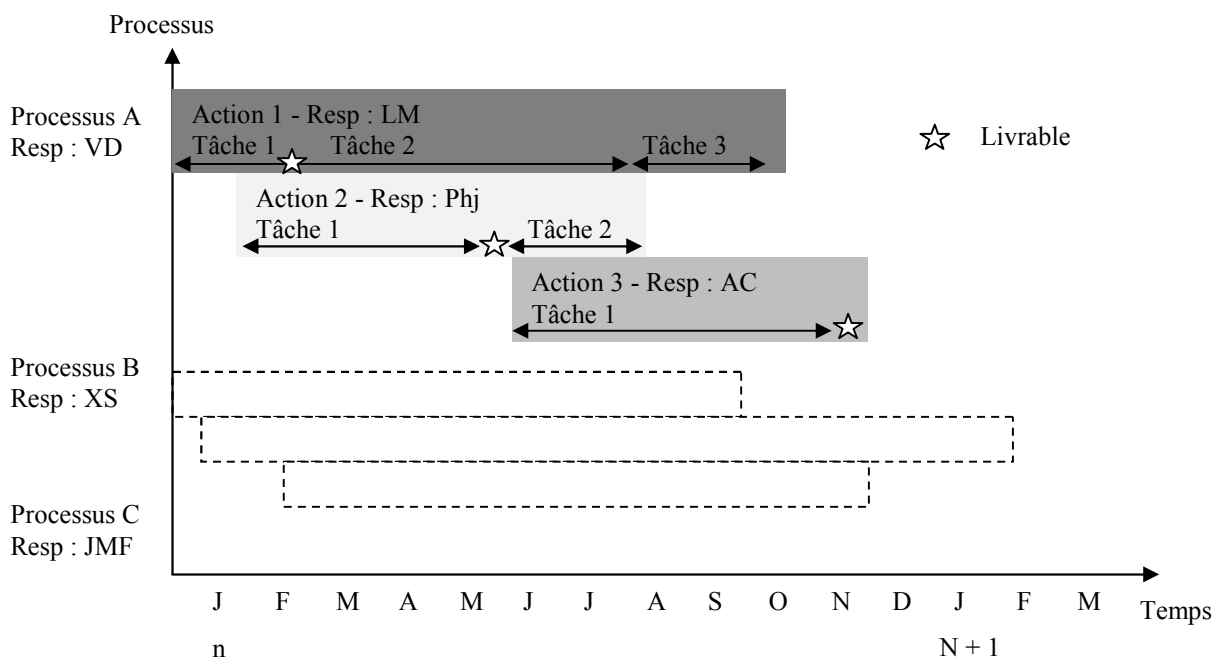
Tableau N° 4 : Modèle de transition

PROCESSUS						
Cible/ objectifs	ACTION 1 .....					
	Tâches	Criticité	Planning	Responsable	Participants	Livrables
	- .....					
	- .....					
	- .....					

Source : David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT, 2016, p. 127

Pour avoir une vision globale et claire des actions déterminées, il est recommandé de les annoncer à partir d'un planning comme le montre la figure suivante :

Figure N° 4 : planning des actions d'accompagnement



Source : David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT, 2016, p. 127

Donc, partager des actions est plutôt nécessaire qu'un plan d'action, quelques actions (entre opérationnels et responsables) sont quasiment impliquantes d'un risque par rapport à leur convenabilité ou seulement leur période de concrétisation par les opérationnels du chantier.

L'analyse d'impacts consiste une opportunité de former *un réseau d'acteurs relais* qui participent au placement des leviers du changement. Il y a une obligation de ne pas laisser

les acteurs dans des postes opérationnels loin du projet. Pendant le déploiement du plan de transition, ces réseaux sont fréquemment formés et assemblés pour faire passer des actions particulières de communication (*démultiplier les informations auprès des opérationnels*). (David, Jean-Michel, 2016, p. 100-128)

## 2.4 La gestion du personnel et des résistances

Le changement est une démarche qui exige de prendre un pas du présent vers l'inconnu. Ce passage implique *un apprentissage* d'un nouveau statut. Le projet lui-même est devant plusieurs sortes de résistance qui sont à la base d'une multitude de personnalités, de comportements, de désirs et qui mit son achèvement en danger.

La résistance peut être peu identifiable et apparaissante, comme elle pourrait être intégrer dans le système de valeurs de l'organisation ainsi qu'une action d'isolement des collaborateurs pour amener le projet à une suite positive et atteindre ses objectifs, il est recommandé de préparer un répertoire sociologique qui regroupe un listing des pertinentes résistances et des valeurs dans le cadre touché. Le répertoire est pour but de détecter « *les sources de résistance* » (qui aura comme résultat direct), les zones de pouvoir ainsi que de définir les vraies valeurs de l'organisation. La finalité est d'arriver à dégager la valeur ajoutée de ses précédents sur le bon déroulement du projet.

À cet effet, cette partie met en ampleur les suivants :

### 2.4.1 La marguerite sociologique

La réalisation de la conduite du changement dépendra du changement lui-même et du système de valeurs de l'institution. Le système de valeurs est sous un état « *invisible social* ». Il n'est pas décrit dans un document, mais plutôt senti à partir des discussions et des usages.

« *C'est un ensemble de codes et règles implicites que les acteurs utilisent pour se représenter leur environnement et conduire leurs actions de telle manière que celles-ci soient acceptées et valorisées par les membres* ». (David, Jean-Michel, 2016, p. 203)

Dans ce sens, ils existent deux écrivains américains Johnson et Scholes (1997) qu'ils le définissent par rapport au mélange culturel comme « *une représentation des croyances implicites d'une organisation et des manifestations physiques de sa culture* ». Le mix culturel est constitué de sept (7) composantes :

### **a. Les routines**

C'est les façons dont-ils s'agissent les individus au niveau interne de l'entreprise et à son niveau externe pour la présenter. C'est une forme de règles qui régissent les relations sociales des collaborateurs d'une même organisation. Aussi, elle met l'intégration d'un individu à un groupe en validation et amélioration des règles. Elle peut se manifester par la façon de dire : bonjour, la façon de parler des collaborateurs ... etc.

### **b. Les rites**

Ce sont des faits ponctuels dans le contexte social habituel de l'entreprise et qui démontrent le niveau d'importance. Ils se présentent à travers une chronologie des indices de s'approprier à une unité. Par exemple *le voyage de fin d'année ou bien enquête de satisfaction ou la publication des résultats*.

### **c. Les mythes**

Elle donne de l'importance à travers l'occurrence à des choses ou des personnes pour créer une relation d'un temps important par rapport au présent. « *Ces moments historiques font référence à des actes de bravoure, d'héroïsme, de création, d'innovation structurant pour l'entreprise.* ». Les mythes sont une formation d'un référentiel que les collaborateurs doivent une grande considération et permet une orientation de leur présentiel.

### **d. Les symboles**

Ceux sont un ensemble de manifestations qui décrivent l'ambiance dans l'entreprise comme l'exemple des entreprises du domaine des nouvelles technologies, il est vu recommandé de porter des vêtements décontractés dans temps en temps pour diffuser qu'il n'existe plus des veilles organisationnelles hiérarchiques. Donc, les symboles se détectent à travers les vêtements, le langage, l'installation des bureaux et l'organisation des lieux, le design, les affectations du pouvoir (*voiture, voyage ... etc*).

### **e. Les structures de pouvoir**

Ils sont en relation avec les zones de pouvoir et les centres de décision en dehors des organigrammes formels dans une organisation. Il révèle du pouvoir que détient une personne ou un groupe et il peut convaincre d'autres et se faire du bruit.

#### **f. Les systèmes de contrôle**

Déterminent les composantes que l'entreprise s'appuie sur afin d'aligner sa performance. Ces conditions se voient comme des repères par les décideurs pour connaître et adopter les mesures nécessaires face à des situations en attente de résolution.

#### **g. La structure organisationnelle**

Est une façon pour laquelle les responsabilités sont distribuées par rapport à une hiérarchie dans une organisation. Elle renvoie à l'appréciation du niveau de liberté de chaque centre de responsabilité.

#### **h. Le système de valeurs**

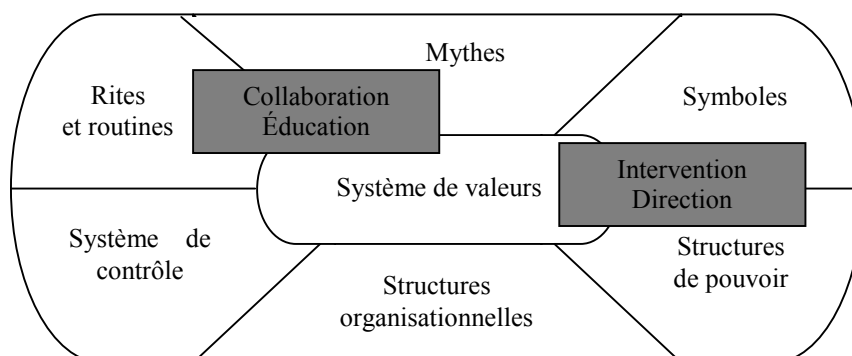
Est un résultat des éléments essentiels, il met en œuvre les valeurs puissantes qui empêchent la conduite et l'état d'esprit des parties prenantes. Il est nécessaire de détecter le système de valeurs dans un projet de changement afin de définir une manière de conduite du changement pour l'appliquer.

Afin de former le « style de conduite du changement » à partir du système de valeurs, il est important de déceler la source des parties qui le construit. Donc, la marguerite sociologique se compose de deux (2) éléments :

- Le premier élément réunit les idées qui sont autour des rites et routines, de mythes et symboles.
- Le deuxième élément définit l'organisation, les structures de pouvoir et les systèmes de contrôle.

Il y aurait conditionné d'aller vers la coordination et l'enseignement des acteurs qui de leur part prennent, lancent et conçoivent les thématiques de rites et routines, mythes et symboles si les parties du système tendent vers le premier élément. Par conséquent, les thèmes précédents ont une tendance sociologique plus qu'organisationnelle et leur développement dépend d'un accord major des acteurs. En revanche, si les thèmes en correspondance avec le deuxième élément alors le style de conduite du changement se dirige vers des applications, des instructions et des interventions. Malgré que l'accord doit être validé par tous les acteurs, mais il reste à ratifier le choix, la sélection des structures de pouvoir, les systèmes de contrôle et l'organisation à l'égard des hiérarchies momentanées et formelles.

Figure N° 5 : le système de valeurs et les styles de conduite du changement



Source : David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT, 2016, p. 206

## 2.4.2 La gestion des résistances au changement

Sur une échelle macro (externes) et/ou micro (interne) de l'organisation, le changement occupe le centre des préoccupations de cette dernière. Le capital humain est le moteur de toute transformation, mais s'il n'est pas persuadé, il est impossible de mener le projet. Le sociologue Crozier (1977) indique que l'acteur déclare ses envies envers le projet sans le mettre vraiment en œuvre directement ou indirectement pour atteindre les objectifs escomptés. Donc, l'entreprise se trouve face à un nouveau phénomène « *la résistance au changement* ». Le changement est de convaincre les acteurs de prendre en charge le risque du passage d'une situation connue à une autre inconnue. Dans ce cas, tous les collaborateurs sont concernés où ils peuvent générer une résistance.

La résistance est une crainte de ne rien avoir et de ne pas être prêt pour changer. Lors d'une résistance, les membres réagissent d'une manière passive et proactive en utilisant des propos ou des comportements.

### a. Peur du vide et temps d'adaptation

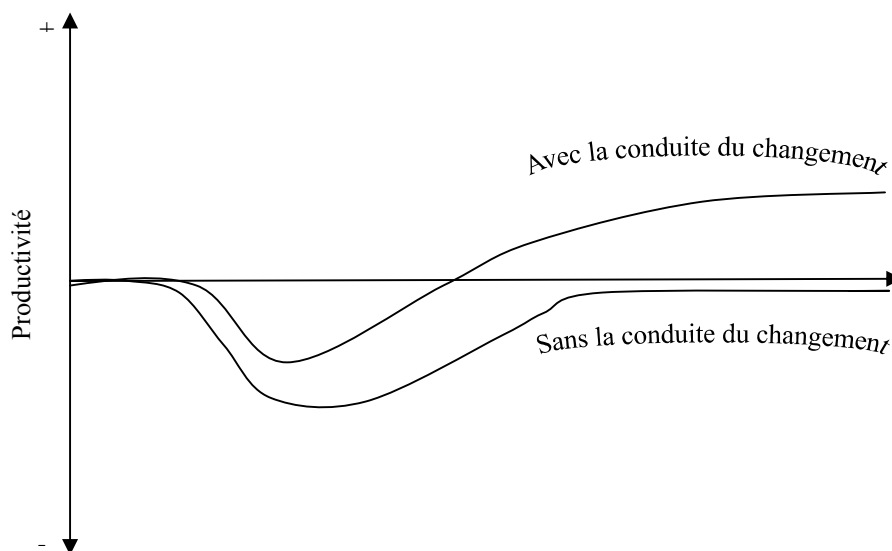
L'humain par nature refuse le changement. Il n'arrive pas à prendre le risque de laisser une position de confort dont il détient tout, à une autre où il n'est pas connu. Le changement ne peut être accepté inconsciemment sauf dans la situation de désespoir. Par contre, il peut être ancré à travers *une rationalisation* c'est dire une planification dans le temps, de faire comprendre et estimer le meilleur et ne pas l'inverse.

Le projet de changement soit personnel ou professionnel il existe cette peur de changer. Dans les entreprises, le changement a pris une notion d'amélioration qui explique qu'il est tout à fait bon où née la difficulté de déclarer les visions vu qu'il est un développement (à l'encontre du progrès).

D'ailleurs, ceux qui évitent le projet ne se lancent pas directement opposants et ne se donnent pas trop pour le réussir. L'*inertie* vient de trouver une voie entre les acteurs pour empêcher l'avancement du projet. Les projets restent en retard, la cause citée est qu'il n'y a pas assez de temps, de ressources et que le projet n'est pas adéquat au cadre réalisé. L'intellectualité de l'objet de résistance est apparente, mais sur le chantier les responsables du projet le négligent, ils se focalisent sur le côté technique de ce dernier. Il est délicat de prendre en charge le comportement comme mode de gestion. Le challenge est de l'adhérer dans la partie de définition et non pas dans les actions à entreprendre.

Le changement va induire une destruction du post-management et ceci se rendre acceptable par ce que le changement est persistant dans le temps. Alors, il faut travailler encore plus pour atteindre les aspirations du projet. La conduite du changement est dans l'obligation d'accorder une implication et un transfert entre les périodes vécues comme l'inclinent les courbes de la vallée du désespoir.

Figure N° 6 : la vallée du désespoir



Source : David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT, 2016, p. 210

La conduite du changement autant qu'un levier peut ressembler à *un apprentissage* vu qu'elle pourrait stopper un délaissement au niveau de la productivité, des durées de formations et beaucoup plus l'atteinte de la productivité. Les courbes affichent que *la perte de la productivité est naturelle*.

Le changement est une étape d'oubli d'un actuel maîtrisé pour un avenir espéré. Donc, le changement donne une sensation de crainte par ce qu'il est vu comme des étapes connues d'un deuil qu'un enseignement pour progresser. Les deux connaissances précédentes font appel à la résistance au changement.

La résistance n'est pas toujours en relation avec un refus d'apprendre et un méconnu de l'avenir, même si les collaborateurs pourront être la source d'actes de résistance presque dans les projets de changement pour garder le présent. Ces faits se composent d'une opposition apparente et une passivité dans les actions de conduite du projet et le travail habituel.

#### **b. Des acteurs proactifs, passifs et résistants**

Les notions interprétées ci-dessus visualisent la peur naturelle d'une personne envers le changement et l'octroi à des *stratégies d'évitement* pour ne pas l'assumer. Donc, le distinctement se fait par rapport au type d'acteurs qui se compose de la manière suivante :

- **Les décideurs** : sont les membres responsables de décider le changement, de donner les causes de ce choix et de chapeauter les préparations et les mises en pratique.
- **L'équipe projet** : l'ensemble de collaborateurs qui accueillent, conduisent et appliquent les transformations dans l'organisation.
- **Les utilisateurs/bénéficiaires** : ce type regroupe tous les individus affectés par ce changement en différence de son importance pour eux, une partie d'acteur ou toute l'organisation.

L'emplacement de la résistance en s'accordant aux groupes précédents, ne concerne pas les décideurs et l'équipe projet (deux catégories qui font évoluer le projet). Pour le troisième groupe la résistance s'étale en général à ce niveau, les utilisateurs génèrent des raisons pour ne pas achever le projet à son objectif en s'appropriant au présent.

**Les proactifs** : les rédacteurs du changement. Ils sont pour le projet, ils montrent leur implication et diffusent leur expérience auprès des autres collaborateurs. Ils atteignent les

10% du personnel concerné. Leurs interventions sont en relation avec leur authenticité. Un proactif authentique est tend vers l'authenticité du projet que son développement. Parmi eux qui considèrent que le projet est une chance pour apporter encore plus dans les domaines de la technologie et la politique. Ce type rend du sens au projet et relève une place importante à l'égard du projet, car ils constituent *les relais du changement*.

**Les passifs :** ils sont à 80% du nombre total des personnes concernées par le projet. Ils préfèrent prendre le recule en attente de voir les résultats, d'autres et puisqu'ils n'ont pas bien compris le projet, ils deviennent neutres. Les raisons de ce comportement sont justifiées par une volonté d'avoir une position de sécurité. Pour eux tous les prétextes sont à utiliser pour ne pas exécuter le travail, mais lorsqu'ils ont des confirmations ils se dirigent vers le projet ce qui s'appelle « *neutralité de bienveillance* ». Donc, les passifs sont habituellement amenés à prendre une stratégie d'évitement « *le levage de crayon* ».

**Les opposants :** ils représentent les 10% du personnel concerné restant, ils déclarent leurs avis à l'encontre du projet franchement et en public. Ils protestent presque en groupe pour des causes typiquement en relation avec l'idéologie, la politique ou des conflits personnels. Leur faible pourcentage est à revoir tout dépend de leur puissance de dérangement et de faire transférer leurs avis aux passifs. Il est revendiqué de posséder des opposants afin de renforcer le projet dans d'autres aspects non traités par les responsables à travers leurs remarques.

Les comportements cités (10, 80, 10) en haut ont une tendance vers l'évolution tout au long du projet, les proactifs et les opposants n'auront pas de changement. Les passifs deviennent soit opposants ou participants. Afin de donner au projet un saut vers la promotion, il est obligé d'avoir 41% des passifs participants pour enfin arriver à 51% des collaborateurs participants au projet. Le changement qui pourra continuer vers la réalisation sans résistance procure à sa fin entre 51 et 80% de membres propices.

Tableau N° 5 : questionnaire comportemental

1. Comment qualifiez-vous le changement en cours ?	a) <input type="checkbox"/> Important pour l'entreprise b) <input type="checkbox"/> Vous attendez de voir ce qui va se passer c) <input type="checkbox"/> Vous vous y opposez ouvertement d) <input type="checkbox"/> Sans opinion
2. Comment vous informez-vous à propos du changement ?	a) <input type="checkbox"/> En demandant des informations et en allant lire les sites d'information le concernant b) <input type="checkbox"/> Lors des communications officielles (réunions de service) c) <input type="checkbox"/> Vous ne cherchez pas à savoir ce qui se passe d) <input type="checkbox"/> Sans opinion
3. Comment intégrez-vous le changement dans votre activité personnelle ?	a) <input type="checkbox"/> Vous avez fait des scénarios b) <input type="checkbox"/> Vous attendez que l'on vous demande quelque chose c) <input type="checkbox"/> Vous le ferez par obligation d) <input type="checkbox"/> Sans opinion
4. Comment participez-vous au projet de changement ?	a) <input type="checkbox"/> En testant des choses et en faisant remonter des retours d'expérience à l'équipe projet b) <input type="checkbox"/> En appliquant ce que l'on vous demande c) <input type="checkbox"/> En développant des arguments d) <input type="checkbox"/> Sans opinion
5. Êtes-vous plutôt de manière générale,	a) <input type="checkbox"/> Très favorable b) <input type="checkbox"/> En attente de voir concrètement ce que cela donne c) <input type="checkbox"/> Méfiant à l'égard des changements d) <input type="checkbox"/> Sans opinion
6. Quel est votre premier sentiment à l'annonce d'un changement ?	a) <input type="checkbox"/> « ça fait bouger les choses » b) <input type="checkbox"/> « on va encore avoir du travail supplémentaire » c) <input type="checkbox"/> « beaucoup de bruit pour rien » d) <input type="checkbox"/> Sans opinion
7. Pensez-vous que les changements sont faits pour	a) <input type="checkbox"/> Stimuler l'entreprise b) <input type="checkbox"/> Répondre à des contraintes externes c) <input type="checkbox"/> Légitimer le pouvoir de certaines personnes d) <input type="checkbox"/> Sans opinion
8. Donnez-vous votre avis sur un projet de changement	a) <input type="checkbox"/> En faisant référence à votre propre expérience b) <input type="checkbox"/> En tenant compte de votre hiérarchie c) <input type="checkbox"/> En citant des possibilités d'échec d) <input type="checkbox"/> Sans opinion

Source : David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT, 2016, p. 216 et 217

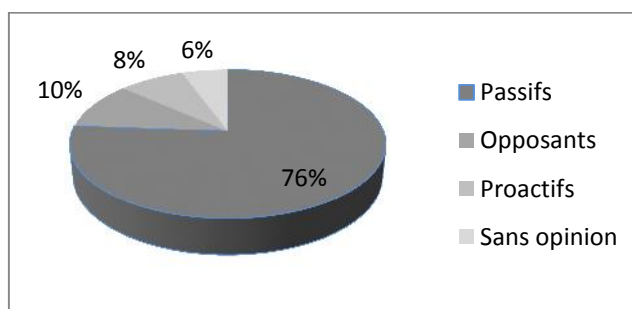
Les réponses trouvées permettent de traduire le questionnaire en schémas, comme le résultat suivant qui démontre cette répartition comportementale de membres devant un changement.

