École des Hautes Études Commerciales

d'Alger

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales

Option : Management et Entrepreneuriat

THÈME :

L'APPORT DE LA COMMUNICATION MANAGÉRIALE DANS LA CONDUITE DU CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE LIÉ À LA TRANSFORMATION DIGITALE DE L'ACTIVITÉ RH

ÉTUDE DE CAS : CRÉDIT POPULAIRE D'ALGÉRIE (CPA)

Élaboré par :
Mme Ines BELYERDOUH

Encadré par :
Pr. MADAGH Mohamed Cherif
Professeur à l'EHEC

13ème Promotion

Juin 2026

École des Hautes Études Commerciales

d'Alger

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales

Option : Management et Entreprenariat

THÈME :

L'APPORT DE LA COMMUNICATION MANAGÉRIALE DANS LA CONDUITE DU CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE LIÉ À LA TRANSFORMATION DIGITALE DE L'ACTIVITÉ RH

ÉTUDE DE CAS : CRÉDIT POPULAIRE D'ALGÉRIE (CPA)

Élaboré par :
Mme Ines BELYERDOUH

Encadré par :
Pr. MADAGH Mohamed Cherif
Professeur à l'EHEC

13ème Promotion

Juin 2026

Résumé :

Le secteur bancaire public algérien traverse une transformation numérique profonde qui redéfinit ses processus internes et la gestion de son capital humain. Ce mémoire examine le rôle de la communication managériale comme levier d'accompagnement du changement technologique lié à la digitalisation des Ressources Humaines (RH) au sein du Crédit Populaire d'Algérie (CPA). L'objectif est d'évaluer dans quelle mesure les pratiques de communication favorisent l'adhésion des collaborateurs et réduisent les résistances. Sur le plan méthodologique, cette recherche adopte une démarche qualitative exploratoire, basée sur des entretiens semi-directifs menés auprès de cadres clés de l'institution. Les résultats indiquent que si la transition technique est avancée, le volet humain souffre d'un manque d'accompagnement structuré. L'analyse confirme qu'une communication managériale de proximité atténue les freins et facilite l'appropriation des outils. Cependant, l'étude montre que les conditions essentielles à son efficacité globale — notamment la formation spécifique des gestionnaires à la conduite du changement et la mise en place d'espaces de feedback formalisés — restent encore à consolider au sein du CPA.

Mots-clés : Communication managériale, Conduite du changement, Transformation digitale, Fonction RH, Secteur bancaire public, Crédit Populaire d'Algérie (CPA), Résistance au changement, Approche qualitative.

Abstract:

The Algerian public banking sector is undergoing a profound digital transformation that redefines its internal processes and human capital management. This thesis examines the role of managerial communication as a driver for supporting technological change related to the digitalization of Human Resources (HR) within the Crédit Populaire d'Algérie (CPA). The objective is to evaluate the extent to which communication practices foster employee engagement and reduce resistance. Methodologically, this research adopts an exploratory qualitative approach based on semi-structured interviews conducted with key stakeholders. The findings reveal that while the technical transition is well advanced, the human element lacks structured support. The analysis confirms that local managerial communication mitigates obstacles and facilitates tool adoption. However, the study shows that the essential conditions for its overall effectiveness—notably specific change management training for managers and formal feedback channels—are yet to be fully consolidated within the institution.

Keywords: Managerial communication, Change management, Digital transformation, HR function, Public banking sector, Crédit Populaire d'Algérie (CPA), Resistance to change, Qualitative approach.