Tableau N° 6 : résultats des comportements face au changement

Analyse de comportements au changement N° 1		
Réponses	Comportements correspondants	Nombre de réponses
Nombre de réponse A	Proactifs	10
Nombre de réponse B	Passifs	65
Nombre de réponse C	Opposants	12
Nombre de réponse D	Sans opinion	7

Source : David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT, 2016, p. 218

Figure N° 7 : résultats des comportements face au changement



Source : David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT, 2016, p. 218

### c. Le tableau des résistances

Il est difficile de repérer la résistance en tant qu'un phénomène, car elle n'est pas apparente. Dans le cas où elle apparaît, elle ne cible pas ouvertement les responsables directs. Il y a un tableau dressé ci-après concerne le repérage des résistances. Il permet de définir pour chaque population en concordance avec la cartographie des acteurs les parties suivantes : *les prises de position, les discours informels et les actions entreprises.*

Tableau N° 5 : le tableau de résistance

	Prises de position	Les discours informels	Les actions
Population 1	Nous ne pouvons pas allouer les ressources demandées	Le projet est trop éloigné des préoccupations de terrain	Demande aux collaborateurs de ne pas participer au projet
Population 2	Nous ne voulons pas que nos budgets soient imputés par un projet que nous n'avons pas décidé	Le coût est trop élevé	Promotion d'une solution concurrence

Source : David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT, 2016, p. 218

Les prises de position sont formellement caractérisées parce qu'ils sont tranchés officiellement par les membres vis-à-vis le projet. La prise de position ne veut dire qu'ils sont opposants au changement, mais par différence à leur part dans le projet. Elles ont besoin de valider leurs propos ou bien être ouvertement pris par des postulats. Leurs déclarations sont toujours justifiées parce que cette justification est bien presque formée, mais elle est dans la réalité lancée ouvertement par ses émetteurs. Pour les discours informels aisés de les identifier, sont toujours les mêmes qui reviennent à chaque fois. Leur contenu est conditionné au périmètre et au genre de déclarants, mais toujours le sens reste le même. Il adéquat de les identifier dans un tableau en mentionnant les discours informels avec leurs actions pour limiter leur effet de résistance, pour l'utiliser dans un projet de changement en cas de résistance qui serrent.

Cette identification des discours et des émetteurs permet d'avoir des indices ainsi qu'une banque de données concernant les groupes de personnes et leurs types de déclarations et de remarques pour avoir un accès et pour permettre de mener les actions de conduite du changement plus précisément dans la phase de communication.

Les actions sont apparentes peuvent être distinguées, car elles se manifestent à travers des réactions précises qui sont le résultat réel dont l'identification d'un groupe d'opposants. L'action qui est parmi plusieurs d'autres qui vont à l'encontre du changement est la détention de l'information sans diffusion. Aussi, il y a une autre façon d'agir lorsqu'il y a un problème dans l'allocation des ressources. Dans quelques cas quand la concurrence s'étale, il y aurait par conséquent un objectif de changer le projet lui-même.

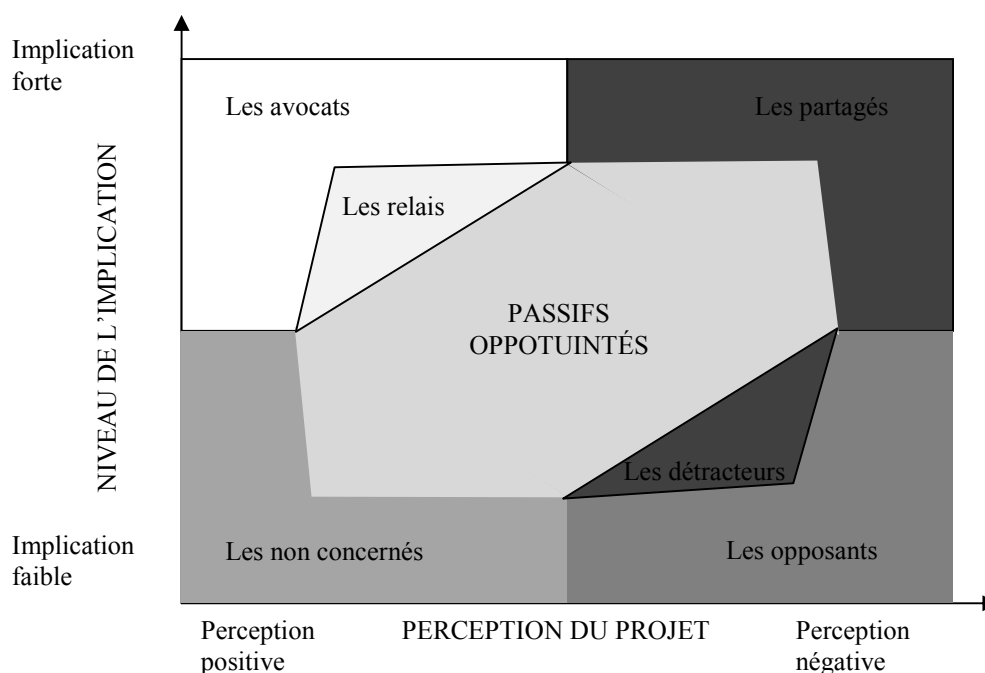
### 2.4.3 La maturité sociodynamique

Elle est une exposition afin d'estimer la capacité des acteurs (leur volonté) à contribuer. Le but étant de définir le positionnement que suivent les différents membres à l'égard du projet. Il faut identifier les avocats, les opportunistes, les passifs et les opposants. Le travail consiste de trouver les réponses qui permettent de construire une bonne base, pour convaincre les hésitants et gagner du temps envers les opposants radicaux en l'occurrence aux outils :

#### a. La matrice sociodynamique

La classification sous types « *passifs, proactifs, opposants* » n'est pas tout fait fiable. La matrice sociodynamique détermine les comportements par rapport à deux axes le niveau d'implication et la perception négative. L'effectif sans condition et ne déclare guère des propos et avec une proportion d'implication importante qualifie comme « *avocats* ». Après c'est le tour des « *relais* » qui s'attachent au projet sans être pour lui franchement. Il existe une autre posture les « *partagés* », très délicat pour la repérer. Les « *partagés* » et malgré leur avis négatif pour le projet, mais ils donnent beaucoup pour sa mise en œuvre généralement à cause de leur poste hiérarchique. Contrairement à la dernière classe les « *non concernés* » ne sont ni pour ni contre. Pour les « *détracteurs* » génèrent des comportements non revendiqués publiquement. Les « *opportunistes/passifs* » sont patients de voir les résultats sur le terrain (positifs ou négatifs).

Figure N° 8 : matrice de représentation sociodynamique des acteurs d'un projet

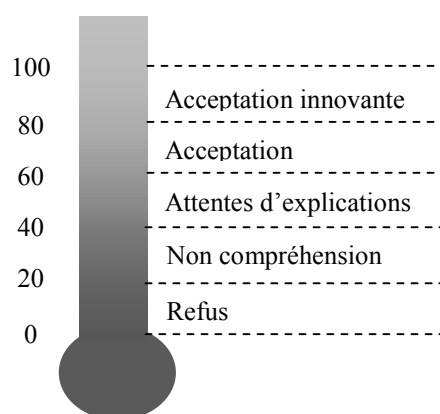


### b. Le baromètre du changement

Pour compléter la partie précédente celle de la matrice sociodynamique, il est adéquat de préparer une estimation quantitative pour relever le baromètre du changement à travers un questionnaire. Ce dernier est une précision par « *Plutôt oui* » et « *plutôt non* » des visions d'un segment d'effectif. La somme des questions posées représente « *l'indice d'assimilation du changement* » qui montre la situation de l'entreprise dans sa globalité.

Si l'indice est un niveau inférieur à 20 est que l'organisation refuse le changement, entre 20 et 40 elle ne comprend l'objectif du changement, entre 40 et 60 il faut une justification supplémentaire aux ressources et aux circonstances, entre 60 et 80 le projet est accepté et supérieur à 80 explique que l'organisation a une bonne ambition et mouvement du changement qui participe par conséquent à la création de valeur pour atteindre l'objectif.

Figure N° 9 : les niveaux d'assimilation sur le baromètre du changement



Source : David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT, 2016, p. 226

### c. Le tableau des acteurs clés

Les projets regroupent souvent des acteurs appelés « *acteurs clés* » et « *acteurs pivots* » qui se caractérisent par *leur position hiérarchique, leur légitimité et leurs fonctions de représentativité*. Puisqu'ils possèdent le commandement des autres à qui prête l'attention, ils peuvent impliquer pour le projet une résistance à cause de leurs actions et déclarations. Pour cela, il faut les prendre en toute précaution. L'identification de ces derniers révèle leur conduite. (David, Jean-Michel, 2016, p. 202-229).

## 2.5 Méthodes d'accompagnement d'une transformation digitale

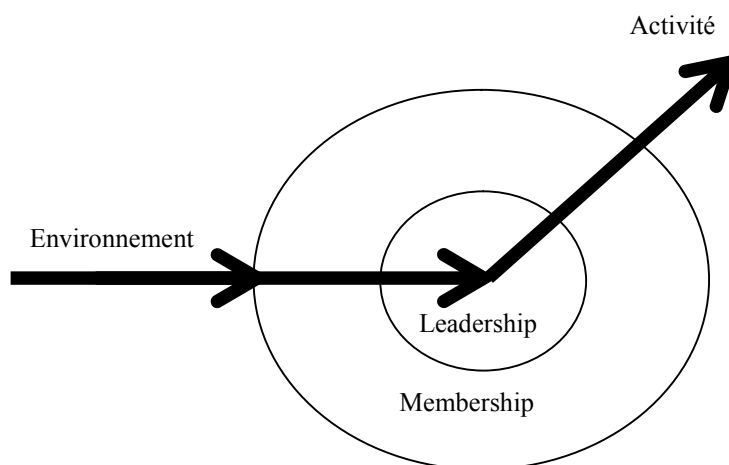
### 2.5.1 Modèle TOB

Le modèle original revient à Eric Berne, le créateur de l'analyse transactionnelle. Il s'appuie sur « *un champ de forces et d'énergies* », l'essentiel est que leur intéressement consiste dans leurs capacités à répondre aux problèmes suivants :

*Leadership, dynamique de groupe, gouvernance, valeurs, cohérence, gestion de l'énergie interne et collective, gestion dynamique et adaptative des nouvelles frontières de l'entreprise.*

Le modèle TOB *Théorie Organisationnelle de Berne* est développé avec François Vergonjeanne en modèle simple et fiable, qui se positionne sur les notions suivantes : *l'environnement, l'activité, les frontières externes et internes, les frontières majeures et mineures, le leadership et le membership (les collaborateurs).*

Figure N° 10 : le modèle TOB



Source : Pascal DELORME et Jilani DJELLALIL, 2015, p. 126

L'organisation réalise une ou une multitude d'activités, dont la séparation de l'environnement est provoquée par une Frontière Majeure Externe (FME). La deuxième séparation est au niveau du Leadership et Membership causée par une Frontière Majeure Interne (FMI). Le leadership n'est pas un sens unique qui concerne un individu dans une position de leader, mais il touche tout un groupe d'individus en position de leader, qui prennent des initiatives, qui revendiquent et assurent le suivi des résultats. Par conséquent,

les Membership (les collaborateurs) auront été influencés par les leaders pour devenir des suiveurs.

Chaque Leadership et Membership (groupes) possède à son intérieure une pluridisciplinarité de frontières mineures internes (fmi), qui donne une vision sur la « *dynamique de l'organisation* ».

En raison de la culture, de l'activité, d'une partie de son parcours historique que vécut l'organisation plus d'autres éléments, les frontières sont presque « *poreuses* » et dégagent de l'énergie proportionnellement. Donc, il est obligatoire d'annuler et d'enfuir toute désorganisation ou dégradation de l'énergie « *l'entropie* » ainsi que de minimiser l'étouffement du procès « *l'asphyxie* ».

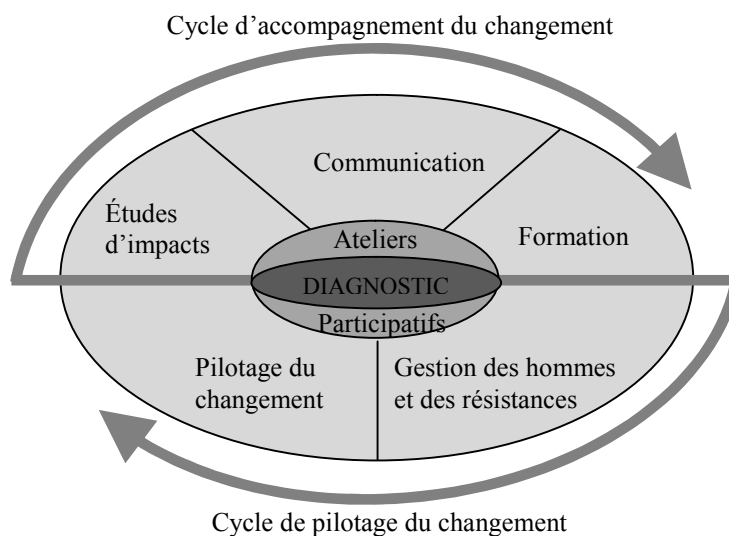
Les frontières pourraient se manifester à travers plusieurs façons : *embauche, démission, licenciement, promotion, départ en retraite, intrusion* ... etc. La définition d'un ensemble ou d'une entreprise est presque complexée. (Pascal, Jilani, 2015, p. 125-128)

### **2.5.2 Modèles de transformation classiques**

Elles se résument dans les modèles de conduite du changement qui se basent sur les leviers fondamentaux classiques : la communication, la formation et l'accompagnement de transformation. Pour cela, nous avons vu que le modèle et la technique de David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT « *les cycles du changement* » est abordable dans mon étude, il réunit entre les leviers classiques plus des nouveautés qui marchent avec l'environnement et l'évolution technologique dans une perspective de « *Diagnostic – Action – Contrôle* ».

Donc, ce modèle se compose de trois (3) cycles qui caractérisent le projet de conduite du changement :

Figure N° 11 : les cycles de la conduite du changement



Source : David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT.

#### a. Un cycle de diagnostic du changement

Cette analyse est pour but de définir les besoins d'un projet dans sa conduite. Pour faire face à tout gaspillage en temps et en ressources, il consiste de préparer une analyse du contexte et du changement. Elle est en premier lieu pendant la conception globale ou dans l'étude préalable (les deux écrivains conseillent son élaboration dans l'étude préalable). Après, elle vient la partie concernant les ateliers participatifs en parallèle avec le diagnostic, qui se présentent comme une participation coopérative et coordinatrice afin de nourrir les leviers et les actes de conduite du changement. Les participants à ces ateliers discutent sur les grandes lignes en fonction de leurs expériences et leurs parcours, pour déterminer la situation actuelle et arriver à préparer et comment faire passer la situation future (la mise en œuvre du changement).

#### b. Un cycle d'accompagnement du changement

Il concerne l'étude d'impacts, la communication et la formation. L'étude d'impacts classe les changements qui s'opèrent dans l'organisation en conséquence du changement initial et donne la situation actuelle des processus en les enregistrant avec leurs contraintes plus les objectifs du projet, afin d'arriver à remplir le plan de transition ainsi que les actions à entreprendre. Elle reflète à l'étape qui influe le contenu de formation et de communication.

La communication est une façon avec laquelle l'organisation trouve son positionnement à travers des messages et un plan établi (modes), conformément pour le projet de changement afin de les faire attaché à un futur prometteur de progrès. La communication révèle une importance, donc il ne faut jamais négliger sans rôle et ne pas abuser aussi.

La formation n'est pas nécessaire pour tous les changements, car la communication pourra prendre la place *d'information-formation* pour afficher la finalité du changement et ce qui va engendrer. Elle serait obligatoire surtout dans les projets de système d'information où la formation aura une part dans l'apprentissage de nouvelles compétences aux collaborateurs. Le plan de formation englobe le contenu, un échéancier, les besoins et enfin la cible des bénéficiaires.

### **c. Un cycle de pilotage du changement**

C'est une phase qui donne à la direction de pilotage les outils qui permettent d'achever le projet.

En premier lieu, il faut commencer par la gestion des hommes et de la résistance en s'appropriant à l'analyse socio-organisationnelle qui est actualisée pendant tout le projet. Cette gestion permet à l'entreprise de déterminer sa culture, ses valeurs, ses routines, ses usages ainsi que le degré de résistance face au changement (il concerne un travail ethnographique).

En second lieu, les livrables de la phase de pilotage sont menés par les outils suivants : *le suivi des actions de conduite du changement, la gestion des risques et le contrôle des transformations*. Le suivi est un ensemble d'indicateurs pour évaluer et estimer l'avancement du projet en matière de coût et de planning, plus d'autres indicateurs qui touchent le risque et la résistance des acteurs par rapport au changement. La transformation est une partie qui donne une visualisation sur la performance et son évolution, KPI Key Performance Indicators sont des indicateurs de métiers et de business.

Les livrables sont sept (7) pour trois (3) phases pour conduire le projet du début (*l'amont*) jusqu'à son suivi *post-déploiement (post go live)* pour une période qui s'étale entre 6 et 24 mois. Les livrables constituent *une feuille de route* pour les supérieures hiérarchiques. (David, Jean-Michel, 2016, p. 32-37)

## **La conclusion du chapitre**

Nous avons présenté à travers ce chapitre les grandes recherches en relation avec notre thématique et problématique. Nous avons divisé notre revue de littérature sur deux (2) critères : la conduite du changement et la gestion de résistante. Pour le cadre conceptuel, nous avons basé nos concepts autour du diagnostic du changement, les études d'impacts et l'accompagnement et la gestion de la résistance. Aussi, nous avons démontré avec précision deux modèles de gestion du changement : le premier est un modèle aménagé spécialement pour l'accompagnement d'une transformation digitale, par contre le deuxième est un modèle standard de conduite du changement lequel nous avons allons mi en test dans le chapitre suivant.

# **CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

Ce chapitre concerne la partie méthodologique dans laquelle nous allons présenter avec détails et précision la méthode que nous comptons appliquer.

L'approche la plus adaptée à nos ambitions de recherche est une approche hypothético-déductive dans un contexte qui prend la réalité de l'ampleur de la thématique sur le terrain (le degré de l'ampleur de la résistance et la partie de sa conduite au niveau de BNP Paribas lors du déploiement), mais cette réalité du traitement mène vers l'adoption d'une méthode quantitative à la base d'où elle conduit à une subjectivité (comprendre la réalité en testant une théorie). À travers nous allons essayer de mettre en pratique une technique de conduite du changement qui revient à David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT « les cycles du changement » dans un but de créer de la valeur ajoutée sur un plan de recherche et recommander des solutions ou remettre des résultats à l'entreprise d'accueil. Dans un premier temps nous cherchons à analyser les résultats du questionnaire pour élaborer des cartographies des acteurs et dans un second temps nous essayons d'étudier la relation entre les variables adoptées via un outil de traitement statistique SPSS.

La méthode quantitative a pour objectif de donner une ampleur à notre thématique « la gestion de la résistance dans le cadre d'une transformation digitale » et de visualiser son étendu, car nous cherchons à comprendre le niveau de cette dernière lors de l'intégration d'une technologie d'information et de communication dans une démarche interprétativiste ainsi que de voir sa relation avec les éléments déclencheurs de cette dernière et la capacité des outils mis en œuvre par la BNP Paribas pour conduire la transformation digitale.

La nature de ma problématique exige d'étudier la réalité sur le terrain en version du comité de pilotage (pour bénéficier des données primaires de leurs sources) ainsi que de mener une analyse auprès des agences (notre cible) pour collecter d'autres données qui vont être l'objet de notre recherche.

## **1. La méthode utilisée**

Notre méthodologie de recherche est une méthode quantitative. Pour répondre à nos objectifs de recherche, nous avons vu qu'il est important de répartir notre travail sur deux phases, mais elles sont reliées :

### **1.1 La première phase « l'expérimentation »**

Avec l'expérimentation nous allons mettre en pratique (sur le terrain) la technique appropriée à AUTISSIER et MOUTOT, pour arriver à construire la cartographie des acteurs, qui englobe les collaborateurs selon leur typologie de comportements (ce n'est pas

une catégorisation) et une autre selon la catégorie socioprofessionnelle afin d'avoir une vision générale sur les comportements au sein de la banque et déceler les participants des opposants (avoir une première lecture sur la résistance) ainsi que d'évaluer les leviers classiques du changement : la communication et la formation et leur contribution dans le projet.

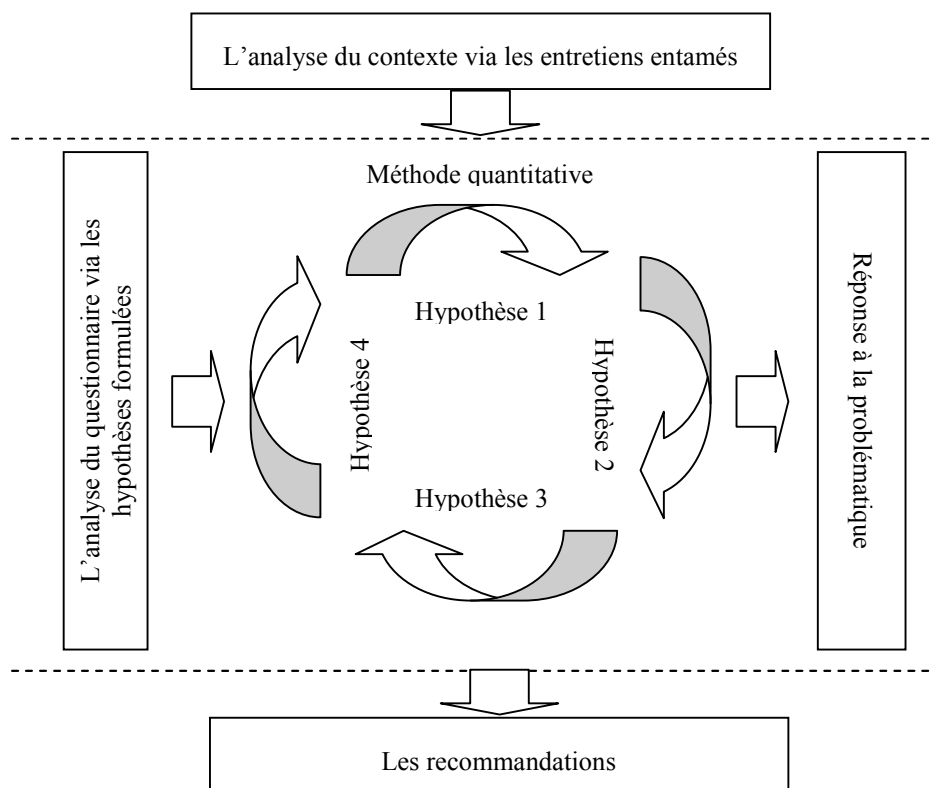
## 1.2 La deuxième phase « l'enquête »

Consiste d'étudier la relation entre les variables citées dans les sous-questions et la problématique, mais aussi d'infirmer ou confirmer nos hypothèses. Pour enfin pouvoir les généraliser sur la population au niveau de la banque (les collaborateurs réseau Rétail).

L'utilisation de l'expérimentation et l'enquête, ne veut dire dans un aucun cas la distinction entre les deux, mais travailler dans un jumelage entre les deux pour avoir un cheminement logique qui amène au résultat de recherche estimée.

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous allons suivre ce chemin :

Figure N° 12 : schéma descriptif sur le cheminement de la méthode utilisée



Source : Élaboré par nous

## **2. Les outils de collecte des données**

### **2.1 Les entretiens**

Dans notre étude, nous avons pris l'entretien comme un outil secondaire de collecte pour comprendre la réalité du terrain et accumuler une masse de données qui servent à entamer la première phase (analyse de la réalité du terrain) de notre étude qui porte sur la concrétisation de quelques approches de AUTISSIER et MOUTOT concernant sa théorie, mais aussi pour construire une vision générale sur le projet de transformation digitale qui permet de passer à l'étape deux de l'analyse.

#### **2.1.1 Les entretiens habituels**

Avec la responsable du projet de transformation digitale et l'une des membres du comité de pilotage, l'objectif étant de se renseigner sur la banque et les processus en abordant les éléments suivants :

- Une brève présentation sur le groupe BNP Paribas et la filiale d'Algérie
- Les FINTECH et les Pure-Players
- Le projet de digitalisation
- Le diagnostic de la transformation digitale
- L'étude d'impact de la transformation digitale

#### **2.1.2 L'entretien du chantier de changement**

Avec le responsable de l'agence, il a pour but de découvrir une digitalisation d'une agence bancaire à 100% et concevoir une idée sur les produits et services innovants offerts par le digital (la concrétisation du changement). L'entretien a revendiqué ce qui suit :

- Les services dans une banque 100% digitale.
- Les outils mis en place : GABs, tablettes, bornes digitales et nouvel espace.
- Les fonctionnalités de chaque outil.
- Les changements dans l'agence.
- La relation client et banquier

### **2.2 Le questionnaire**

Il est un document qui rassemble les parties que doivent aider pour relever les données essentielles et arriver à la finalité de la recherche. Son objectif est de répondre à notre

problématique générale comme outil principal de collecte. Une partie du questionnaire est illustrée de la méthode d'AUTISSIER et MOUTOT pour la gestion de la résistance. Il est divisé comme suit:

- La 1<sup>ère</sup> partie : des questions sur les informations générales qui touchent les fonctions actuelles et précédentes.
- La 2<sup>ème</sup> partie : des questions sur la transformation digitale et les comportements (questions indirectes).
- La 3<sup>ème</sup> partie : des questions sur la communication et sa suffisance.
- La 4<sup>ème</sup> partie : des questions sur l'implication et la participation du personnel (questions indirectes).
- La 5<sup>ème</sup> partie : des questions sur le processus du changement.
- La 6<sup>ème</sup> partie : des questions sur la formation et sa suffisance.

Dans sa structure, le questionnaire est fait à la base de questions fermées et à choix multiples ainsi que d'autres mixtes (qui réunissent entre des questions fermées complétées par d'autres ouvertes).

Pour les questions à choix multiples et qui sont issues du modèle « les cycles du changement », chaque question contient des réponses dans l'ordre a, b, c, d et qui seront sommées à partir de la réponse de chacun. Le tableau suivant donne une description du modèle :

Tableau N° 6 : descriptif sur l'utilisation du modèle cycles du changement

Les questions	Répondant 1	Répondant 2	La somme
A			
B	B	B	2 effectifs
C			
D			

Source : Élaboré par nous

### 3. L'échantillonnage

L'échantillonnage a touché les agences digitales à 100% et les agences à un degré différent de digitalisation. Au début, nous avons visé des agences à grand degré de digitalisation mais nous avons changé de stratégie et nous avons décidé de cibler tous les collaborateurs

des agences, car nous n'avons pas eu de réponses satisfaisantes en utilisant une liste de mailing. Donc, nous avons choisi un échantillonnage aléatoire. Par la suite, malgré les efforts déployés, nous avons enregistré un manque, donc nous avons effectué des déplacements au niveau de trois (3) agences (deux parmi les grandes agences) pour compléter le nombre de l'échantillon de notre analyse plus un nombre de 10 agences ciblées lors de la première et deuxième distribution.

#### **4. L'échantillon**

Il comporte 31 collaborateurs (réponses) issus à notre distribution de 40 questionnaires dans un premier temps où nous avons reçu 7 réponses, puis 10 questionnaires et pour une dernière étape 26 questionnaires dont nous avons eu 18 réponses, sur une durée déterminée du 12 mai au 27 mai 2019 (nous étions entrain de recevoir des emails jusqu'au 27 mai 2019) au niveau de 13 agences bancaires.

L'échantillon est constitué de plusieurs profils (toutes les fonctions qui forment une agence bancaire de BNP Paribas) même les directeurs régionaux et quelques profils en relation directe avec le projet comme pour le comité de pilotage.

#### **5. Collecte de données**

La méthode de collecte était soit par un document Word et le remettre à partir de l'email (le remplir et le renvoyé) soit via la plateforme sur Google Forms, mais ce n'était trop bénéfique, car les normes de sécurité internet de la BNP Paribas ne permettent pas l'accession à ce genre de plateforme, ou bien le remettre à main via des questionnaires imprimés.

#### **6. Les variables choisies**

La nature des variables remet à la nature du questionnaire utilisé. Nous avons illustré notre questionnaire de celui d'AUTISSIER et MOUTOT pour le modèle les cycles du changement vu que nous procédant à la mise en pratique de leur approche. Il regroupe des variables typiquement qualitatives à choix multiples. Chaque variable est divisée en quatre modalités. Nous avons ajouté d'autres questions de type qualitatif fermées (oui ou non) et fermées complétées par d'autres, ouvertes (mixtes) pour comprendre la cause qui amène à cette réponse.

## **7. Traitement des données**

Nous avons utilisé deux types de traitement :

- La plateforme Google Forms : elle permet d'avoir des calculs de base (somme et pourcentage), pour recueillir les réponses en fonction de statistiques initiales, juste pour les données de la première distribution et la deuxième.
- Le logiciel SPSS : c'est un logiciel performant dans l'analyse des données, il permet d'effectuer plusieurs genres de statistiques : la somme, la variance, la moyenne ... et l'analyse de relation, de régression et de corrélation et même des tableaux de contingences. Nous avons l'utilisé pour analyser la relation entre les variables et avoir des statistiques primaires sur quelques parties qui nous intéressent.

## **8. Calcul des données**

Pour le calcul des données, la nature de nos variables qualitatives (à choix multiples dans sa globalité) exige de traiter la relation à partir du test Khi-deux. Le codage spécifique (une modalité de variable se transforme en variable via le SPSS de type « 1,0 ») à ce genre de variables nous dirige vers l'adoption de ce test, en s'appropriant à une option de vecteurs multiples qui permet d'analyser chaque question en groupe de modalités (celles transformées en variables) pour entamer le Khi-deux dans un onglet dédié à ce genre de variables.

## **9. Le contexte**

Il se compose par les parties suivantes :

### **9.1 La mutation du monde bancaire**

Le digital a conduit une grande révolution dans l'environnement (sociétal, entrepreneuriale et économique) par rapport aux entreprises et aux clients. La banque a pris le même chemin comme étant une structure et un acteur dans cet environnement. La mutation concerne principalement:

- La montée du digital dans le système bancaire.
- Impact sur les réseaux bancaires.

### 9.1.1 La montée du digital dans le système bancaire

Cette montée est caractérisée par les éléments suivants parmi plusieurs d'autres (comme l'omnicanales, Big Data ...etc) :

#### a. Les FinTechs

La « *FinTech* » est une composition de deux (2) termes la « *finance* » et la « *technologie* ». Les FinTech sont des parties prenantes substituables à l'environnement bancaire classique, qui donnent une valeur ajoutée et un plus à travers l'adaptation des nouvelles technologies ressort de l'évolution digitale au monde financier. Leur développement est dans un domaine opéré dans le domaine bancaire de détail jusqu'à maintenant (*l'épargne, le crédit et les services du quotidien*). Dans ce cadre, elles détectent les besoins et les habitudes des clients afin de suggérer des solutions et offres qui vont avec leurs désirs via une technologie, à un minime et souple coût.

L'avenir est un peu flou, car les entreprises traditionnelles du marché ont commencé d'acquiescer des start-up. L'étude menée par Capgemini<sup>1</sup>, l'EFMA et le réseau social LinkedIn sur une population de 8 000 clients de banque de détail dans 15 pays, 50% des clients utilisent au moins un alternatif des entreprises classiques pour des services *de banque au quotidien, d'assurance, de paiement ou de gestion de portefeuille*. A cet effet, les entreprises dites traditionnelles sont moins influencées par le facteur du manque de confiance contrairement aux nouvelles entreprises, ce qui rend leur travail compliqué et explique leur coopération dans des affaires (entreprises classiques et nouvelles). Au-delà, l'expérience client permet un changement de cette pratique. Suite à un test des FinTech par *des prospects satisfaits*, elles gagnent la confiance de 56,3% des clients face à 52,9% des clients pour les entreprises classiques.

BNP Paribas est à travers le WAI (We Are Innovation) offrent des programmes d'accélération parmi eux, un (1) qui concerne les FinTech. Via PayCar, le système de paiement des voitures d'occasion la banque envisage de construire une offre globale qui regroupe la banque de détail ainsi que des annexes de crédit à la consommation et d'assurance. Elle lui a consacré un budget de 1,3 million d'euros. Logmote, *une solution d'identification par smartphone sur des applications métier*, est destinée pour 500 postes dans BNP Paribas France. La BNP Paribas et en collaboration avec la Société Générale ont participé à l'innovation des plateformes mondiales OpenUp et Start-Up Radars pour

---

<sup>1</sup> Rapport de World Fintech Capgemini LinkedIn 2016

collecter des informations dans un temps record afin de permettre aux collaborateurs la recherche d'un groupe selon leurs besoins. (Anne, Antoine, 2018, p. 54-57)

### **b. Les Pure Players**

Les « Pure Player » sont des entreprises qui effectuent l'ensemble de leurs opérations de commercialisation à partir d'internet, en l'occurrence à une ligne commerciale ou de production sans aucun aménagement matériel. En adaptant cette notion à un domaine bancaire, elle contribue à la création d'une « *vraie banque internet* » qui offre des solutions et services (comme *soldes des comptes, capacités de transaction*) à ses clients en utilisant le World Wide Web.

Dans cette évolution digitale les pure players ont pris une part dans le mode digital des banques, à travers l'octroi de la banque en ligne et tous ses accessoires comme résolution rapide au quotidien. Il y a une grande concurrence dans ce marché. La BNP Paribas est un acteur principal de la génération n°2 de la banque en ligne (pure player) apparue dans l'année 2010 après l'adoption d'une structure à ce marché. En 2013, BNP Paribas et avec Hello Bank a rendu de l'envergure à ses services en ligne après le lancement de BforBank du groupe Crédit Agricole en 2009, mais elle n'a pu attirer l'attention jusqu'à 2015. Hello Bank est désormais première banque mobile en Europe. Sans oublier les pionniers de ce domaine de la première génération de banques en ligne, la banque COFEVI en 1997, ING Direct en 2000, Fortuneo en 2000 et Boursorama en 2002 ont commencé comme des banques d'épargne et services de courtage puis ils ont intégré le compte courant dans leurs activités. Sauf que l'ex banque COFEVI qui a proposé une solution de compte courant dès le début (en 1997). (Nathalie, Pierre, Olivier, 2018, p. 7-8)

### **c. L'avènement du « Consom'Acteur »**

Les comportements des clients ont considérablement évolué lors de cette décennie avec l'influence du digital d'où la naissance d'un nouveau concept celui du « Consom'Acteur », qui tire le voile sur de nouvelles démentions, en relation avec ses choix, ses problématiques, ses références et ses intentions d'achat direct et à distance en s'appropriant le digital.

Ce changement vers le digital a mis le point sur les entreprises et les secteurs d'activité tels que les banques. Par conséquent, les établissements bancaires sont retrouvés en face des clients *hyper-connectés* et *suréquipés* qui participent aux transformations touchant son business model et sa relation client. (Emmanuel, Loïc, Jean-Marc, Olivier, 2016, p.6)

Les comportements des clients sont changés, les personnes utilisent les solutions à distance est en constante évolution et à la porté pour établir des opérations de banque au quotidien (virement, paiement, ...etc). Dans cette démarche le conseiller verra son rôle face à son client muter. (Fabrice, 2017, p.9)

### 9.1.2 Impact sur les réseaux bancaires

La transformation digitale a permet l'émergence d'un autre modèle bancaire dans sa constitution où l'agence classique et le conseiller occupe une position contraire à celle de la traditionnelle. Cette nouvelle composition est basée sur une banque « C.I.A.S » :

**Connectée** : offrir un accès libre aux clients dans quelques opérations en ligne, les banques ont migré *d'un temps qui coûte* vers un *temps qui rapporte*. Le but étant que le personnel physique se consacre davantage à des activités de conseil Permettant à l'agence d'offrir une plus grande valeur ajoutée.

**Intelligente** : la banque aura une chance d'avoir une masse d'informations sur des clients hyper connectés et hyper informés. Ce cumul d'informations appelé le Big Data est devenu un challenge important. L'objectif étant d'identifier les besoins des clients en faveur de leur offrir les produits adéquats et d'optimiser les gains.

**Agile** : grâce à la digitalisation, la banque génère des profits et minimise de manière significative ses coûts, notamment lors de l'emplacement des nouvelles méthodes de paiement 100% digitales et en se débarrassant de quelques supports papier (rendre immatériels). Cela, permet de rendre l'octroi d'un crédit plus facile en un seul clic, plus jamais obligé de remplir et signer tout un dossier plein de papiers.

**Sociale** : la crise financière de 2007 a participé à la hausse du manque de capital nécessaire pour le domaine. Les banques investissent de plus en plus dans les réseaux sociaux, car elles ont compris qu'il s'agit d'un challenge nécessaire, mais crucial : *redorer un blason quelque peu terni pour (re)conquérir les clients et collaborateurs de demain*.

Pour s'adapter aux nouvelles habitudes de la population, les banques ont accordé à la communication digitale le rôle d'expliquer leurs services et montrer son intéressement vis-à-vis des clients (potentiels et actuels) à travers tous les canaux digitaux comme le web et les réseaux sociaux pour gagner une place dans une concurrence assez rude qui met ses retombés sur leur présence. (Fabrice, 2017, p.14-15)

## 9.2 Le cas algérien

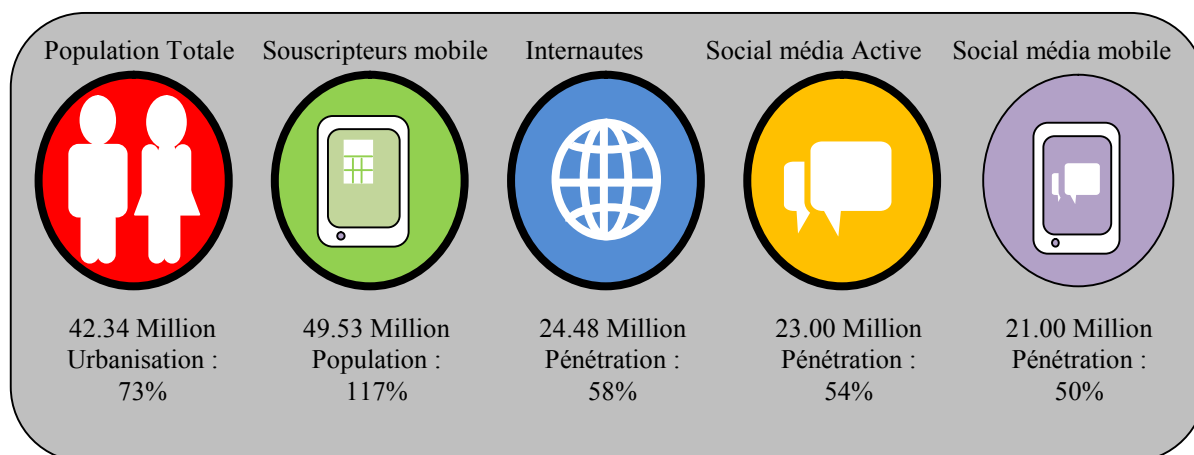
### 9.2.1 Le digital en Algérie

L'Algérie fut un des pays en pleine évolution digitale. Elle a pris de grands pas vers la numérisation et la digitalisation de tous les secteurs, en animant des colloques et d'évènements dans ce sens (le dernier grand évènement Smart Cities global Technology & Investment Summit 2018) et en encourageant le grand public et les entreprises à participer dans des HACKATHONS dédiés au digital (rencontres entre des startups et des sponsors à travers des compagnies pour créer un produit), mais ces intentions restent inefficace jusqu'à aujourd'hui, car la réalité du terrain énumère et explique beaucoup de retard et de manque dans le domaine d'infrastructures, d'équipement, des moyens misent en place voire même l'écosystème algérien n'est encore capable d'adapter le digital dans la société (mode d'acculturation).

Dans l'un des Digital Business Day (DBD) organisés à Alger en mai 2017 « la transformation digitale au cœur des stratégies d'entreprise », les experts ont insisté sur le rôle des responsables (Département des Systèmes Informatiques DSI) dans les basculations vers le digital, ils ont revendiqué que la transformation digitale a besoin de faire des modifications sur d'autres socles (*technologiques, humaines et ensuite managériales*). L'ex-responsable des systèmes informatiques chez Virgin Mobile a exprimé que l'entreprise via cette transformation digitale serait en face d'un nouveau management *MINDSET*, ce mode réunit tous les aspects techniques, humains et technologiques pour créer un langage unifié compris par tous les membres. (Rabah, 2017, p.24-27)

Selon les statistiques annuelles menées par Hootsuite et We are social pour l'année 2019 concernant le digital en Algérie, la population générale est au niveau de 42,34 millions avec une urbanisation de 73% et 24,48 millions d'internautes avec une pénétration de 58%. Pour les utilisateurs de réseaux sociaux via les téléphones mobiles est de 21 millions (50% de pénétration) avec 23 millions d'utilisateurs actifs dans les réseaux sociaux. Les abonnements mobiles atteignent une population de 49,53 millions (une connexion mobile est de 119% pour l'année 2018) sachant que le PIB par habitant est au niveau de 15,275 \$.