الملخص

يشهد القطاع المصرفي العمومي الجزائري تحولاً رقمياً عميقاً يعيد صياغة عملياته الداخلية وإدارته لرأس المال البشري. تبحث هذه المذكرة في دور الاتصال الإداري كرافعة لمواكبة التغيير التكنولوجي المرتبط برقمنة وظيفة الموارد البشرية داخل القرض الشعبي الجزائري. يهدف البحث إلى تقييم مدى مساهمة الممارسات الاتصالية في تعزيز تقبل الموظفين وتقليص مقاومة التغيير. من الناحية المنهجية، تعتمد هذه الدراسة على منهج كيفي استكشافي، استناداً إلى مقابلات نصف موجهة أُجريت مع إطارات فاعلة في المؤسسة. تشير النتائج إلى أنه على الرغم من التقدم المحرز في الانتقال التقني، إلا أن الجانب الإنساني يعاني من نقص في المرافقة المهيكلة. وأكد التحليل أن الاتصال الإداري الجواري (المباشر) يساهم في تخفيف العقبات وتسهيل استيعاب الأدوات الجديدة. ومع ذلك، أظهرت الدراسة أن الشروط الأساسية لفعاليته الشاملة — لا سيما التكوين المحدد للمسيرين في مجال قيادة التغيير التنظيمي وتوفير قنوات رسمية للتغذية العكسية — لا تزال بحاجة إلى تعزيز وتوطيد داخل المؤسسة المصرفية.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الإداري، قيادة التغيير، التحول الرقمي، وظيفة الموارد البشرية، القطاع المصرفي العمومي، القرض الشعبي الجزائري، مقاومة التغيير، المنهج الكيفي

DÉDICACES

À la source de tendresse et à l'exemple du dévouement, qui n'a cessé de m'encourager, de prier pour moi et de se tenir à mes côtés dans les moindres détails… À toi, ma chère maman, mon pilier et mon tout.

À la source de ma persévérance et de mon apaisement, à celui qui sait toujours dissiper mes doutes et me redonner le sourire dans les moments les plus stressants… À toi, mon cher papa.

À mon frère Adem,

Pour son aide précieuse, sa disponibilité et ce soutien fraternel, discret mais toujours si important.

À ma sœur Alaa,

Qui a toujours su prendre soin de moi, me préparer de bons petits plats et m'épauler à sa manière tout au long de ce parcours.

À mon grand-père,

Qui m'a vue grandir et m'a toujours aimée inconditionnellement.

À mon chat Bichou,

Mon fidèle compagnon et mon véritable soutien émotionnel durant les longues nuits de travail.

Et à tous ceux qui ont croisé ma route avec bienveillance, merci.

— Ines

REMERCIEMENTS

Avant tout, je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers Dieu le Tout-Puissant, qui m'a accordé la santé, la force et la persévérance nécessaires pour mener à bien ce modeste travail.

Mes remerciements les plus sincères s'adressent à mon encadrant, **M. MADAGH Mohamed Cherif**, pour la qualité de son suivi, ses précieux conseils et sa bienveillance. Sa disponibilité tout au long de la réalisation de ce mémoire a été un guide essentiel pour moi.

J'exprime également toute ma reconnaissance à mes chargés de stage, **M. ALIANE Mehdi**, **M. YACOUB Said** et **Mme BOUDAOUD Sabrina**, pour leur accueil chaleureux, leur professionnalisme et leur encadrement sur le terrain. Leur accompagnement m'a permis d'enrichir considérablement mes connaissances.

Je salue par la même occasion l'ensemble des professeurs de l'EHEC, qui ont partagé leur savoir avec dévouement et ont activement contribué à ma formation tout au long de mon cursus.

J'adresse mes respectueux remerciements aux membres du jury, qui ont honoré ce travail en acceptant de l'évaluer et de lui consacrer leur précieux temps.

Enfin, je tiens à remercier ma famille pour son soutien indéfectible, pour leur présence et leurs encouragements quotidiens. Que tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à l'aboutissement de ce projet trouvent ici l'expression de ma vive gratitude.

LISTE DES TABLEAUX

Référence	Intitulé	Page
Tableau 1.1	Distinction conceptuelle entre communication interne et communication managériale	7
Tableau 3.1	Chronologie des principaux jalons historiques du CPA	61
Tableau 3.2	Principaux secteurs d'activité du CPA	63
Tableau 3.3	Missions principales de la Direction du Marketing et de la Communication	66
Tableau 3.4	Rôles et attributions des responsables de la DMC	67
Tableau 3.5	Organisation et subdivisions de la DMC	68
Tableau 3.6	Caractéristiques de l'échantillon des informateurs clés	73
Tableau 3.7	Synthèse des verbatims – Axe 1 (Transformation digitale)	76
Tableau 3.8	Synthèse des verbatims – Axe 2 (Communication managériale)	77
Tableau 3.9	Synthèse des verbatims – Axe 3 (Impact sur la conduite du changement)	78
Tableau 3.10	Diagnostic des pratiques de communication managériale au CPA	97