Figure N° 13 : Statistiques concernant le digital en Algérie



Source: Digital 2019 Algeria, We Are Social and Hootsuite, p.15

Le développement annuel digital en Algérie est au :

- + 1,6% pour la population totale.
- + 4% pour les abonnements mobiles.
- + 17% pour les utilisateurs d'internet.
- + 9,5% pour la population active au niveau des réseaux sociaux.
- + 11% pour les utilisateurs des réseaux sociaux via leurs téléphones mobiles

Pour d'autres facteurs d'inclusion financière concernant le e-commerce, la population algérienne avec un compte « dans des institutions financières » est au niveau de 43%, le pourcentage des teneurs de cartes de crédit est de 3,2% (dont 1,3% des femmes et 5,1% des hommes) et 4,6% les chats en ligne et/ou le paiement de factures en ligne (dont 3% des femmes et 6,3% des hommes). (We are social et Hootsuite, 2019, p. 15-39)

## 9.2.2 Analyse PESTEL du marché bancaire digital

### Politique

Les autorités algériennes donnent beaucoup d'importance à la digitalisation du secteur bancaire marchant dans la grande stratégie de digitalisation afin de créer une ville intelligente adaptée aux normes internationales. Dans cette perspective plusieurs ministres et ministères notamment ministère de finance, de commerce et de poste et technologie d'information et de communication, ont déclaré et insisté sur la nécessité de passer vers le digital dans un environnement qui bouge instantanément. L'Algérie a commencé dans un premier temps par la numérisation de ces systèmes d'information et de communication puis elle a basculé vers l'e-paiement et le m-paiement et en cours de digitaliser tout le

système financier sans être inspiré des modèles étrangers, mais plutôt construire un modèle qui répond à des spécificités typiquement algériennes (banques étatiques et privées) et pour cela elle a instauré une politique digitale. Malgré tous ses efforts, le monde bancaire digital algérien enregistre un manque dans les infrastructures.

### **Économique**

La croissance dans le marché digital bancaire en Algérie, soit à travers la transformation digitale de leurs agences soit à travers les banques en ligne ou à distance, s'aperçoit avec la simple évolution des e-paiements et m-paiements qui favorisent les orientations étatiques vers le commandement dans la liquidité. Réduction du cash en s'appropriant au e-commerce. Promouvoir le secteur des start-ups à travers les FINTECH, qui auront de bons résultats sur l'économie.

### **Sociologique**

Une acculturation au niveau de l'environnement sociale (entreprise et société) et l'instauration d'une culture digitale. Le changement au niveau des comportements avec l'adoption du digital au quotidien. L'apparition de nouvelles habitudes et attitudes de consommations. Le changement dans la relation client/banquier avec minimisation dans les contacts. La disparition de quelques métiers dans l'ère de la digitalisation. L'occurrence à la consultation des comptes, faire passer des services via les smartphones, les banques en ligne sans déplacement.

### **Technologique**

La mise en œuvre de plusieurs outils et techniques qui relèvent du domaine digital, l'installation des GABs multifonctionnalités, des tablettes et d'autres progiciels comme les ERP. D'autres équipements de stockage comme les Data Centers, le Cloud et le Big Data. Tous ces précédents participent à la récolte d'une technologie nouvelle (comme l'Intelligence Artificielle IA).

### **Écologique**

Le milieu écologique en Algérie est encore vierge, car le consommateur et l'état ne sont pas encore conscients des conséquences écologiques de telles technologies, puisqu'ils arrivent de franchir ce domaine. Alors que les études internationales montrent l'existence d'une pollution impactée par le digital vu que 16% de la consommation de l'électricité

mondiale est causée par le numérique et qu'un mail envoyé avec une pièce jointe d'un mégaoctet engendre 19g de CO2 selon L'Ademe.<sup>2</sup>

## **Légal**

La promulgation de la loi n° 27 relative aux règles qui régissent la poste et les communications électroniques du 10 mai 2018 puis la loi n° 28 du commerce électronique du 10 mai 2018 concernant les dispositifs, les conditions et les obligations des pratiques e-commerces en allant dans l'orientation de moderniser le système financier.<sup>3</sup>

(n°tic, N°123, N°124, 2017, N°132, 2019)

### **9.3 BNP Paribas « entreprise mère »**

BNP Paribas est une banque renommée mondialement par ses services bancaires et un leader européen dans son secteur. Elle compte sa présence dans 73 pays avec plus de 198 000 de collaborateurs, plus de 30 millions de clients particuliers et près de 1 million de clients professionnels, entrepreneurs et entreprises. Elle s'adresse à des particuliers, associations, entrepreneurs, PME, grandes entreprises et institutionnels ; comme elle offre des services de type de financement, d'investissement, d'épargne et de protection avec un consulting.

#### **9.3.1 La culture BNP Paribas : « les valeurs - le BNP Paribas Way »**

Les valeurs se manifestent comme « *une vision collective* » de tous les collaborateurs de la BNP Paribas. Leur respect est essentiel pour mettre en œuvre la stratégie de transformation et de croissance de l'ensemble du groupe, sans négliger la part de la confiance des clients, des collaborateurs, des actionnaires et toute l'entreprise.

Les valeurs de BNP Paribas tournent autour de :

- Quatre (4) leviers : satisfaction des clients, l'ouverture, la culture de conformité et l'agilité.
- Quatre (4) forces : expertise, solidarité, responsabilité et good place to work.

<sup>2</sup> [<https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/il-est-temps-dagir-pour-lecologie-digitale-137108>], 13/04/2019 à 10 :00

<sup>3</sup> [<https://www.mptn.gov.dz/sites/default/files/Loi%20n%C2%B0%2018-04%20du%2024%20Cha%C3%A2bane%201439%20correspondant%20au%2010%20mai%202018.%28ft%29.pdf>], 15/04/2019 à 15 :30,

[<https://www.droit-afrique.com/uploads/Algerie-Loi-2018-05-commerce-electronique.pdf>], 15/04/2019 à 15 :45

## 9.4 BNP Paribas El Djazaïr

BNP Paribas El Djazaïr créée en 2002 et elle est une filiale à 100% BNP Paribas. Pour les objectifs de la banque est d'arriver à former une banque universelle qui offre des services de haute qualité pour ses clients. Elle se présente comme banque leader sur le territoire algérien avec des fonds propres de 28 milliards de DZD au 31 juin 2018.

BNP Paribas El Djazaïr compte un succès et une existence dans un réseau développé par près de 70 agences implantées dans tout le pays. Elle adhère plus de 1300 collaborateurs. Le groupe a intégré l'activité Leasing ou crédit-bail aux divers métiers installés en Algérie en 2007.

La banque a un partenariat avec la filiale du groupe Cardif El Djazaïr où le domaine est dans les assurances. La première banque en Algérie certifiée ISO 9001 en 2014 dans l'activité monétique puis commerce international et activité Leasing. Un siège est le premier de ce type en Algérie selon la norme HQE Haute Qualité Environnementale.

### 9.4.1 L'activité entreprise : une expertise reconnue

#### a. Structures et clients

La banque compte dans sa relation avec ses clients :

- Plus de 3000 clients « entreprises » distribués sur le territoire national.
- Plus de 50 professionnels en Front office pour les services des entreprises.
- Partenaire de premier degré pour les entreprises algériennes d'une taille importante, les multinationales et les PME-PMI.

#### b. Des partenariats opérationnels avec les métiers de BNP Paribas dans le monde

**Pôle Métiers et Synergies** : réunit les métiers Cash Management, Trade et Financements Structurés, tout en gardant l'ambition avec les métiers Leasing, Retail et Salle des Marchés. Il fait adhérer : Trade Finance « Commerce International » et Cash Management.

**Pôle Entreprises Multinationales** : ce pôle est responsable sur le fonctionnement des projets et des investissements à l'international. Il est constitué de chargés d'affaires spécialisés et qui sont menés à assumer l'accession facile via les « points d'entrée » à tous les services du groupe. Il englobe Corporate banking, le Leasing et Salle de Marchés et Trésorerie de change.

## 9.4.2 L'activité Particuliers et Professionnels

### a. Structures et clients

Elle énumère près de 70 agences réparties sur tout le pays au service de plus de 23 000 clients entre professionnels et particuliers.

### b. Un service personnalisé et une offre produits évolutive

**Une banque au quotidien avec un pack « Tout en un »** : les solutions innovantes et digitales qu'offre la BNP Paribas El Djazaïr tombent dans une rénovation de ses services tels que : comptes bancaires, banque à distance sur son site, Monétique (CIB et Visa), guichets automatiques de banque (GAB).

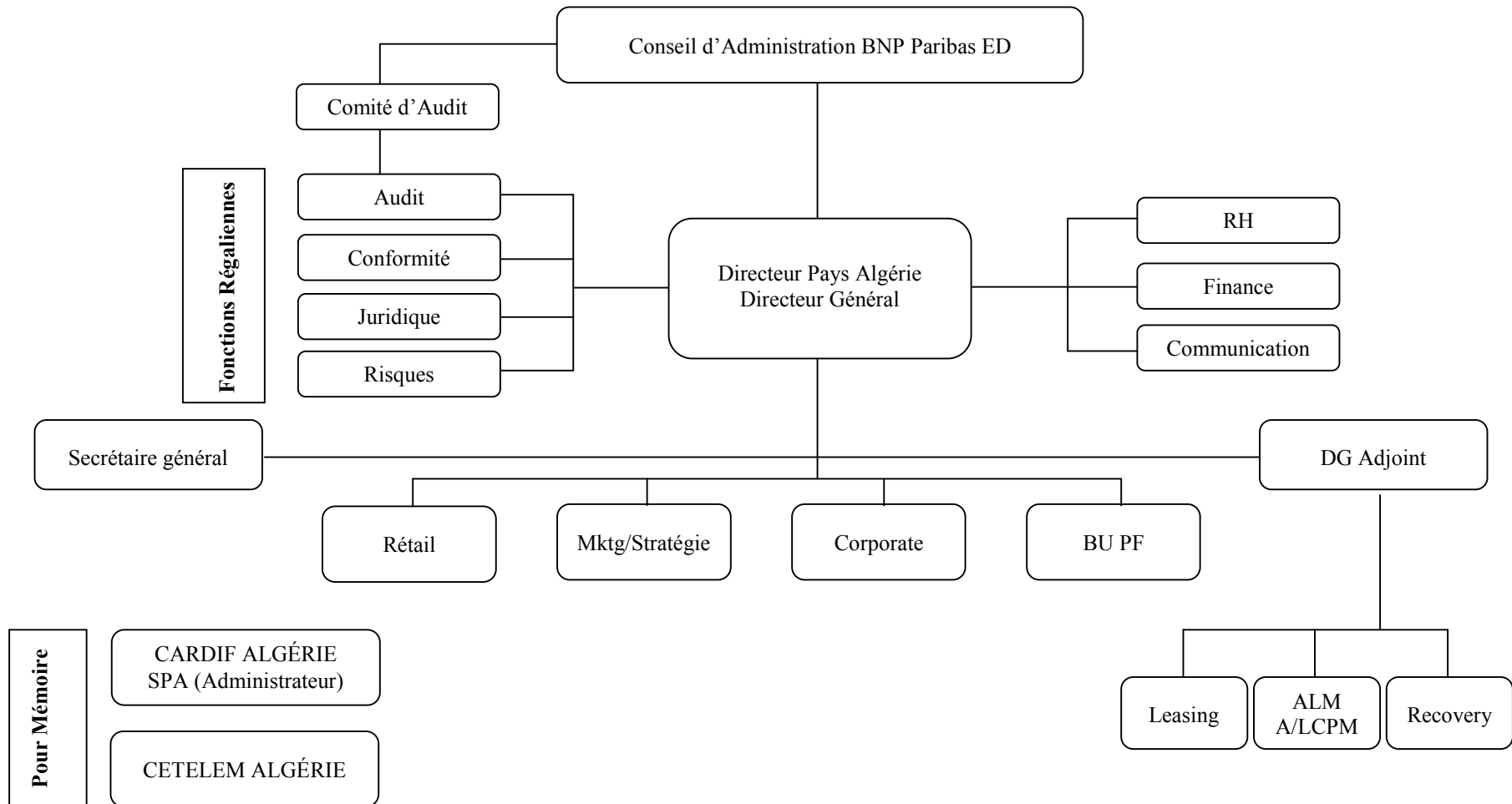
**Solutions de financement** : différentes offres comme les crédits immobiliers, crédit de consommation.

**Bancassurance** : la prévoyance destinée aux professionnels tout pour les professionnels. L'assurance Multirisques Habitation couvre tous les dommages de biens.

**Valorisation de l'épargne** : les offres sont dans le temps et à vue.

**Une banque multinationale et accessible** : un réseau d'agences et de centres d'affaires, des GABs multifonctionnels, son site internet sous forme Smartphones ainsi qu'une application My Bank, ... etc.

Figure N° 14 : l'organigramme de la BNP Paribas El Djazaïr



Source : Documentation interne de la banque

## **9.5 L'analyse de la réalité du terrain**

Elle se décline par les étapes suivantes :

### **9.5.1 Première partie : la digitalisation et les services au niveau de la BNP Paribas**

#### **a. Le projet de digitalisation des agences**

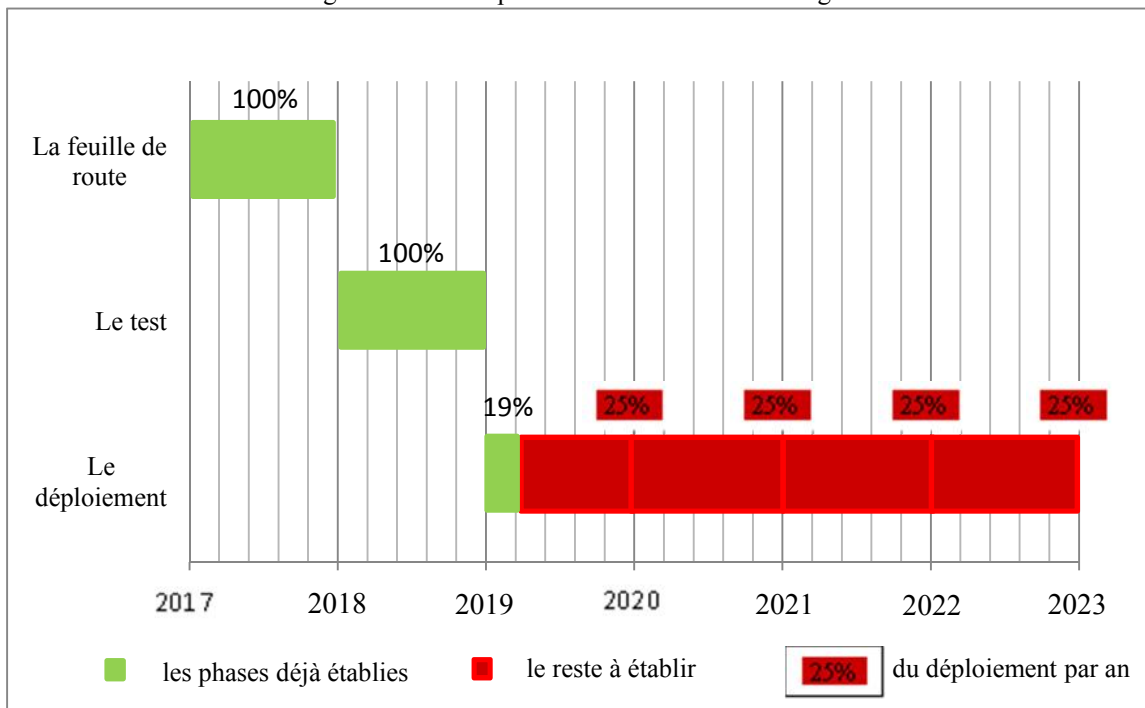
BNP Paribas EL Djazair a entamé une stratégie de digitalisation et de mise en œuvre du projet de transformation, qui participe à sa concrétisation progressive sur un plan réel à travers une segmentation des agences, basée sur trois (3) types :

- Les agences principales : il s'agit d'un modèle classique d'agence bancaire à compétence universelle, elles comptent des guichetiers, commerciaux et un directeur d'agence. L'agence classique ne veut pas dire l'absence de la digitalisation, mais elle est à des degrés différents (sur le choix pour le client).
- Les agences « demi-digitalisées » : c'est des agences qui conservent la structure classique d'une agence et intègrent des GAB interactifs (forme de machine ou distributeur automatique d'argent pour des opérations de retrait, de versement, remises de chèques, etc...).
- Les agences digitales : elles font l'objet d'une transformation 100% digitale où la fonction de guichetier va disparaître et sera remplacée par les services des automates. La volonté de BNPPED dans ces agences est de réorienter le temps commercial vers des services à plus forte ajoutée. Ces agences ne disposent pas d'un directeur sur place, elles sont rattachées au point de vente le plus proche. Aussi elles connaîtront des travaux qui touchent le design et l'aspect immobilier afin de suivre le changement.

Le plan s'étalera sur 4 ans avec la transformation d'une quinzaine d'agences par an au taux de 25%, sachant que la transformation se fera progressivement.

## b. Les étapes de la transformation digitale

Figure N° 15 : les phases de la transformation digitale



Source : Élaboré par nous

## c. La stratégie digitale

Le projet de digitalisation a débuté à la fin de 2017 avec l'inauguration d'une agence bancaire digitale, la première de ce genre en Algérie (banque privée) le 12 septembre 2017 à Sidi Yahia. La banque avait comme objectifs principaux:

- Confronter la concurrence rude au niveau du marché avec une innovation dans le secteur de services.
- Suivre les tendances digitales qui caractérisent le marché mondial sinon la banque perdra son existence.
- Répondre à la stratégie de digitalisation globale de la société mère BNP Paribas.
- Réponse aux orientations des autorités algériennes dans le domaine des TIC avec l'intention de créer une ville intelligente.
- Satisfaire des besoins latents chez un client qui a adopté l'ère du digital dans son quotidien.
- Valoriser le personnel (guichetiers) à travers son implication dans une autre fonction (commercial) plus importante que celle de compter de l'argent, car elle n'a

aucun impact sur la banque, elle pourrait être remplacée par une machine, contrairement au poste offert comme commercial et sa conséquence positive sur les clients et par la suite sur l'entreprise en général.

#### **d. Programme de digitalisation BNP Paribas**

La transformation digitale des agences s'inscrit dans le grand programme de digitalisation de BNP Paribas, qui de sa part constitue un planning opérationnel mis en œuvre afin de développer le processus au niveau de la banque sur tous les niveaux et qui affecte l'organisation dans son interne et dans son externe. Ce programme est divisé en projets suivants en plus du projet de digitalisation des agences bancaires :

- L'outil JUMP : c'est un réseau interne à la banque, son but est d'échanger et de construire un groupe social (les collaborateurs). Pour l'entreprise, il est une banque de données, sert à collecter les informations autour des problématiques qui incitent tout projet. Dans le cas d'un changement, le responsable du projet pourrait l'utiliser comme outil d'analyse et de test à travers des questions posées afin de former une vision sur les acteurs, leurs avis et détecter les alliés des opposants.
- Digital ambassadeur : il permet de détecter les alliés très digitalisés pour conduire un projet digital, leur rôle initial serait la collaboration et la participation dans le changement et mener la transformation digitale.
- Projet HACKATHON : c'est un concours animé par la banque, les participants sont une cible de collaborateurs et des startups. Le but ultime est d'arriver à donner une réponse favorable à une problématique qui importe la banque. Les startups sont amenées à faire un prototype.

#### **e. Les produits et services digitaux de la BNP Paribas <sup>4</sup>**

Pour cette partie, j'ai eu des données à partir du site internet, mais aussi en voyant les produits et décelé les services sur place dans une agence 100% digitale, lors de l'entretien effectué avec un responsable d'agence plus les entretiens fréquemment entamés avec la responsable des projets au niveau du siège BNP Paribas.

---

<sup>4</sup> [<https://www.bnpparibas.dz>], 23/04/2019 à 17:35

### **L'agence bancaire digitale**

L'agence digitale BNP Paribas une nouvelle forme d'agence 2.0, la première de ce type en Algérie. À travers cette agence, BNP offre pour ses clients une nouvelle aire de « libre-service » avec les espaces suivants:

- Des GAB multifonctionnelles qui vient compléter les 92 (externes qui gardent leur aspect classique et internes qui sont modernisées avec d'autres fonctionnalités), elles réunissent des fonctions exclusives comme : la recharge téléphonique mobile, le changement de la carte CIB et l'édition gratuite d'un mini relevé de compte. Ce qui est nouveau avec l'agence digitale est le dépôt de chèque automatisé avec l'insertion d'un justificatif de réception et le versement d'argents.
- Des tablettes avec une visioconférence.
- Une borne digitale comprenant les réclamations auprès des conseillers ou pour passer des stimulations crédit auto ainsi qu'un Direct Call plus un accès e-Banking et une partie concernant la satisfaction des services offerts.
- Un design et un immobilier qui répond à cette transformation digitale.

L'agence digitale rencontre un changement au niveau des postes et d'emplois, la fonction de guichetier sera supprimée pour de la remplacée par une fonction de conseiller commercial dans un but de réduire la filière espèce.

### **Les autres services**

La BNP Paribas présente pour ses clients de souples cartes de paiement pour toutes les utilisations au quotidien et sur le net en Algérie et à l'international. Elle propose quatre (4) types : Carte Visa, Carte CIB classique, Carte CIB Gold et Carte CIB Jeune.

La banque à distance est une banque pratique toute la semaine 24h/24 ainsi que l'accès en ligne, facile pour être utilisé, mais aussi elle est gratuite et sécurisée.

Pour la banque en ligne, après le téléchargement de l'application « My Bank », l'utilisateur aura l'accès à toutes les fonctionnalités misent en place pour en bénéficier 24/24 et 7/7 avec toute liberté et mobilité.