LISTE DES FIGURES

Référence	Intitulé	Page
Figure 1.1	Les piliers de l'intelligence émotionnelle selon Goleman	10
Figure 1.2	Modèle VICA	16
Figure 1.3	Les quatre sources du sentiment d'auto-efficacité selon Bandura	17
Figure 1.4	Le modèle de la transformation stratégique de l'entreprise	20
Figure 2.1	La relation entre les termes numérisation, digitalisation et transformation digitale	39
Figure 2.2	La matrice de Dave Ulrich	43
Figure 3.1	Organigramme de la Direction du Marketing et de la Communication (DMC)	69

LISTE DES ABRÉVIATIONS

Abréviation	Signification
ADKAR	Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement
BNA	Banque Nationale d'Algérie
CPA	Crédit Populaire d'Algérie
CFCB	Compagnie Française de Crédit et de Banque
DG	Direction Générale
DGA	Direction Générale Adjointe
DMC	Direction du Marketing et de la Communication
DRH	Direction des Ressources Humaines
DSI	Direction des Systèmes d'Information
EPE	Entreprise Publique Économique
ERP	Enterprise Resource Planning (Progiciel de gestion intégré)
EHEC	Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger
IA	Intelligence Artificielle
ING	Internationale Nederlanden Groep
PME/PMI	Petites et Moyennes Entreprises / Industries
PDG	Président-Directeur Général
RH	Ressources Humaines
RGPD	Règlement Général sur la Protection des Données
SIRH	Système d'Information des Ressources Humaines
SPA	Société par Actions

VICA	Volatil, Incertain, Complexe, Ambigu

SOMMAIRE

Introduction générale ……..01

Chapitre 1 : Conceptualisation de la communication managériale et son impact sur la conduite du changement technologique……..05

Section 1 : Les fondements de la communication managériale dans les organisations en mutation...06

Section 2 : Théories de la conduite du changement technologique : du modèle classique aux enjeux de la digitalisation……..…….18

Section 3 : Le rôle central du manager dans la prise en charge de l'innovation technologique……..28

Chapitre 2 : La transformation digitale RH dans le secteur bancaire : enjeux et bonnes pratiques……37

Section 1 : Évolution du métier RH bancaire face au digital : vers une « banque de nouvelle génération »…….38

Section 2 : Étude benchmarking — ce que l'on peut apprendre des expériences étrangères……..…45

Section 3 : Les leviers d'une transition digitale réussie dans le secteur bancaire…….……..51

Chapitre 3 : Cadre empirique — Étude de cas au Crédit Populaire d'Algérie (CPA)……..…60

Section 1 : Présentation du Crédit Populaire d'Algérie……..…….61

Section 2 : Démarche méthodologique de la recherche qualitative…….70

Section 3 : Présentation et analyse qualitative des résultats……75

Section 4 : Synthèse globale, diagnostic et perspective de recherche……..…94

Conclusion générale……103

Bibliographie……...……106

Annexes……...…….113

Table des matières……..115

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction générale

Le XXIe siècle est marqué par une grande transformation digitale qui change en profondeur l'économie, la société et le fonctionnement des organisations partout dans le monde. Cette révolution digitale n'est pas un simple phénomène technologique mais une réalité durable qui oblige les entreprises à revoir leurs méthodes de travail, leur organisation interne et, surtout, la place qu'elles donnent aux salariés. Dans un environnement de plus en plus instable et incertain, le changement est devenu permanent, ce qui force chaque organisation à développer sa capacité d'adaptation pour survivre et progresser.

Le secteur bancaire algérien suit également cette tendance. Pour répondre à des besoins de modernisation, de compétitivité et de satisfaction des clients, les banques publiques algériennes digitalisent peu à peu leurs activités. Le Crédit Populaire d'Algérie (CPA), l'une des principales banques publiques nationales, se trouve au cœur de ce changement. La banque a lancé un projet important pour moderniser sa gestion des ressources humaines, en installant de nouveaux logiciels RH, des plateformes de travail collaboratives et des outils de pilotage numérique. Ce projet, nécessaire et tourné vers l'avenir, place pourtant l'institution face à des défis qui dépassent largement le simple aspect technique.