## 9.5.2 Deuxième partie : la mise en pratique du modèle « les cycles du changement »

### a. Le diagnostic de la transformation digitale

#### La Burning Platform

La BNP Paribas est une banque de réseau avec des agences à vocation universelle (avant de procéder à la transformation digitale). À travers sa transformation digitale du réseau Rétail, elle vise de répondre à un besoin de rénovation des produits et services financiers de la banque en donnant beaucoup d'intérêt au potentiel humain au niveau de la fonction guichetier, ce qui explique sa suppression et son remplacement par une autre fonction celle du conseil commercial. La banque s'aperçoit qu'il n'est plus adapté au contexte de la banque de garder la fonction de caissier comme étant une personne qui compte de l'argent (perte de temps), elle n'a aucune valeur, le travail pourrait être remplacé par une machine et serait un gain de temps d'où est née la nécessité de passer vers une transformation digitale et donner une valorisation importante au capital humain dans la banque.

#### Le constat

Le changement au niveau de la BNP Paribas est pour but de transformer le réseau Rétail (agences) qui rentrent dans le grand programme de digitalisation, elle vient aussi pour satisfaire une grande population de clients qui par nature règne dans la nouvelle notion « *consom'acteur* » (des clients digitalisés). La banque envisage une suite des alignements stratégiques du groupe concernant son slogan « *la banque d'un mode qui change* » et par conséquent tend vers des exigences, en interne qui obligent la transformation du processus du travail (disparition de la fonction guichetier et la remplacée par un poste commercial) et aller vers une amélioration de la qualité du travail et en externes par rapport aux nouvelles technologies qui commencent à envahir le secteur bancaire plus la concurrence ouvertement étalée dans le marché financier digital (bancaire). Ainsi que d'autres causes qui apparaissent avec les orientations des autorités algériennes dans les TIC et leur désir de créer une ville intelligente.

#### Les gains attendus

Malgré que le projet de transformation digitale coûte très cher, mais il génère des gains financiers énormes où l'étude de faisabilité faite sur dix (10) ans par le comité de pilotage du projet explique la mise en œuvre et la réussite du projet. Une économie d'échelle

concernant les dépenses (diminution du nombre de guichetiers où il ne sera pas obligé de recruter des personnes dans une fonction pareille) permet le retour avec une marche bénéficiaire importante tout au long du projet.

### **Les résultats attendus**

La BNP Paribas compte à digitaliser ses services et offrir tout un packaging de produits financiers digitalisés pour sa clientèle (professionnels et particuliers) avec un ensemble de solutions innovantes. Les résultats se présentent dans la concrétisation des objectifs de ce projet sur un plan réel. Les premiers tests réalisés au niveau de quelques agences montrent la réussite de ce projet surtout dans les agences de l'Ouest du pays précisément à Oran où la banque digitale marche très bien.

### **Les risques perçus**

Cette transformation engendre des risques avec des degrés et d'ampleurs différentes, elles se focalisent dans ce qui suit :

- Un risque client : malgré que le projet se réalise sur la base d'une étude (qui prend en considération les désirs des clients), mais il reste au client de valider sans efficacité et son succès, pour cela le risque demeure présent tant que le client n'a pas testé ou accepté de tester les services et les solutions offertes (sans déclarer des causes réelles).
- Manque de confiance : la nature de la transformation digitale met le projet de changement en risque pareil (manque de confiance) dans un marché et environnement vierge (la digitalisation des agences bancaires et les produits financiers digitaux sont nouveaux dans le marché bancaire algérien), surtout que le contexte de la digitalisation oblige l'utilisation du monde virtuel qui donne le feu vert à l'apparition de la méfiance entre les deux associés (client et banque). Le manque de confiance peut y aller jusqu'au collaborateur puisque ce dernier n'arrive pas à convaincre le client par cette innovation introduite.
- Crainte des collaborateurs : c'est un risque social qui touche les collaborateurs affectés directement par ce changement (les membres des agences), cette crainte s'aperçoit quand le projet est mal compris ou la campagne de communication n'a pas amené au résultat espéré. Dans le cas de la BNP Paribas ce risque est provoqué par la suppression de quelques postes (postes de guichetier) et le changement partiel ou total dans les activités quotidiennes des membres de la banque. Aussi, l'influence des membres qui n'ont pas pris encore une part du

projet par les échos des couloirs et l'effet de bouche à oreille à remonter les tensions, qui peut conduire la banque au non-aboutissement du projet ou un retard au niveau du chantier de conduite du changement (les délais de mise en œuvre face à une concurrence).

### **Les acteurs**

Les collaborateurs concernés directement par le projet sont :

- Les directions d'agences
- Les directions régionales

Pour le reste des collaborateurs concernés par ce projet d'une manière indirecte sont :

- Le réseau Rétail : vu que les agences font partie de lui, cette structure est impliquée par la mise en œuvre du projet.
- La structure marketing : la transformation digitale est destinée aux clients donc l'entité marketing serait en faveur de prendre des mesures et des renseignements concernant son évolution et son impact sur le développement de la clientèle.
- La structure communication : accompagner le projet par une campagne et un plan de communication spécifié à ce contexte.
- La structure informatique : vu que le projet est digital, il incite un suivi technique de la technologie acquis.

### **b. Le dimensionnement de la transformation digitale**

#### **La largeur**

Pour arriver à déterminer la largeur du changement digital au niveau de la banque, il faut identifier le nombre d'acteurs et de structures suivants affectés par cette transformation :

- Le nombre d'acteurs du réseau Rétail
- Le nombre de groupes fonctionnels
- Le nombre de sites

Tableau N° 7 : Mesurer la largeur de la transformation digitale

Les acteurs	Nombre d'acteurs
Nombre d'acteurs du réseau Rétail concernés par la transformation digitale	450 personnes : 3 points
Nombre de groupes fonctionnels concernés par la transformation digitale	6 groupes : 4 points 1 <sup>er</sup> groupe : structure de gestion de projet : 3 personnes 2 <sup>ème</sup> groupe : 4 directions régionales : 100 personnes par direction 3 <sup>ème</sup> groupe : suivi et formation Rétail : 2 personnes 4 <sup>ème</sup> groupe : département informatique : 3 personnes 5 <sup>ème</sup> groupe : département monétique : 3 personnes 6 <sup>ème</sup> groupe : structure mobilier : 4 personnes
Nombre de sites concernés par la transformation digitale	66 agences : 5 points
TOTAL (sur 15 points) à diviser par 15 et multiplier par 100	<b>Score : (12/15)*100 = 80</b>

Source: Élaboré par nous

En se référant à la technique de David Autissier et Jean-Michel Moutot, on s'est arrivé à calculer le score de la largeur du changement et qui s'étale au niveau de 80 (plus que 50), ce qui démontre l'importance et la complexité du projet à cause de son ampleur.

### La profondeur du changement

La profondeur du changement consiste à identifier le niveau la transformation digitale dans la banque en s'accordant au périmètre de la transformation digitale, effort de mobilisation, la culture, l'engagement de l'entreprise, les compétences et le rôle du management.

Tableau N° 8 : Mesurer la profondeur de la transformation

Mesure de la profondeur du changement	
Périmètre de la transformation digitale : organisationnel	Modification des structures d'organisation : 5 points
Effort de mobilisation : sponsoring ship	Les deux : 3 points
Culture de la banque : BNP Paribas Way (satisfaction client, ouverture, culture de conformité, agilité, expertise, solidité, responsabilité, good place to work)	Cohérence avec les changements : 1 point
Engagement du projet	Bénéfices liés au changement : 5 points
Compétences	Évolution légère : 1 point
Rôle du management	Pas de modification : 1 point
TOTAL (sur 30 points) à diviser par 30 et multiplier par 100	<b>Score : (16/30)*100 = 53,33</b>

Source : Élaboré par nous

Le résultat montre que la profondeur est au niveau de 53,33 qui veut dire que le changement est moyennement radical et complexe (il dépasse les 50 légèrement).

### c. L'étude d'impact de la transformation digitale

**Les prérequis** : sont deux types :

#### Les prérequis physiques

Ils concernent les prérequis d'un aspect tangible :

- Les locaux : elles ont besoin d'un aménagement et d'un arrangement de l'immobilier.
- La monétique : il y a toute une mise à niveau des GABs.
- L'adaptation des tablettes.

#### Les prérequis du chantier de la conduite du changement

- Le parcours client : une gestion et le suivi de l'application de la stratégie marketing digitale vis-à-vis son client.
- L'accompagnement du changement : l'insertion auprès des collaborateurs à travers la communication et la formation.

#### **d. La production de l'étude d'impact**

Elle se compose de trois (3) volets essentiels :

##### **Le volet financier**

Le réseau Rétail en concordance avec le Directeur Général ont établi une étude de faisabilité sur dix (10), elle remplit les dépenses et les gains appropriés au projet de la transformation digitale. Dès que la période d'échange sur les grandes lignes est terminée et le projet sera validé par le DG, elle commencera la phase de son insertion pour débiter le déploiement des directions régionales.

##### **Le volet Ressources Humaines**

La phase d'échange sur les grandes lignes est pour but de faire remonter le maximum d'informations sur le projet et elle serait un outil pour permettre l'adaptation initiale du projet auprès des collaborateurs en différence de leurs positions hiérarchiques. Aussi, c'est une façon de valorisation, d'implication de l'effectif et de leur montrer l'importance de leur avis par rapport à leurs supérieurs hiérarchiques (anticipation de résistances), elle se divise en deux (2) parties :

- La première partie : concerne la phase d'échange sur les grandes lignes lancées par le réseau Rétail, elle contient les accords et propositions des directeurs régionaux qui sont les responsables directs concernés par ce changement, mais également ils ont un acquis opérationnel important du chantier du changement (spécialistes du domaine) leur permet de bien évalué le contexte.
- La deuxième partie : comporte l'envoi de questions par le réseau Rétail via l'outil JUMP et par d'autres façons à fin de construire une masse d'informations et communiquer les grandes lignes à travers la demande non obligatoire aux collaborateurs de contribuer par leurs idées pour réussir le projet.

##### **Le volet organisationnel**

C'est une détermination de l'homogénéité des agences, d'entamer une estimation entre le type et le flux d'espèces (150 opérations par agence) lors d'une transformation digitale, de voir quelle serait la conséquence de ce changement sur le processus par rapport aux entités et de reconstruire une autre organisation du travail au niveau des agences par rapport aux nouveaux outils monétiques installés qui participent au façonnage du nouveau processus.

### **e. L'accompagnement de la transformation digitale**

Le réseau Rétail ne possède pas une cellule spécifique dédiée à la conduite du changement ni des indicateurs spécialement pour ceci, mais il conduit le changement à travers d'autres indicateurs qui appartiennent à d'autres services, par exemple la structure Rétail pourrait identifier des informations qui concernent les clients à partir de la structure marketing. L'accompagnement s'attache aux éléments suivants :

#### **Les réunions**

Dans ces réunions les décideurs traitent l'avancement du projet par rapport au planning afin d'adapter des décisions adéquates aux contraintes parvenues, les réunions sont de trois natures :

Les réunions mensuelles : le suivi avec les directions régionales.

Les réunions trimestrielles : le comité de pilotage avec le directeur Rétail.

Les réunions à la demande : le comité Rétail et le Directeur Général.

#### **Les entretiens de carrière**

Ils concernent les entretiens de carrière destinés au métier Rétail pendant trois (3) ans pour former un bilan de Ressources Humaines. La structure compte à la définition d'un vivier RH en essayant de déceler les désirs et les souhaits professionnels des collaborateurs au niveau de leurs activités et leur vision vis-à-vis leur banque.

La contribution de ces derniers dans la transformation digitale est :

- À travers l'identification des personnes qui sont capables de changer leurs postes ou d'être apte pour réaffecter pour d'autres entités ou agences vu que le changement a un impact sur les postes et emplois (par suppression ou par création).
- Déterminer l'impact d'évolution (construire une visibilité).
- Valoriser le personnel et le faire adhérer dans le projet pour atteindre les objectifs opérationnels (agences) et stratégiques (de la banque et du projet lui-même).

### **f. Analyse d'impacts de la transformation digitale**

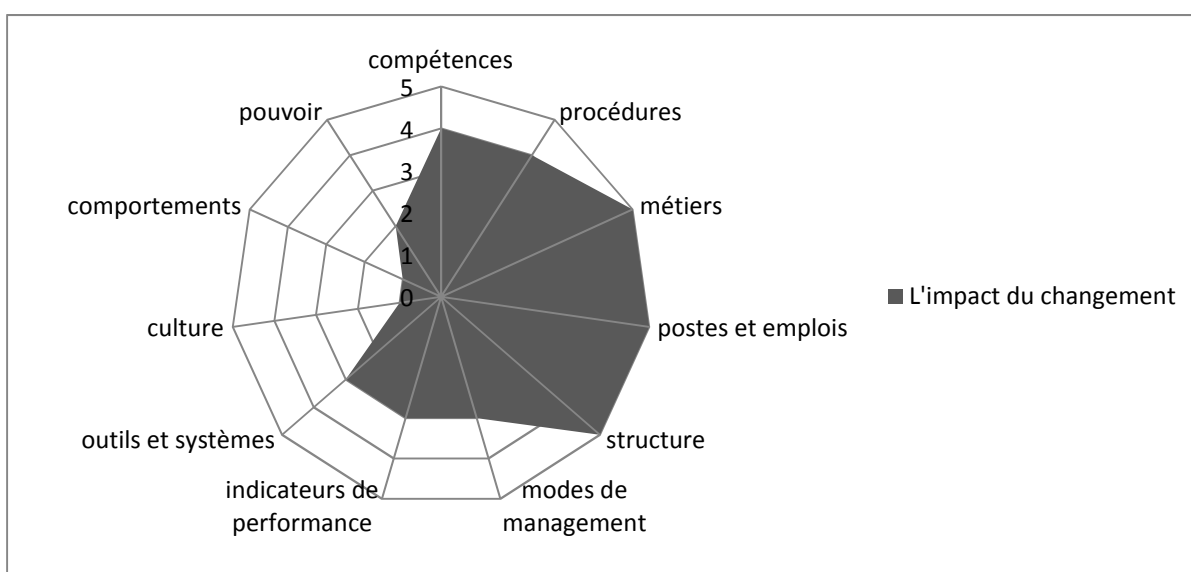
La BNP Paribas et pour la mise en œuvre de sa stratégie digitale a développé une analyse des impacts apparut suite à une transformation digitale. Dans ce diagnostic, le réseau Rétail a découvert les changements suivants au niveau de la banque :

- **Le changement de compétences :** les compétences au niveau de la banque évoluent d'un rythme simple (utilisation des services), mais il y a une acquisition de nouvelles compétences à travers les formations proposées plus un savoir et apprentissage adapté au contexte digital.
- **Le changement de procédures :** les opérations sont en faveur de connaître des changements dans le référentiel des procédures écrites. Dans la banque et en conséquence de la transformation digitale chaque opération suit un autre processus, par exemple la remise de chèque est d'habitude se fait main à main (client et caissier), mais dans une agence digitale l'opération est exécutée automatiquement via une GAB.
- **Le changement de métiers :** chaque agence aura un passage de métiers bâtis sur le traitement et le cache dans le contact avec le client vers un métier qui se positionne sur le conseil dans ses rencontres.
- **Le changement de postes et emplois :** il s'opère au niveau des postes et emplois en faveur de suppression avec une création ou réaffectation à d'autres postes (les caissiers vers des conseillers commerciaux et pour les agences 100% digitales la suppression aussi du poste de directeur d'agence).
- **Le changement de structures :** les agences ont reconnu un changement d'un degré de 25% d'agences par an. Chaque agence comprend des modifications qui touchent le design, l'espace, la monétique, outils digitaux et son mode organisationnel. Par la transformation digitale quelques entités fusionnent leurs activités. Il y a parmi elles qui s'adhèrent soit par rapport à la commune ou par wilaya et d'autres par rapport aux visions des directions régionales qui tombent dans l'intérêt de la banque.
- **Le changement de modes de management :** il y aurait une direction d'agences presque à distance pour les agences 100% digitalisées puisqu'elles ne contiennent pas un directeur d'agence direct et pour les directeurs d'agences à un niveau différent digitale peuvent recevoir quelques clients des agences 100% digitalisés s'ils le souhaitent. Donc, le style de management et en marche avec les nouvelles variantes (changement).
- **Le changement des indicateurs de performances :** les indicateurs de performance s'adaptent à la nouvelle constante « le digital » par l'intégration de nouveaux indicateurs concernant la digitalisation des agences juste avec

l'installation des produits de banque à distance, des GABs, bornes digitales et visioconférence.

- **Le changement de culture :** l'acquisition d'une culture digitale complètement différente à l'ancienne, mais elle rentre dans un plus sans négliger celle qui est déjà établie (arrangement et modification) par le système de valeurs (BNP Paribas Way).
- **Le changement d'outils et de système :** pour le système d'information, il n'y aura pas de changement il reste le même, mais pour les outils il y aura une mise en place des GABs avec des fonctionnalités nouvelles ainsi que des tablettes qui permettent la visioconférence et bornes digitales pour différentes opérations comme l'ouverture de compte.
- **Le changement de comportements :** ce changement n'est pas tout à fait généralisé sur tout le personnel, car l'effectif de la banque est désormais d'une catégorie jeune (personnel déjà digitalisé dans son quotidien) qui permet de passer directement vers le digital.
- **Le changement de pouvoir :** d'une façon exhaustive, il existe une petite perte de pouvoir surtout dans la relation avec le client. Il devient plus autonome en utilisant les produits et services digitaux. L'exemple de virement : dans le traitement le client a le même pouvoir que le banquier par ce qu'il atteint un niveau qui lui permet d'être plus sachant.

Figure N° 16 : Résultat d'analyse d'impacts de la transformation



Source : Élaboré par nous

### **g. Le plan de transition**

Le plan de transition est subdivisé en deux (2) parties :

#### **Le planning**

Il est consacré pour la mise en œuvre du projet de transformation digitale sur un plan pratique au sein des agences et d'un indicateur général de 25% de transformation d'agences par an, il est constitué des éléments suivants :

- La transformation immobilière est de 15% par an.
- La réaffectation de l'effectif : les agences complètement digitales auront une réduction au niveau du personnel où d'autres vont être réaffectés à d'autres agences selon leurs besoins. Comme il y aurait au niveau des agences totalement digitalisées un aménagement dans les heures du travail dont il existe deux groupes pour assurer l'ouverture de l'agence (de 8h à 17h et de 11h à 19h), dans ce cas la banque est face à des résistances.
- Le déploiement des tablettes, GABs et bornes digitales à un taux de 25% par an.
- L'adaptation de l'organigramme à nouvelle structure établie.

#### **Les actions à entreprendre pour la conduite**

Pour les indicateurs de suivi du changement au niveau de BNP Paribas sont absents (n'existent pas réellement pour conduire le changement), il y a un accompagnement d'une manière indirecte en fonction d'autres indicateurs appartiennent à d'autres services comme la structure marketing par exemple pour les clients et la structure informatique pour le côté technique du projet. Les actions se focalisent dans ce qui suit :

- Les leviers classiques de la conduite du changement : la communication en s'accordant au plan de communication de la transformation digitale et en effectuant les mises de chaque nouveauté au niveau du projet et la formation à travers des formations dédiées au cadre digital soit en présentiel ou à distance.
- Une animation digitale des agences : via d'autres indicateurs qui démontrent une réduction utilisation comme le taux d'utilisation de produits et de services à distance ou le tableau de bord de banque à distance, le taux d'utilisation des cartes (e-paiement et GABs) et le degré de maîtrise. La banque aura

une marche de manœuvre sur l'agence pour comprendre et corriger ce qui ne va pas à travers l'envoi d'un animateur digital pour motiver le processus au niveau des cibles concernées et le rendre apte à concrétiser les objectifs opérationnels.

### **Conclusion du chapitre**

Nous avons expliqué dans ce chapitre toute la démarche méthodologique détaillée en indiquant les outils, méthodes de collecte et le logiciel de traitement. Puis le contexte de notre étude en réalisant une présentation du groupe et de la filiale, une analyse de la réalité du terrain qui touche le secteur bancaire digital en général et le cas algérien en particulier.

# **CHAPITRE III : ANALYSE ET RÉSULTATS**

## 1. Traitement des résultats du questionnaire

Après avoir reçu les réponses de 31 Collaborateurs, nous avons eu les statistiques suivantes, réparties selon les variables relevées pour résoudre la problématique :

Tableau N° 9 : Les résultats des questions à choix multiples

Variables	Questions	Réponse A	Réponse B	Réponse C	Réponse D
Perception	Q3	19	11	0	0
	Q4	24	4	1	4
	Q6	27	1	0	2
	Total	70	16	1	6
Implication	Q5	22	13	10	4
	Q9	7	23	15	2
	Q11	8	17	1	8
	Total	37	53	26	14
Le changement dans l'activité	Q13	9	16	4	0
La finalité de la formation	Q17	3	13	6	5

Source : Élaboré par nous

Ainsi, que des résultats des réponses issus du questionnement (questions fermées) de l'effectif des agences réseau Retail pour consolider encore le travail :

Tableau N° 10 : Les résultats des questions fermées

Variables	Questions	Oui	Non
Implication	Q12	10	18
Connaissance de l'agence digitale	Q7	18	12
Le changement dans l'activité	Q8	17	11
La finalité de la communication	Q10	27	2
La finalité de la formation	Q15	25	4
La suffisance de formation	Q14	14	15
L'accompagnement (animation digitale)	Q16	10	19

Source : Élaboré par nous

Les résultats obtenus visualisent la division déjà élaboré du questionnaire, sur les questions qui concernent la perception face à la transformation digitale, mais aussi l'implication du

personnel dans le projet afin de concevoir la cartographie des acteurs, les variables de processus du changement, la formation et la communication et leur finalité envers le projet.

Notre analyse est faite à la base de deux (2) parties :

## 2. La première analyse

### 2.1 La cartographie des acteurs

Afin de créer la cartographie des acteurs, nous avons utilisé la méthode « des cycles du changement » pour la partie de la gestion de résistance, le traitement des résultats issus du questionnaire est comme suit :

Tableau N° 11 : l'analyse des comportements du changement au niveau des agences BNP Paribas

L'analyse du comportement du changement										
Réponses	Les comportements correspondants	Nombre de réponses								
		Q3*	Q4	Q5	Q6	Q9	Q11	Q13	Q17	Σ
Nombre de réponse A	Proactifs	20	25	23	28	7	8	9	4	124
Nombre de réponse B	Passifs	11	5	14	1	23	18	17	13	102
Nombre de réponse C	Opposants	0	1	11	0	16	1	4	6	39
Nombre de réponse D	Aucun	0	4	4	2	2	8	0	5	25

\* correspond à la réponse de la question 3 et ainsi de suite.

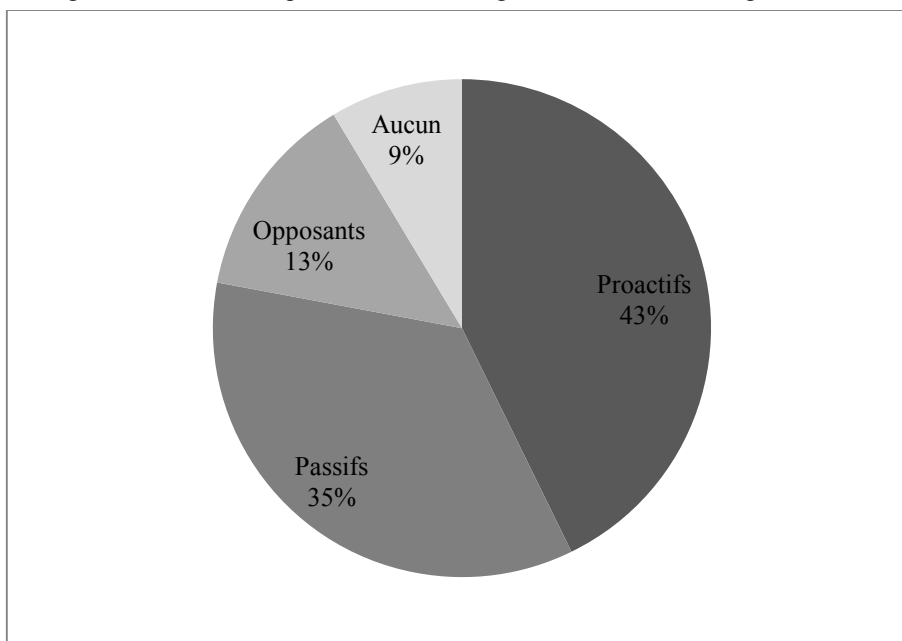
Source : Élaboré par nous

Donc, la première lecture des statistiques effectuées au niveau du réseau Rétail montre que le type des proactifs est une majorité avec 124 de répondants, les passifs sont à un niveau de 102 répondants, les opposants 39 répondants et les sans opinion à 25 répondants.

D'une vision générale (par rapport aux deux premiers tableaux concernant les résultats initiaux du questionnaire), nous constatons qu'il y a un problème dans l'implication (une passivité) vis-à-vis la transformation digitale en s'accordant aux réponses totales de cette variable qui sont autour de 55 réponses (Q5+Q9+Q11) pour la réponse B (passifs) et 28 réponses (Q5+Q9+Q11) pour la réponse c (opposants). Donc, l'entreprise aura un problème si elle n'arrive pas à convaincre au moins le demi des passifs (27 ou 28 effectifs

de B) tout au long du projet, car il y a une crainte qu'ils adhèrent aux opposants. Elle vient ensuite la méthode d'AUTISSIER et MOUTOT pour confirmer cette donnée vu que les passifs s'ils deviennent des opposants, il sera un frein pour le projet ( $102 + 39 = 141$ ) contre 124 proactifs.

Figure N° 17 : les comportements du changement au niveau des agences BNP



Source : Élaboré par nous

Suite à cette démonstration, nous avons distingué qu'elle est sommaire (comme l'indiquent AUTISSIER et MOUTOT) elle ne peut mener à la cartographie des acteurs que lorsqu'elle serait adaptée à d'autres typologies. Pour cela, nous avons adopté les types de comportements ci-après : *avocats, relais, partagés, non concernés, opposants, détracteurs et passifs/opportunistes*, pour enfin déceler les comportements dans la BNP Paribas d'une manière plus descriptive. Dans cette perspective, nous avons vu qu'il est abordable de prendre une analyse selon la perspective du changement (forte et faible) en fonction des réponses des questions Q3, Q4, Q6 et l'implication des acteurs (forte et faible) en fonction des réponses aux questions Q5, Q9, Q11 pour chaque employé de la population étudiée, afin d'identifier les comportements en s'appropriant à la cartographie des acteurs d'AUTISSIER et MOUTOT. Il est aussi possible de prendre les autres réponses de questions restantes dans le cas où le comportement n'a pas été identifié avec les variables précédentes, comme le montre le tableau suivant à propos d'un exemple d'identification du comportement d'un collaborateur :

Tableau N° 12 : exemple de matrice d'identification de comportement d'un acteur

Répondant	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17
Réponse A			×	×	×	×			×		×		×				
Réponse B																	×
Réponse C																	
Réponse D																	
Oui							×	×		×							
Non														×	×	×	
Résultat	<b>Avocat</b>																

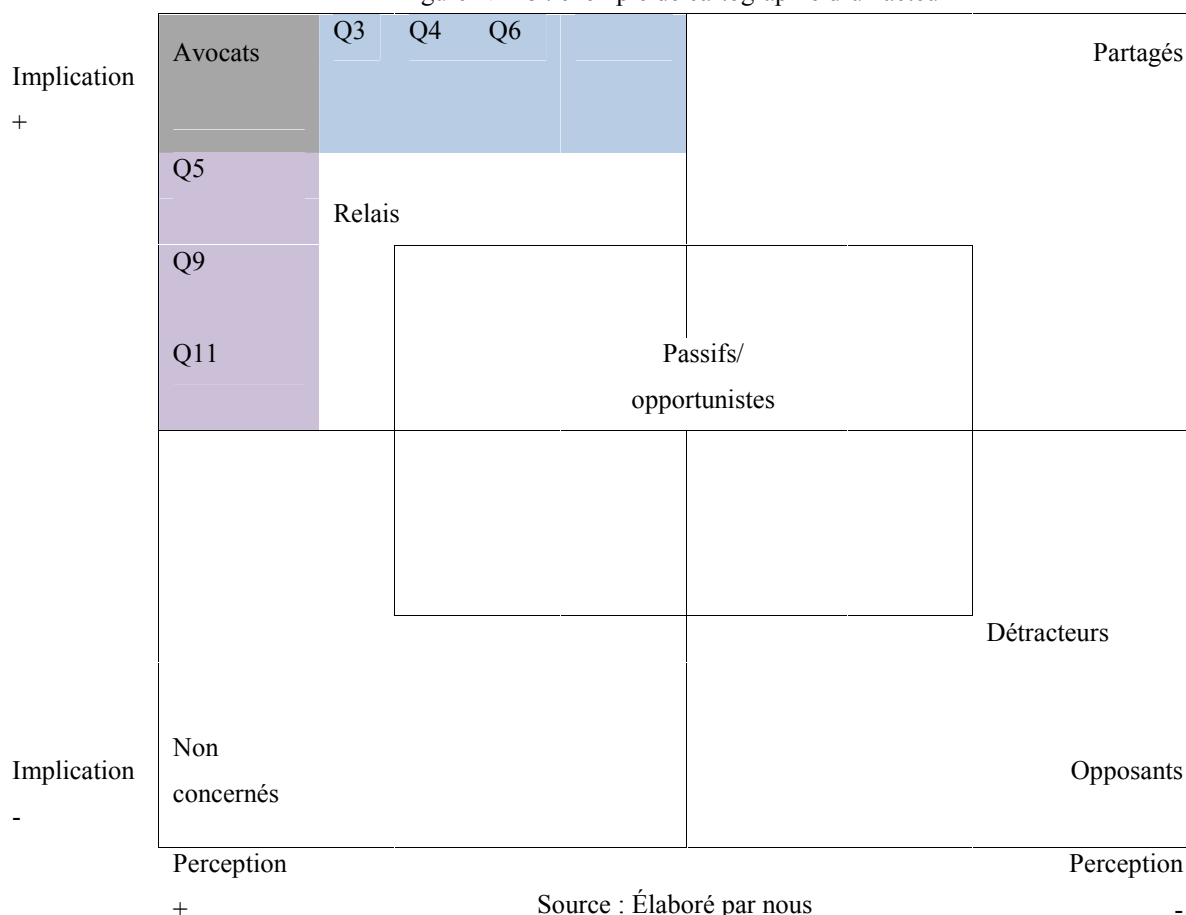
□ Variables concernant la perception

□ Variables concernant l'implication

Source : Élaboré par nous

Donc nous avons supposé pour chaque variable « perception et implication » des questions qui abordent leur nature, plus d'autres questions qui aident à déterminer les comportements des acteurs si c'était obligé.

Figure N° 18 : exemple de cartographie d'un acteur



Source : Élaboré par nous

À partir du tableau de la matrice des comportements, nous cartographions le premier répondant en fonction du niveau des variables (forte ou faible) de la perception et de l'implication (forte ou faible) par rapport à la première typologie : proactif, passif, opposant et sans opinion, tout en gardant les réponses des questions concernées (questions 3, 4, 5, 6, 9, 11). Le résultat est que c'est un avocat : il a une perception forte sur le projet (la réponse A est proactif pour toutes les réponses de cette variable) et une implication pareille (la réponse A est proactif pour toutes les réponses de cette variable).

En continuant le même exercice pour tous les répondants, nous aurons les résultats suivants :

Tableau N° 13 : les types de comportement BNP Paribas

Les types de comportements	Le nombre de comportements d'acteurs	Les pourcentages
Avocats	1	1/31 = 3,23%
Relais	9	9/31 = 29,03%
Partagés	0	-
Non concernés	2	2/31 = 6,45%
Opposants	1	1/31 = 3,23%
Détracteurs	2	2/31 = 6,45%
Passifs/opportunistes	16	16/31 = 51,61%

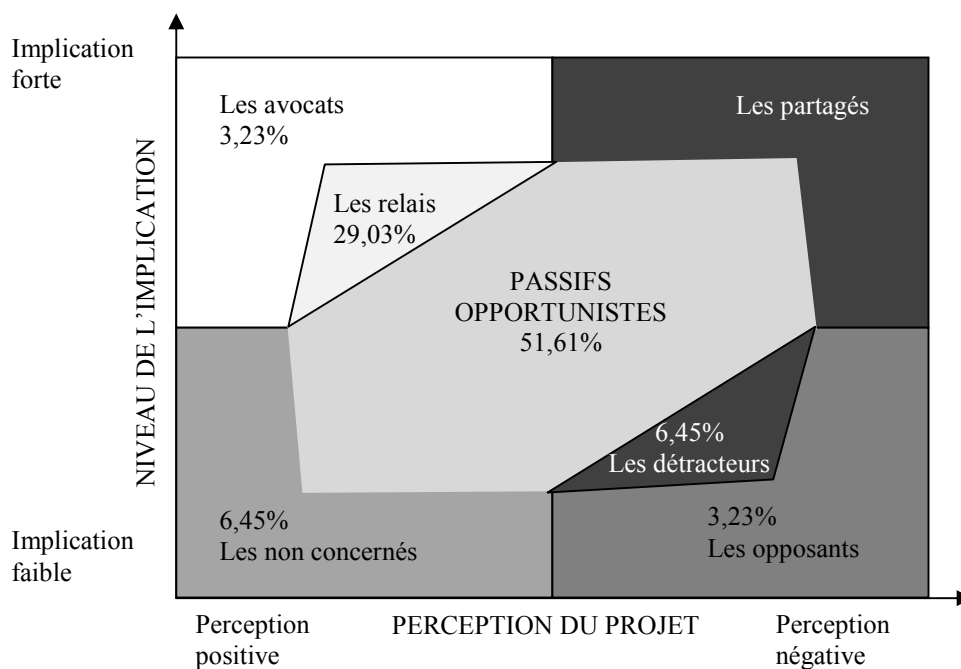
Source : Élaboré par nous

Nous venons par ce tableau, infirmer notre hypothèse du départ :

H1 : la part de la participation au début d'une transformation digitale contribue dans la création d'un nombre de 80% de collaborateurs passifs.

Aussi, le deuxième reproche d'AUISSIER et MOUTOT vient pour éliminer cette donnée, ils déclarent qu'il est insuffisant et sommaire (10%, 80%, 10%) car la participation dans le projet de transformation digitale varie d'une typologie à une autre par différence à ce principe de (10%, 80%, 10%). De là, les données (du tableau des types du comportement) issues de cette analyse permettent d'établir la cartographie des acteurs des agences de BNP Paribas :

Figure N° 19 : la cartographie des acteurs du projet de transformation digitale BNP



Source : Élaboré par nous

Mais nous remarquons que le nombre de passifs est majoritaire, il représente plus que le demi des types de comportements au niveau de BNP Paribas sur la population étudiée (31 collaborateurs), les résultats expliquent une crainte justifiée, car le projet est dans son début, près de 19% de la phase du déploiement, mais malgré que la banque a les compétences et l'expérience qu'il faut pour aller loin dans ce projet, elle ne doit surtout pas négliger l'impact de la passivité quand elle transforme à une résistance.

## 2.2 La cartographie des acteurs selon la catégorie socioprofessionnelle

Pour cerner précieusement les comportements au sein de la BNP Paribas en détail, nous avons adopté une autre variable celle de la catégorie socioprofessionnelle, par rapport à chaque comportement pour construire une autre cartographie des acteurs (mais toujours nous restons dans une démarche de typologie et non de catégorisation pour les comportements).

Les résultats suivants sont issus de la répartition des acteurs selon leurs fonctions (niveau hiérarchique), mais nous avons divisé les fonctions sur trois groupes selon l'importance des postes et l'impact de la transformation digitale sur les postes, vu que dans la plupart des situations de transformation les postes reconnaîtront des changements (l'impact du changement initial sur l'apparition d'autres changements au niveau de l'entreprise) :

**Le premier groupe :** il réunit les groupes dont les fonctions sont en faveur d'être impactées directement (dans quelques agences) par le changement soit en éliminant le poste (par exemple guichetier ou chargé de fonctions administratives) et être appelé pour un autre poste (conseiller client), soit être impacté par le changement du processus du travail (le changement du contact direct client et banquier) suite à la transformation digitale. Les fonctions sont comme suit : chargé de fonctions administratives (Charg.F.A), chargé services clientèle (Charg.S.C) et conseiller d'accueil (C.A).

**Le deuxième groupe :** ils sont aussi concernés, mais par un degré différent, ils rentrent dans des contacts avec une clientèle précise, et faire pousser les activités du commercial. À travers ce changement, ils sont impactés par la nature de cette transformation dont le client serait plus autonome face au changement de pouvoir et de la relation de contact. Le groupe compte les fonctions suivantes : conseiller clientèle particulier (C.C.P), chargé d'affaire professionnelle (Charg.A.P).

**Le troisième groupe :** adhère les collaborateurs d'une fonction hiérarchique supérieure par rapport à leurs confrères des deux groupes précédents et des responsables du projet de conduite du changement. Pour analyser leur positionnement vis-à-vis le projet de changement en comparaison des deux autres groupes. Le groupe englobe les fonctions ci-après : directeur d'agence (D.A), responsable de développement commercial (Respon.D.C), gestionnaire patrimoniale premium (G.P.P), chef de projet, responsable comité de pilotage (Resp.C.C) et CAC.

Pour chaque type de comportement d'acteur, nous avons identifié les groupes de fonctions en reproduisant le tableau des comportements précédent, comme le montre le tableau suivant :

**Sachant que :**

Charg.F.A : chargé de fonctions administratives

Charg.S.C : chargé services clientèle

C.A : conseiller d'accueil

C.C.P : conseiller clientèle particulier

Charg.A.P : chargé d'affaire professionnelle

D.A : désigne directeur d'agence.

Respon.D.C : responsable de développement commercial

G.P.P : gestionnaire patrimoniale premium

Resp.C.C : responsable comité de pilotage

Tableau N° 14 : les types de comportement BNP Paribas

Les types de comportements	Le premier groupe	Le deuxième groupe	Le troisième groupe	Par fonction		
				Le premier groupe	Le deuxième groupe	Le troisième groupe
Avocats Pourcentage	-	-	1 3,23%	-	-	1 D.A
Relais Pourcentage	-	3 9,67%	6 19,35%	-	3 C.C.P	4 D.A
						1 chef projet
						1 Respon.C.P
Partagés	-	-	-	-	-	-
Non concernés Pourcentage	-	1 3,23%	1 3,23%	-	1 Charg.A.P	1 D.A
Opposants Pourcentage	1 3,23%	-	-	1 Charg.S.C	-	-
Détracteurs Pourcentage	2 6,45%	-	-	2 C.F.A	-	-
Passifs/opportunistes Pourcentage	8 25,81%	6 19,35%	2 6,45%	5 Charg.F.A	4 Charg.A.P	1 Respon.D.C
				2 Charg.S.C	2 C.C.P	1 C.A.C
				1 C.A		

Source : Élaboré par nous

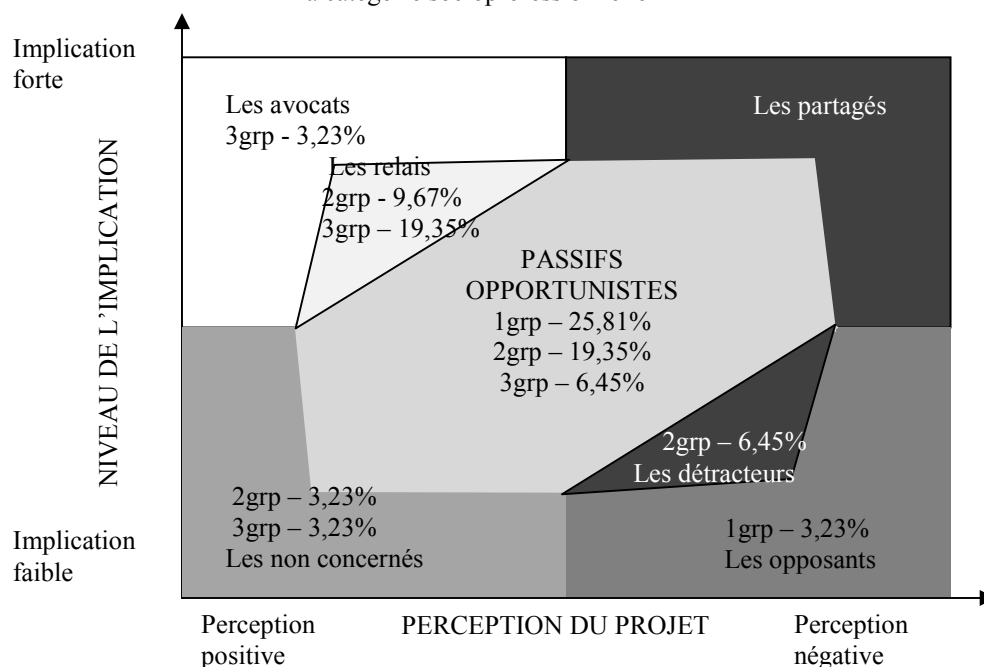
Par ce tableau nous avons démontré pour une partie, le nombre de collaborateurs par groupes en matière de typologie des comportements et pour une autre partie leurs fonctions par groupes pour définir les genres de fonctions en mesure d'être influencés vers une résistance non apparente par un tel changement. Cela s'explique par le nombre de passivité, d'opposition (passifs+détracteurs+opposants = 11) dans le premier groupe et d'un niveau moins intéressant dans le deuxième groupe (6 passifs). Pour le troisième, nous comptons 2 passifs seulement.

Contrairement à son positionnement dans la typologie de relais et d'un avocat et qui se caractérisent par un niveau hiérarchique supérieur, la majorité d'entre eux se sont du comité de pilotage, le changement ne touche pas carrément à leurs postes au sein de la banque malgré que quelques agences perdra le poste de directeur d'agence selon la réalité de la banque, mais la réalité du terrain leur définies dans une position de confort.

Ce qui est reflétant la nature des fonctions en situation d'être passive ou se diriger vers la résistance, se sont à la base des collaborateurs touchés directement par le changement

digital et dans des cas (agences 100% digitales) par un changement de postes. Les chargés de fonctions administratives, les chargés d'accueil et de conseillère clientèle peuvent être remplacés par des GAB si la banque s'engage dans la digitalisation de toutes ses agences et d'un changement de postes en s'adressant aux déclarations d'un membre du comité de pilotage où nous avons déjà abordé ce changement dans la partie de l'analyse des impacts de la transformation digitale. Ces groupes renvoient au niveau d'implication des collaborateurs dans un projet de transformation digitale et qui se visualisent par la cartographie des acteurs qui détermine un problème d'implication peut être causé par une crainte vu que le projet est dans son début.