En effet, tout changement technologique pose la question de son acceptation par les collaborateurs qui utilisent ces outils au quotidien. La peur de voir ses compétences dépassées, le refus de changer ses habitudes et le décalage entre la modernisation imposée et les attentes des employés sont autant d'obstacles qui peuvent bloquer la réussite du projet, même si la technologie choisie fonctionne parfaitement. C'est précisément dans ce cadre que la communication managériale devient essentielle : elle guide les équipes, explique le sens du changement, rassure ceux qui doutent et aide tout le monde à accepter ces nouveaux outils sur le long terme.

Le choix de ce sujet repose à la fois sur des motivations personnelles et sur des raisons objectives. Sur le plan personnel, notre intérêt pour les relations humaines dans les entreprises, et plus particulièrement sur la façon dont les managers accompagnent leurs équipes pendant les périodes de transition, nous a poussé à étudier ce domaine. Le stage réalisé au sein du CPA nous a également permis d'observer directement les tensions entre la transformation digitale en cours et les pratiques réelles de communication des managers, ce qui a nourri notre réflexion. Sur le plan objectif, ce sujet correspond tout à fait aux défis

actuels du management public en Algérie et répond à un manque d'études concrètes sur la communication de changement dans les banques nationales.

Sur le plan académique, ce mémoire s'inscrit dans la spécialité Management et Entrepreneuriat. Il cherche à lier deux thèmes centraux — la communication managériale et la conduite du changement — autour d'un cas concret : la digitalisation des RH au CPA. Sur le plan pratique, ce travail vise à proposer à la banque un état des lieux basé sur une enquête de terrain, afin de l'aider dans ses futures décisions stratégiques pour la suite de sa transformation numérique.

C'est dans ce cadre que se place notre problématique principale :

« Quel est l'apport de la communication managériale dans la conduite du changement technologique lié à la transformation digitale de l'activité RH du CPA ? »

Afin de structurer notre démarche analytique, nous avons formulé deux questions subsidiaires directement ancrées dans les hypothèses de recherche. D'une part, dans quelle mesure la communication managériale constitue-t-elle un levier facilitant la digitalisation au sein du CPA ? D'autre part, les conditions préalables nécessaires à l'efficacité de la communication managériale sont-elles réunies au CPA pour conduire durablement ce changement vers la transformation digitale de l'activité RH ?

En nous basant sur nos lectures et notre expérience sur le terrain, nous avons formulé deux hypothèses principales :

H1 : La communication managériale constitue un levier facilitant la digitalisation au sein de l'entreprise objet de notre cas d'étude.

H2 : Les conditions préalables de mise en valeur de la communication managériale sont réunies pour conduire le changement vers la transformation digitale de l'activité RH du CPA.

Pour répondre à notre problématique et vérifier ces hypothèses, nous avons suivi une démarche en deux étapes. La première est une recherche théorique, qui reprend les grands travaux sur la communication managériale et les modèles de conduite du changement. La seconde est une étude pratique de type qualitative, réalisée grâce à des entretiens semi-

directifs menés auprès de cinq acteurs clés du CPA : le directeur marketing, le responsable RH, le chef de projet informatique, une conseillère clientèle et un chef d'agence. Les informations recueillies ont été analysées à l'aide d'une méthode d'analyse thématique, ce qui nous a permis de dégager les grands points clés et de comparer la réalité du terrain avec les théories étudiées.

Ce mémoire est organisé en trois chapitres. Le premier présente les bases théoriques de la communication managériale et de la conduite du changement technologique, en définissant les mots clés et leurs liens. Le deuxième chapitre examine la transformation digitale de la fonction RH dans le secteur bancaire, à travers ses défis stratégiques et des exemples internationaux. Enfin, le troisième chapitre est la partie pratique de notre travail : il présente le CPA, détaille notre méthode de recherche, analyse les résultats des entretiens, vérifie nos hypothèses et propose des recommandations concrètes pour la direction de la banque.

Avec cette structure, notre mémoire espère être un outil de réflexion utile et connecté à la réalité du CPA, tout en apportant une contribution simple mais concrète à la recherche en management des ressources humaines et en communication en Algérie.

Chapitre 1 : CONCEPTUALISATION DE LA COMMUNICATION MANAGÉRIALE ET SON IMPACT SUR LA CONDUITE DU CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE

Introduction du chapitre 01

Dans le cadre du présent chapitre, nous tenterons d'éclairer le contenu des concepts de la communication managériale et de la conduite du changement, montrer leur importance, leur évolution et leurs exigences.