Figure N° 20 : la cartographie des acteurs du projet de transformation digitale BNP selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : Élaboré par nous

L'hypothèse H2 : l'implication du personnel varie selon le niveau hiérarchique, qui constitue la source d'apparition des comportements de passivité lors d'un projet de transformation digitale.

L'hypothèse H2 est confirmée par une passivité qui peut amener vers une résistance. Pour y répondre, il faut continuer de suivre le projet sur une longue durée dans toutes ses phases, ce qui n'est pas le cas, mais nous pouvons expliquer que la passivité a une relation avec l'implication. La deuxième cartographie des acteurs tranche dans cette notion, il existe une

différence dans l'implication entre les membres du comité de pilotage (le troisième niveau) et les collaborateurs moins gradés que ces derniers (le premier et le deuxième niveau). Le groupe du comité de pilotage dans sa majorité est impliqué et a une perception positive sur le projet. Par contre, les collaborateurs qui constituent le premier groupe et le deuxième groupe sont face à des changements dans leurs activités habituelles plus un changement de postes et d'emplois qui provoque cette crainte et cette passivité envers le changement digital (25,81% pour le premier groupe et 19,35% pour le deuxième groupe). AUTISSIER et MOUTOT déclarent qu'il est normal d'avoir une passivité lors du début d'un projet de changement et définit la différence des visions envers le projet du changement (comité de pilotage et les acteurs).

### 3. La deuxième analyse

Elle consiste à étudier la relation entre les variables de formation et les variables de communication à partir du logiciel SPSS pour confirmer la significativité de leurs rôles (comme leviers classiques) dans la conduite du changement :

#### 3.1 La Formation

Nous allons étudier le levier de formation comme outil de la conduite du changement et surtout pour une transformation digitale et sa suffisance dans cette partie du projet au sein de la BNP Paribas.

Nous avons utilisé pour relever la significative des variables qualitatives nominales, une question fermée directe et une autre indirecte concernant la finalité de la formation, nous avons eu les résultats suivants :

Tableau N° 15 : Tableau croisé sur la finalité de la formation effectifs /pourcentage

	Avez-vous bénéficié d'une formation en présentiel ou en e-learning concernant les produits de banque à distance ?			
	Non		Oui	
	Effectif	N % colonne	Effectif	N % colonne
La gestion du stress	3	21,4%	1	7,1%
L'éclaircissement des choses inconnues	5	35,7%	8	57,1%
Les deux précédentes	1	7,1%	5	35,7%
Autre	5	35,7%	0	0,0%

Source : Élaboré par nous à partir du SPSS

Le tableau fait apparaître les proportions des collaborateurs bénéficiant de formations (c'est cette partie du tableau qui nous intéressent) concernant le digital ainsi que la finalité de cette dernière sur la réduction de quelques facteurs qui provoquent la résistance et qui en même temps aura de conséquence de faire comprendre le projet de changement et éliminer toutes questions qui apparaissent.

La proportion de 57,1% qui représentent le grand nombre d'effectifs (8 effectifs) effectuant des formations et se voient cet apprentissage comme indice pour leur éclaircir des choses inconnues. Pour le facteur de gestion de stress, la finalité de la formation est au niveau 7,1% et pour les deux facteurs précédents (gestion de stress + éclaircissement des choses inconnues) elle s'étale au niveau de 35,7%.

Tableau N° 16 : Test du Khi-Deux de Pearson

		Avez-vous bénéficié d'une formation en présentiel ou en e-learning concernant les produits de banque à distance ?
Q7	Khi-Chi-deux	11,940
	ddl	4
	Sig.	,018 <sup>*b</sup>

Les résultats sont basés sur les lignes et les colonnes non vides de chacun des sous-tableaux les plus internes.

\*. Les statistiques de Chi-Deux sont significatives au niveau ,05.

b. Plus de 20 % des cellules de ce sous-tableau ont un effectif de cellule attendu inférieur à 5. Les résultats du Chi-Deux risquent de ne pas être valides.

Source : Élaboré par nous à partir du SPSS

Nous observons dans ce tableau une significativité entre les deux variables, la formation et sa suffisance pour la compréhension et la détermination de tous les points qui semblent obsolètes. Le test de khi-deux montre une significativité de 0,018 (inférieur à 0,05) donc nous rejetons l'hypothèse nulle (H0) et nous acceptons notre hypothèse H3.

H3 : La formation est un levier dont le rôle est de permettre la compréhension d'une transformation digitale au sein de la BNP Paribas.

Nous avons confirmé notre hypothèse qui explique le but de la formation proposée par la banque en présentiel et e-learning, qui se décline par des enseignements qui rentrent dans

l'intérêt de faire pousser le projet vers la réussite par les faire comprendre les mécanismes et systèmes qui entourent le projet de digitalisation afin d'anticiper toute tentative qui prend le projet vers des fins inattendues (la résistance).

### 3.2 La communication

Le rôle de la communication au sein BNP Paribas consiste dans l'information à propos du projet de transformation digitale. Le tableau suivant montre les statistiques en nombre et en pourcentage concernant le croisement entre les variables qui expliquent la finalité de la communication dans la gestion de l'impact de la transformation digitale (les changements impliqués) :

Tableau N° 17 : les résultats sur la communication

	La transformation digitale a-t-elle impliqué un changement dans votre activité quotidienne ?			
	Non		Oui	
	Effectif	N % colonne	Effectif	N % colonne
Q.com Connaissez-vous le processus du travail au sein d'une agence digitale ?	4	40,0%	15	88,2%
Avez-vous bien compris le sens de la transformation digitale des agences ?	10	100,0%	17	100,0%

Source : Élaboré par nous à partir de SPSS à partir du SPSS

Tableau N° 18 : Test du Khi-Deux de Pearson

	La transformation digitale a-t-elle impliqué un changement dans votre activité quotidienne ?
Khi-Chi-deux	7,026
Q.com ddl	2
Sig.	,030*

Les résultats sont basés sur les lignes et les colonnes non vides de chacun des sous-tableaux les plus internes.

\*. Les statistiques de Chi-Deux sont significatives au niveau ,05.

Source : Élaboré par nous à partir de SPSS à partir du SPSS

Nous remarquons dans ce deuxième tableau, l'existante d'une relation significative du khi-deux à un niveau de 0,030 (inférieur à 0,05) entre le résultat de la communication comme

outil d'information (à travers une campagne de communication) sur l'explication des changements qui se passent au niveau des agences (l'impact du changement), la cible de la transformation digitale.

H4 : la communication joue un rôle positif sur la gestion de l'impact de la transformation digitale au sein de la BNP Paribas.

Notre hypothèse H4 est confirmée, la communication a un degré important et positif dans la gestion de l'impact du changement à travers les informations offertes pour expliquer les nouveaux processus du travail qui s'installent ainsi que de diffuser les objectifs à travers des messages simples compris par tous les acteurs, comme indique AUTISSIER et MOUTOT le rôle de la communication maintenant se focalise sur l'information/formation. Donc, elle a pour finalité de gérer les groupes de personnes dans la banque et répondre à leur occupation en informations qui provoquent de la crainte dans les moments de rupture.

### **Conclusion du chapitre**

À travers notre étude, nous avons essayé de tester la théorie d'AUTISSIER et MOUTOT à partir d'une expérimentation et d'une enquête pour arriver à confirmer ou infirmer nos hypothèses en passant par étapes d'analyse.

La première analyse consiste d'étudier les comportements qui se constituent par typologie au niveau de l'entreprise lors du changement qui s'opère au niveau de BNP Paribas, la transformation digitale a contribué dans la génération de plusieurs comportements, qui dans son ensemble tendent vers la passivité, mais c'est très normal dans le début d'un changement. Nous avons aussi créé deux cartographies des acteurs (selon les comportements et la catégorie socioprofessionnelle) pour détecter les groupes d'effectif source de cette conséquence (les touchés par le changement de postes et d'emplois).

La deuxième analyse concerne l'analyse de relation entre les variables de formation et de communication. Nous avons confirmé que la formation a de l'impact sur la compréhension du projet de transformation digitale en éliminant tous les points mal compris et inquiétants dans la transformation digitale en s'appropriant à l'enseignement et l'apprentissage. La même chose pour la communication, elle reste toujours un levier performant qui garantit une explication à travers des messages et un média bien choisis les changements qui s'installent dus au changement initial et une gestion des systèmes et processus en relation.

# **CONCLUSION**

La conduite du changement représente une phase cruciale dans la vie d'un projet de changement. La transformation du type digitale est l'un des changements qui peuvent induire une résistance, l'entreprise serait dans l'obligation de gérer le chantier des travaux et l'application du planning en adoptant un accompagnement pour de tels comportements.

Le potentiel humain est au cœur de ce passage vers le futur, qui nécessite une prise en charge totale afin d'anticiper toutes les contraintes du terrain qui vont freiner ou retarder le chemin du développement de la transformation.

La BNP Paribas donne beaucoup d'importance au projet de transformation digitale comme pour sa conduite. Nous avons décelé la réalité du test sur le terrain à travers l'identification des volets touchés par la transformation digitale, en décrivant le terrain en termes de diagnostic du changement et en matière d'étude d'impact.

Puis, l'étape d'analyse qui se détermine par les leviers et les outils mise en place par le comité de pilotage. La communication par son rôle connut une évolution en adéquation avec l'évolution du projet, de son périmètre et de ses objectifs. Les formations proposées dans ce cadre sont de deux genres : en présentiel ou à distance. Les actions d'accompagnement se divisent entre les leviers classiques, la communication et la formation, mais aussi les actions d'animations digitales pour certaines agences qui n'arrivent pas à aboutir les objectifs escomptés. Pour la partie de la gestion de résistance, la cartographie des acteurs (la matrice sociodynamique) établie permet de relever les types de comportements qui caractérisent l'environnement du réseau Retail pour prendre les mesures nécessaires, mais aussi le système de valeurs de la banque joue un rôle non apparent dans la capacité de faire réussir des projets à travers une culture du changement (la culture ne veut pas dire carrément changer, mais plutôt s'adapter au changement).

À partir du modèle « les cycles du changement », une théorie prouvée par son efficacité en tant qu'une solution qui regroupe les techniques essentielles pour la gestion du projet de changement. Nous avons adapté cette dernière à la banque BNP Paribas pour son projet de digitalisation des agences.

Pendant notre stage au niveau de la banque nous étions face à des contraintes qui ont conduit au changement de notre plan des fois et dans notre stratégie d'autres fois. Le premier obstacle rencontré est la confidentialité des informations, à plusieurs reprises nous étions interdits ou amenés à supprimer quelques informations en relation avec le projet. Aussi, nous avons trouvé des difficultés concernant le remplissage des questionnaires où

nous étions obligé d'effectuer quelques déplacements aux agences pour leur expliquer la nécessité de cette étude et qu'il n'existe aucun souci, car les questionnaires sont anonymes, mais malgré tous ses efforts la grande majorité des collaborateurs n'étaient intéressés.

La passivité identifiée au niveau de la BNP Paribas est en relation directe avec les postes qui connaîtront un changement de postes et d'emploi. Pour l'instant, elle ne constitue aucun risque, car elle est toujours inaperçue sur le terrain, mais décryptée, alors nous recommandons d'ajouter d'autres actions de conduite qui sortent de l'original. Les leviers communication, formation sont traditionnelles même s'ils sont importants, mais insuffisants, plus l'animation digitale qui est un levier nouveau dans ce contexte. Ce que nous remarquons dans la banque est que la majorité des actions sont dans un cadre précis, ils donnent aux acteurs une impression d'appliquer des ordres. Pour cela nous avons vu qu'il est recommandé de chercher d'autres solutions que nous résumons dans les points suivants :

- **Les ateliers participatifs** : ce type ne concerne pas celles qui précèdent la conduite changement. La banque pouvait échanger sur des thématiques qui préoccupent la digitalisation (banque et effectif) à travers des idées construites par l'ensemble des acteurs. Le résultat est que le personnel valorisé se concentre sur leur application, car ils seront la source de ses orientations (ils respectent leur engagement) et la banque trouve une opportunité pour casser les barrières et la hiérarchie dans le travail, émettre des propositions et trouver des solutions. Ces ateliers seraient bons à animer dans un lieu différent que celui de la banque dans le cadre d'un planning approprié. .
- **Les team-building** : beaucoup d'entreprises font ce genre de participation. La banque pourra passer des messages à partir des jeux animés par une agence spécialisée dédiés au profit de la banque dans un hôtel ou une place conviviale avec un dîner.
- **La communication digitale** : puisque la banque vise une transformation digitale, elle pourrait développer dans ce contexte une communication digitale en parallèle, via le net et même via des applications destinées à informer le personnel tout le temps sur des nouveautés concernant la banque sur leurs Smartphones (utilisable même pendant les heures hors travail).
- **Un réseau mobile** : il ressemble un peu au réseau JUMP dans l'objet, mais la mise en place est différente. L'objectif est de constituer un réseau de discussion adapté à

chacun via une application. Les collaborateurs auront l'accès à n'importe quel moment même depuis chez eux, dans des moments où ils se sentent à l'aise, le réseau pourrait aller loin en les incitant à faire passer par exemple un congé ou une absence ou autres choses pour les obliger indirectement à l'utiliser et en préparant une stratégie qui contient les éléments essentiels que la banque doit intégrer à chaque fois.

Pour conclure, cette démonstration des points abordés ramène vers une confirmation du rôle de l'accompagnement dans la gestion d'une résistance en fonction de ce que nous avons validé sur le terrain de la BNP Paribas en s'appropriant au modèle « les cycles du changement ». Les résultats expliquent le côté positif des actions mises en œuvre malgré que la réalité montre l'existence d'une passivité dans les comportements (dans le début d'un projet la passivité est considérée comme acte attendu, car le changement n'a pas bien été installé). Les formations sont diverses et en continu en parallèle avec la communication. La BNP Paribas a consacré une animation digitale pour les agences qui n'arrivent pas à comprendre et à mettre en œuvre les objectifs opérationnels. D'ailleurs l'agence d'Oran (une agence 100% digitale) est un exemple de réussite sur le terrain après une phase de test réussi, elle développe de bons indicateurs de succès sur un plan financier et autres, dont la banque pourrait se focaliser sur les points forts et faire exploiter cet exemple sur d'autres agences.

## **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

Abdelaziz ELADJANI (2016), entreprises en difficultés et changement organisationnel, Paris, L'Harmattan.

Alain VAS et Bénédicte VELDE (2000), « la résistance au changement revisitée du top management à la base : une étude exploratoire », 6<sup>ème</sup> conférence internationale de management stratégique, Montpellier, AIMS 2000.

Anne JULIEN, Antoine GAUTIER (2018), Marketing de la banque et l'assurance : le digital au cœur de la relation client, Paris, Dunod.

Arnaud TONNELÉ (2011), 65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif, Paris, Eyrolles.

BNP Paribas (page consultée le 23 avril 2019), site de BNP Paribas, [données en ligne], <https://www.bnpparibas.dz/> .

David AUTISSIER & Jean-Michel MOUTOT (2013), méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Pilotage, Paris, Dunod.

David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT (2016), méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Performance, Paris, Dunod.

Dictionnaire Larousse (page consultée le 18 janvier 2019), site larousse, [données en ligne], [https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/statu\\_quo/74539](https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/statu_quo/74539) .

Emily METAIS-WIERSCH & David AUTISSIER (2016), la transformation digitale des entreprises : les bonnes pratiques, Paris, Eyrolles.

Emmanuel ARNAUDIN, Loïc CARPENTIER, Jean-Marc MULLER, Olivier SCHMITT (2016), BANQUES : Digital & Capital Humain, Sésames de l'excellence relationnelle, Paris, WAVESTONE.

Fabrice LAMIRAULT (2017), l'évolution du modèle bancaire à l'ère du digital, Paris.

Gilles TENEAU (2005), la résistance au changement organisationnel, Paris, L'Harmattan

Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ & David AUTISSIER (2013), le changement organisationnel, Paris, Eyrolles.

Jean BRILMAN & Jacques HERARD (2006), les meilleures pratiques du management, Paris, Eyrolles.

Juliette RICOU & Valérie MOISSONIER (2017), pro en conduite du changement, Paris, Vuibert.

Les Echos (page consultée le 13 avril 2019), site de les echos, [données en ligne], <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/il-est-temps-dagir-pour-lecologie-digitale-137108> .

n'tic (2017), « Digital Business Days : la transformation digitale au cœur des stratégies d'entreprise », la revue des nouvelles technologies, N°124, (juin), [en ligne], <http://www.nticweb.com/version-pdf/nticdownloads.html> (page consultée le 29 avril 2019).

n'tic (2017), « Digital Business Days : la transformation digitale au cœur des stratégies d'entreprise », la revue des nouvelles technologies, N°129, (juin), [en ligne], <http://www.nticweb.com/version-pdf/nticdownloads.html> (page consultée le 29 avril 2019).

n'tic (2019), « Digital Business Days : la transformation digitale au cœur des stratégies d'entreprise », la revue des nouvelles technologies, N°132, (juin), [en ligne], <http://www.nticweb.com/version-pdf/nticdownloads.html> (page consultée le 29 avril 2019).

Nathalie BEAUDEMOULIN & Pierre BIENVENU & Olivier FLICHE (2018), Etude sur les modèles d'affaires des banques en ligne et des néobanques, N°96 (octobre), [en ligne] [https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/20181010\\_etude\\_acpr\\_banque\\_en\\_ligne\\_neobanque.pdf](https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/20181010_etude_acpr_banque_en_ligne_neobanque.pdf) (consultée le 6 mai 2019).

Océane MIGNOT (2019), la transformation digitale des entreprises, Paris, Maxima.

Olivier DAHAN & Blandine HETET (2014), les fiches outils du changement, Paris, Eyrolles.

Pascal DELORME & Jilani DJELLALIL (2015), la transformation digitale : saisir les opportunités du numérique pour l'entreprise, Paris, Dunod.

Pierre DEVRIENDT (2012), accélérer le changement : le théorème de Welch, Paris, EMS.

Tanguy LE DANTEC (2004), le guide du chef de projet : méthodes de mise en œuvre et d'évaluation, Paris, Maxima.

Thierry DO ESPIRITO (2013), la communication du changement : les clés pour réussir la transformation de son entreprise, Paris, Eyrolles.

We are social & Hootsuite (2019), DIGITAL Algeria (page consultée le 26 avril 2019), site de SlideShare, [données en ligne] [https://fr.slideshare.net/DataReportal/digital-2019-global-digital-overview-january-2019-v01?from\\_action=save](https://fr.slideshare.net/DataReportal/digital-2019-global-digital-overview-january-2019-v01?from_action=save) .

Journal officiel (2018), [en ligne], <https://www.mptn.gov.dz/sites/default/files/Loi%20n%C2%B0%2018-04%20du%2024%20Cha%C3%A2bane%201439%20correspondant%20au%2010%20mai%202018.%28fr%29.pdf> (page consultée le 15 avril 2019).

Journal officiel (2018), [en ligne], <https://www.droit-afrique.com/uploads/Algerie-Loi-2018-05-commerce-electronique.pdf>, (page consultée le 15 avril 2019).

**ANNEXE A – LES GUIDES  
D'ENTRETIENS**

## **Guide d'entretien avec la responsable des projets et organisation Réseau Rétail**

*L'objectif de cet entretien n'étant pas de créer une étude qualitative, nous l'avons adopté pour répondre à l'analyse du contexte et comprendre la réalité du terrain avant d'entamer notre questionnaire. Les questions ci-après vont assurer notre enquête pour comprendre la réalité.*

### **1. La phase du début :**

Une présentation de la banque comme leader du domaine financier en Algérie, renommée à l'international par ses services innovants avec une petite description sur l'organigramme de la banque. Le marché du digital et l'impact sur les banques (FINTECH et Pure Player).

Questions secondaires : Quels sont les structures qui constituent le réseau Rétail ?

Est-ce la banque s'est focalisée pour devenir une Pure Player ?

Est-ce la BNP Paribas compte de devenir une FINTECH ?

### **2. Le projet de digitalisation au niveau de la BNP Paribas :**

- 2.1. Quel est la nature du projet de digitalisation ?
- 2.2. Quels sont vos programmes pour la digitalisation ?
  - a. Quel est le rôle du réseau JUMP ?
- 2.3. Que veut dire une transformation digitale chez BNP Paribas ?
- 2.4. Quels sont les objectifs de la transformation digitale ?
- 2.5. Quel est votre stratégie digitale ?
- 2.6. Quels les outils mis en œuvre pour cette stratégie ?
- 2.7. Quels sont les fonctionnalités des nouveaux GABs ?
- 2.8. Quels sont les étapes du projet de digitalisation ?

### **3. Le diagnostic de la transformation digitale :**

3.1. Le cadrage du projet :

3.1.1. Quel est le constat du projet (la cause principale derrière ce projet ?

- 3.1.2. Quels sont les résultats et les gains attendus ?
- 3.1.3. Quels sont les risques perçus ?
- 3.1.4. Est-ce que vous avez une cartographie des acteurs ou bien une stratégie des alliés ?
- 3.2. Le dimensionnement de la transformation digitale en termes de largeur et de profondeur :
  - 3.2.1. Quel est le nombre de collaborateurs du réseau Retail ?
  - 3.2.2. Quel est le nombre des groupes fonctionnels concernés par le projet ?
  - 3.2.3. Quel est le nombre des sites concernés par cette transformation ?
  - 3.2.4. Quel est le périmètre de la transformation et les efforts octroyés ?
  - 3.2.5. Quel est l'engagement de la banque vis-à-vis le projet ?
  - 3.2.6. Est-ce que les compétences ont connu une évolution ?
  - 3.2.7. Le rôle du management a-t-il changé ?

#### **4. L'étude d'impact de la transformation digitale :**

- 4.1. Quels sont les prérequis adoptés par la banque pour gérer la transformation ?
- 4.2. Quels sont les changements qui s'opèrent un par un lors d'une transformation digitale ?
- 4.3. Quels sont les moyens mis en place pour gérer le changement ?
- 4.4. Quel est votre plan de transition de la transformation digitale ?
- 5. L'accompagnement de la transformation digitale :
  - 5.1. Quels sont les phases du changement ?
  - 5.2. Quels sont les actions à entreprendre pour la conduite du changement ?
  - 5.3. Est-ce que vous avez une analyse sur la résistance ?
  - 5.4. Quels sont les outils de l'accompagnement ?
    - a. Pourquoi utilisez-vous l'animation digitale ?

## **Guide d'entretien avec le responsable d'agence bancaire de Sidi Yahia pour la transformation digitale à 100%**

*Ce guide est différent à son précédent, car sa finalité est plutôt descriptive d'une réalité sur le terrain. Donc, le but est de connaître les composantes d'une agence digitale à 100% et de voir la transformation sur le terrain (le chantier de transformation digitale).*

*Une description des services et des produits mis en place par l'agence digitale à 100% :*

1. Quels sont les outils d'une agence bancaire digitale ?
2. Est-ce que les GABs des agences digitales sont les mêmes dans une agence normale ?
3. Quels sont les services proposés par une agence digitale ?
4. Quels sont les changements engendrés par cette transformation face au client et au personnel ?
5. Quel l'impact de cette transformation sur la relation client ?
6. Est-ce vous sentez un changement dans le processus du travail ?
7. Quel est le taux de la clientèle chez une agence 100% digitale ?
8. Est-ce que la suppression de quelques fonctions donnera ses conséquences sur les agences ?
9. Pouvez-vous me décrire la banque en ligne et la banque à distance ?
10. Est-ce que la banque a une vision de digitaliser toutes les agences ?

## **ANNEXE B – LE QUESTIONNAIRE**

## Questionnaire

### La 1<sup>ère</sup> partie : les informations générales qui touchent les fonctions actuelles et précédentes

1. Quelle est votre fonction actuelle ?  
.....
2. Quelle votre fonction précédente ? (facultatif)  
.....

### La 2<sup>ème</sup> partie : la transformation digitale et les comportements (questions indirectes)

3. Quel est votre avis sur le projet de transformation digitale des agences ?
  - Nécessaire pour la banque
  - Vous préférez patienter et voir ce qu'il va engendrer
  - Vous êtes une personne directement opposante
  - Vous n'avez pas d'opinion
4. Quel sentiment aviez-vous lors du lancement du projet de transformation digitale ?
  - Il va générer des améliorations
  - Il va y avoir par conséquent du travail en plus
  - Il ne générera pas d'améliorations
  - Aucune opinion
5. Sur quelle base formulez-vous votre avis sur la transformation digitale ? (plusieurs réponses possibles)
  - En vous référant à votre expérience personnelle
  - En vous référant à des informations communiquées par vos managers
  - En vous référant aux expériences antérieures de l'entreprise
  - Autre : .....

### La 3<sup>ème</sup> partie : la communication et sa suffisance

6. Que représente la transformation digitale pour vous ?
  - Une opportunité
  - Une chance, mais un souci
  - Une contrainte
  - Aucune opinion

7. Connaissez-vous le processus du travail au sein d'une agence digitale ?

- Oui  
 Non

8. La transformation digitale a-t-elle impliqué un changement dans votre activité quotidienne ?

- Oui  
 Non

Si oui lequel ?

.....

Si non pourquoi ?

.....

#### **La 4<sup>ème</sup> partie : l'implication et la participation du personnel (questions indirectes)**

9. Par quelle voie étiez-vous informé à propos de la transformation digitale du réseau d'agences ?

- En vous renseignant personnellement (sites d'informations, documentation, etc.)  
 Via la Direction Retail  
 Pendant les rencontres officielles (réunions)  
 Autre: .....

#### **La 5<sup>ème</sup> partie : le processus du changement**

10. Avez-vous bien compris le sens de la transformation digitale des agences ?

- Oui  
 Non

Si non pourquoi ?

.....

11. Comment avez-vous participé dans le projet de digitalisation?

- En contribuant à des tests avec une équipe projet  
 En appliquant les nouvelles directives communiquées par la banque (pas de contribution en amont)  
 En exprimant des revendications  
 Aucune opinion

12. Avez-vous participé par des idées dans le réseau JUMP ?

- Oui  
 Non

Si non, pourquoi ?

.....

13. A quel point votre travail a été concerné par la transformation digitale?

- Concerné totalement
- Concerné partiellement
- Pas concerné
- Aucune opinion: .....

14. Avez-vous bénéficié d'une formation en présentiel ou en e-learning concernant les produits de banque à distance ?

- Oui
- Non

### **La 6<sup>ème</sup> partie : la formation et sa suffisance**

15. Estimez-vous être prêt à faire face au projet de digitalisation ?

- Oui
- Non

16. Avez-vous bénéficié d'une animation sur le digital ou les produits à distance dans votre agence (ou une agence de votre périmètre)?

- Oui
- Non

Si oui, pour quelle raison ?

.....

17. Les formations proposées ont-elles participé à :

- La gestion du stress
- L'éclaircissement des choses inconnues
- Les deux précédentes
- Autres : .....

**ANNEXE C - LES RÉPONSES SELON  
LA CATÉGORIE  
SOCIOPROFESSIONNELLE**

### Les réponses selon la catégorie socioprofessionnelle :

Le **premier groupe** englobe les catégories suivantes : chargé de fonctions administratives (Charg.F.A), chargé services clientèle (Charg.S.C) et conseiller d'accueil (C.A).

Le **deuxième groupe** les catégories suivantes : englobe conseiller clientèle particulier (C.C.P), chargé d'affaire professionnelle (Charg.A.P).

Le **troisième groupe** les catégories suivantes : directeur d'agence (D.A), responsable de développement commercial (Respon.D.C), gestionnaire patrimoniale premium (G.P.P), chef de projet, responsable comité de pilotage (Resp.C.C) et CAC.

Répartition des réponses selon les groupes de catégorie socioprofessionnelle							
Réponses		Quel est votre groupe de catégorie socioprofessionnelle ?			Total		
		premier groupe	deuxième groupe	troisième groupe			
Q3	Nécessaire pour la banque	Effectif	2	8	10	20	
		Pourcentage	10,0%	40,0%	50,0%	100,0%	
	Vous préférez patienter et voir ce qui va engendrer	Effectif	6	4	1	11	
		Pourcentage	54,5%	36,4%	9,1%	100,0%	
	Vous êtes une personne directement opposante					Pas de réponses	
	Vous n'avez pas d'opinion					Pas de réponses	
	Q4	Il va générer des améliorations	Effectif	3	11	11	25
			Pourcentage	12,0%	44,0%	44,0%	100,0%
Il va y avoir par conséquent du travail en plus		Effectif	2	1	1	4	
		Pourcentage	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%	
Il ne générera pas d'améliorations		Effectif	0	1	0	1	
		Pourcentage	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	
Aucune opinion		Effectif	4	0	0	4	
		Pourcentage	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
Q5	En vous référant à votre expérience personnelle	Effectif	3	9	10	22	
		Pourcentage	13,6%	40,95%	45,45%	100,0%	
	En se référant à des renseignements communiqués par vos managers	Effectif	4	5	5	14	
		Pourcentage	28,5%	35,75%	35,75%	100,0%	
	En vous référant aux expériences antérieures de l'entreprise	Effectif	4	2	5	11	
		Pourcentage	36,36%	18,19%	45,45%	100,0%	
	Autre		Effectif	1	2	1	4
			Pourcentage	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%

Q6	Une opportunité	Effectif	6	11	11	28
		Pourcentage	21,43%	39,28%	39,28%	100,0%
	Une chance, mais un souci	Effectif	0	1	0	1
		Pourcentage	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
Une contrainte	<b>Pas de réponses</b>					
Aucune opinion	Effectif	2	0	0	2	
	Pourcentage	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
Q9	En vous renseignant personnellement (sites d'informations, documentation, etc.)	Effectif	0	1	6	7
		Pourcentage	0,0%	14,3%	85,7%	100,0%
	Via la Direction Rétail	Effectif	5	9	9	23
		Pourcentage	21,74%	39,13%	39,13%	100,0%
	Pendant les rencontres officielles (réunions)	Effectif	3	7	6	16
		Pourcentage	18,75%	43,75%	37,5%	100,0%
	Autre	Effectif	2	0	1	3
		Pourcentage	66,7%	0,0%	33,3%	100,0%
Q11	En contribuant à des tests avec une équipe projet	Effectif	1	2	5	8
		Pourcentage	12,5%	25%	62,5%	100,0%
	En appliquant les nouvelles directives communiquées par la banque (pas de contribution en amont)	Effectif	1	10	7	18
		Pourcentage	5,55%	55,55%	38,9%	100,0%
	En exprimant des revendications	Effectif	0	0	1	1
		Pourcentage	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	Aucune Opinion	Effectif	5	2	1	8
		Pourcentage	62,5%	25,0%	12,5%	100,0%
Q13	Concerné totalement	Effectif	1	4	4	9
		Pourcentage	11,1%	44,4%	44,4%	100,0%
	Concerné partiellement	Effectif	2	8	7	17
		Pourcentage	11,77%	47,05%	41,18%	100,0%
	Pas concerné	Effectif	4	0	0	4
		Pourcentage	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Aucune Opinion	<b>Pas de réponses</b>				
	Q17	La gestion du stress	Effectif	0	3	1
Pourcentage			0,0%	75,0%	25,0%	100,0%
L'éclaircissement des choses inconnues		Effectif	4	6	3	13
		Pourcentage	30,8%	46,2%	23,1%	100,0%

<b>Q17</b>	Les deux précédentes	Effectif	1	1	4	6
		Pourcentage	16,66%	16,66%	66,68%	100,0%
	Autre	Effectif	1	2	3	6
		Pourcentage	16,7%	33,3%	50,0%	100,0%
<b>Q7</b>	Non	Effectif	5	4	3	12
		Pourcentage	41,7%	33,3%	25,0%	100,0%
	Oui	Effectif	3	8	8	19
		Pourcentage	15,8%	42,10%	42,10%	100,0%
<b>Q8</b>	Non	Effectif	5	2	4	11
		Pourcentage	45,5%	18,2%	36,4%	100,0%
	Oui	Effectif	2	9	7	18
		Pourcentage	11,1%	50%	38,9%	100,0%
<b>Q10</b>	Non	Effectif	1	1	0	2
		Pourcentage	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
	Oui	Effectif	6	11	11	28
		Pourcentage	21,44%	39,28%	39,28%	100,0%
<b>Q12</b>	Non	Effectif	4	9	6	19
		Pourcentage	21,1%	47,4%	31,6%	100,0%
	Oui	Effectif	3	4	3	10
		Pourcentage	30,0%	40,0%	30,0%	100,0%
<b>Q14</b>	Non	Effectif	4	7	4	15
		Pourcentage	26,7%	46,7%	26,7%	100,0%
	Oui	Effectif	3	5	7	15
		Pourcentage	20,0%	33,33%	46,67%	100,0%
<b>Q15</b>	Non	Effectif	2	1	1	4
		Pourcentage	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%
	Oui	Effectif	5	11	10	26
		Pourcentage	19,23%	42,30%	38,47%	100,0%
<b>Q16</b>	Non	Effectif	6	7	6	19
		Pourcentage	31,6%	36,8%	31,6%	100,0%
	Oui	Effectif	1	5	5	11
		Pourcentage	9,1%	45,45%	45,45%	100,0%

**ANNEXE D – MATRICE DE  
TYPOLOGIE DES COMPORTEMENTS**



Répondant	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 5	Q 6	Q 7	Q 8	Q 9	Q 10	Q 11	Q 12	Q 13	Q 14	Q 15	Q 16	Q 17		
Répondant 6	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 5	Q 6	Q 7	Q 8	Q 9	Q 10	Q 11	Q 12	Q 13	Q 14	Q 15	Q 16	Q 17	C.C,P	GRP2
Réponse A	F	F	+	+	+	+							+					5	Charg,S,C
Réponse B											-						-	3	
Réponse C									*									1	
Réponse D																			
oui							oui	oui		oui		oui		non	oui	oui		6	
non																		1	relais
Répondant 7	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 5	Q 6	Q 7	Q 8	Q 9	Q 10	Q 11	Q 12	Q 13	Q 14	Q 15	Q 16	Q 17	D,A	GRP3
Réponse A	F	F	+	+	+	+			+		+							6	C,A,P
Réponse B									-		-		-					4	
Réponse C					*				*								*	3	
Réponse D																			
oui							oui	oui		oui		non		oui	oui	oui		6	
non																		1	relais
Répondant 8	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 5	Q 6	Q 7	Q 8	Q 9	Q 10	Q 11	Q 12	Q 13	Q 14	Q 15	Q 16	Q 17	C.C,P	GRP2
Réponse A			+	+	+	+					+		+					6	Charg,S,C
Réponse B					-				-		-						-	4	
Réponse C									*									1	
Réponse D																			
oui							oui	oui		oui		oui		oui	oui	oui		7	
non																			relais
Répondant 9	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 5	Q 6	Q 7	Q 8	Q 9	Q 10	Q 11	Q 12	Q 13	Q 14	Q 15	Q 16	Q 17	Charg,A,P	GRP2
Réponse A				+	+	+												3	C,C,P
Réponse B			-						-		-		-				-	5	
Réponse C																			
Réponse D																			
oui							oui	oui		oui		oui		non	oui			5	passifs/opportu
non																+		2	nistes
Répondant 10	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 5	Q 6	Q 7	Q 8	Q 9	Q 10	Q 11	Q 12	Q 13	Q 14	Q 15	Q 16	Q 17	Charg,S,C	GRP1
Réponse A																		/	
Réponse B			-		-				-									3	
Réponse C					*								*					2	
Réponse D			/		/					/								3	
oui							oui			oui		oui		oui	oui			5	
non							non			oui						non		2	opposant

Répondant 11	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 5	Q 6	Q 7	Q 8	Q 9	Q 10	Q 11	Q 12	Q 13	Q 14	Q 15	Q 16	Q 17	Charg.F,A	GRP1
Réponse A			+			+												2	/
Réponse B			-															3	
Réponse C																		3	
Réponse D				/						/								3	
oui							oui			oui					oui			3	passifs/opportu
non							non	non			non			non		non		4	nistes
Répondant 12	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 5	Q 6	Q 7	Q 8	Q 9	Q 10	Q 11	Q 12	Q 13	Q 14	Q 15	Q 16	Q 17	Charg.F,A	GRP1
Réponse A			+	+	+	+												4	/
Réponse B									-									1	
Réponse C																		1	
Réponse D				/														1	passifs/opportu
oui							non											1	nistes
non																		1	
Répondant 13	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 5	Q 6	Q 7	Q 8	Q 9	Q 10	Q 11	Q 12	Q 13	Q 14	Q 15	Q 16	Q 17	C,C,P	GRP2
Réponse A			+	+	+	+			+									5	C,F,A
Réponse B					-				-									5	
Réponse C																			
Réponse D																		6	
oui							oui	oui		oui				oui	oui	oui		1	relais
non											non							1	
Répondant 14	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 5	Q 6	Q 7	Q 8	Q 9	Q 10	Q 11	Q 12	Q 13	Q 14	Q 15	Q 16	Q 17	C,F,A	GRP1
Réponse A						+												1	/
Réponse B			-															1	
Réponse C					*				*				*					3	
Réponse D				/						/								2	
oui										oui					oui			2	
non							non	non			non			non		non		5	Détracteur
Répondant 15	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 5	Q 6	Q 7	Q 8	Q 9	Q 10	Q 11	Q 12	Q 13	Q 14	Q 15	Q 16	Q 17	C,F,A	GRP1
Réponse A																		/	
Réponse B			-		-													2	
Réponse C									*				*			*		3	
Réponse D				/		/				/								3	
oui										oui					oui			2	
non							non	non			non			non		non		5	Détracteur

Répondant	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 5	Q 6	Q 7	Q 8	Q 9	Q 10	Q 11	Q 12	Q 13	Q 14	Q 15	Q 16	Q 17		
Répondant 16	+	+	+	+														C.C.P	GRP2
Réponse A			+	+	+	+												4	CSC
Réponse B					-													3	
Réponse C									*									1	
Réponse D																	/		
oui										oui								1	passifs/opportu
non							non	non			non			non	non	non		7	nistes
Répondant 17	+	+	+	+														Charg.S.C	GRP1
Réponse A			+	+	+													3	/
Réponse B					-													4	
Réponse C					*													1	
Réponse D				/						/								2	
oui																			
non							non	non		non		non	non	non	non	non		7	passifs/opportu
Répondant 18	+	+	+	+														Charg.A.P	GRP2
Réponse A			+	+														2	C.C.P
Réponse B			-	-														4	
Réponse C					*													1	
Réponse D				/						/							/	3	
oui								oui			oui			oui				3	passifs/opportu
non							non			non		non	non	non	non	non		4	nistes
Répondant 19	+	+	+	+														Charg.A.P	GRP2
Réponse A										+								1	CSC
Réponse B			-	-						-								6	
Réponse C				*					*									2	
Réponse D				/														1	
oui							oui	oui						oui	oui			5	passifs/opportu
non											non		non					2	nistes
Répondant 20	+	+	+	+														D.A	GRP3
Réponse A			+	+	+	+							+					5	C.C.P
Réponse B																		1	
Réponse C																			
Réponse D										/							/	2	
oui											oui							3	
non							non	non					non		oui	non		4	Non concerné

Répondant	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 5	Q 6	Q 7	Q 8	Q 9	Q 10	Q 11	Q 12	Q 13	Q 14	Q 15	Q 16	Q 17	Charg.,A,P	GRP
Répondant 21	+	+	+	+															GRP2
Réponse A			+	+	+	+											+	5	CSC
Réponse B									-									2	
Réponse C									*									1	
Réponse D										/								1	
oui										oui					oui			2	
non							non				non			non		non		4	Non concerné
Répondant 22	+	+	+	+															GRP3
Réponse A			+	+	+	+			+								+	6	
Réponse B									-									3	
Réponse C									*									1	
Réponse D																			
oui							oui	oui		oui					oui			4	
non											non			non		non		3	relais
Répondant 23	+	+	+	+															GRP2
Réponse A				+	+	+											+	4	C.C.P
Réponse B									-									4	
Réponse C																			
Réponse D																			
oui							oui			oui					oui			3	passifs/opportu
non								non			non			non		non		4	nistes
Répondant 24	+	+	+	+															GRP1
Réponse A			+	+	+	+							+					5	
Réponse B									-									3	
Réponse C																			
Réponse D																			
oui							oui	oui		oui				oui	oui			5	passifs/opportu
non											non					non		2	nistes
Répondant 25	+	+	+	+															GRP1
Réponse A			+	+	+	+							+					5	
Réponse B									-									2	
Réponse C									*								*	2	
Réponse D																			
oui							oui			oui				oui	oui			4	passifs/opportu
non						non					non					non		3	nistes



## les statistiques après la première analyse

	Proactif	Passif	Opposant	Aucun	=	
Perception	19	11	0	0	30	Q3
	24	4	1	4	33	Q4
	26	2	0	2	30	Q6
Implication	22	12	11	5	50	Q5
	7	23	14	2	46	Q9
	8	17	1	8	34	Q11
Connaissance de L'agence digitale	<b>oui</b>	10	<b>non</b>	18		Q12
	<b>oui</b>	17	<b>non</b>	12		Q7
Le changement dans l'activité	<b>oui</b>	17	<b>non</b>	11		Q8
	10	16	4	0		Q13
la finalité de la communication	<b>oui</b>	27	<b>non</b>	2		Q10
la formation (participé)	<b>oui</b>	14	<b>non</b>	15		Q14
finalité de la formation	<b>oui</b>	25	<b>non</b>	4		Q15
l'accopagnement (animation digitale)	<b>oui</b>	10	<b>non</b>	18		Q16
	G,stress			3		
finalité de la formation	éclair,inconnues			14		Q17
	2, précéd			6		
	autre			4		

Q3	19	11	0	0
Q4	24	4	1	4
Q5	22	13	10	4
Q6	27	1	0	2
Q7	18	12		
Q8	17	11		
Q9	7	23	15	2
Q10	27	2		
Q11	8	17	1	8
Q12	10	18		
Q13	9	16	4	0
Q14	14	15		
Q15	25	4		
Q16	10	19		
Q17	3	13	6	5

## Typologie des comportements selon la catégorie socioprofessionnelle

			Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3
Avocats	1	3,23%			1
Relais	9	29,03%		3	6
Partagés	0	0,00%			
Non concernés	2	6,45%		1	1
Opposants	1	3,23%	1		
Détracteurs	2	6,45%	2		
Passifs/opportunistes	16	51,61%	8	2	6
	31	100,00%			