Ce chapitre se compose de trois sections, la première a pour objet de définir les fondements de la communication managériale dans les organisations en mutation ; la seconde section consiste à montrer les théories de la conduite du changement technologique : du modèle classique aux enjeux de la digitalisation ; s'agissant de la 3ème section, elle est consacrée au rôle central du manager dans la prise en charge de l'innovation technologique.

SECTION 1 : LES FONDEMENTS DE LA COMMUNICATION MANAGÉRIALE DANS LES ORGANISATIONS EN MUTATION

Plus qu'un simple outil, la communication managériale est le moteur interne du changement. Son rôle n'est pas seulement la transmission des informations, mais de donner du sens et expliquer le pourquoi pour aligner les équipes sur la stratégie. Nous allons voir ici comment elle se définit concrètement et ce qui détermine son succès quand tout change autour de l'organisation.

1.1. Définition, objectifs et caractéristiques de la communication managériale

L'auteur Maurice Imbert souligne *« On entend par "communication managériale", une communication de proximité portée par le manager pour favoriser l'appropriation par ses équipes de la stratégie de l'entreprise et pour contribuer à sa mise en œuvre : cela suppose l'implication de l'ensemble de la ligne managériale dans une communication ayant pour cible leurs équipes. »*[1]

Dans les pages qui suivent, nous chercherons à préciser ce concept en le distinguant de la communication interne traditionnelle, puis à détailler ses objectifs et ses caractéristiques.

1.1.1. Distinction conceptuelle entre communication interne et communication managériale

La transformation des organisations, notamment dans les banques, nous oblige à dépasser les anciens modèles. Dans un environnement instable, la communication managériale n'est plus seulement la transmission de l'information. Elle devient un levier stratégique pour répondre aux nouveaux enjeux de la transformation.

Maurice Imbert propose une définition qui éclaire cette évolution :

> *« La communication managériale est une démarche construite d'informations d'argumentations, d'écoute et de dialogue portée et animée par l'ensemble de la ligne managériale pour donner du sens aux décisions et mobiliser les équipes au service de la performance économique et sociale de l'entreprise. Elle se*

[1]IMBERT (Maurice) : *La communication managériale ; méthodes et bonnes pratiques*, Dunod, Paris, 2015, p. 07.

> *traduit en actes de management pour impliquer et faire s'engager les collaborateurs dans la mise en œuvre des projets et décisions. »*[1]

Robert Haehnel (2005) approfondit cette idée en montrant que la communication est un levier de création de valeur à long terme :

> *« La bonne attitude est de considérer et d'exploiter la communication pour ce qu'elle est : un formidable levier de création de valeur à deux niveaux : communiquer dans la durée, c'est changer la valeur globale de l'entreprise [...] communiquer, c'est introduire puis mettre en œuvre une démarche qui ouvre l'entreprise sur l'extérieur et qui, de ce fait, donnera naissance à une approche performante qui permettra de faire face au changement »*[2]

Cette définition met l'accent sur le rôle actif de la communication managériale dans la construction du dialogue, et sur l'importance du sens et de l'engagement. Nous dépassons ainsi la conception traditionnelle de la communication interne qui est souvent perçue comme essentiellement descendante et technique. Les nuances conceptuelles entre ces deux piliers de la communication organisationnelle sont résumées ci-après :

Tableau 1.1 : Distinction conceptuelle entre communication interne et communication managériale

Critère	**Communication Interne**	**Communication Managériale**
Définition	Système global d'échange d'informations au sein de l'organisation.	Interaction directe entre un manager et ses collaborateurs.
Acteurs principaux	Direction, Département RH ou Communication.	Managers de proximité, chefs de projet, équipes.
Objectif principal	Informer, fédérer autour de la culture d'entreprise et donner du sens global.	Mobiliser, piloter la performance et accompagner le changement individuel.

[1]IMBERT (Maurice) : *La communication managériale ; méthodes et bonnes pratiques*, Op.cit., p. 08.
[2]HAEHNEL (Robert) : *Je communique*, Gualino éditeur, Paris, 2005, p. 104.

Canaux types	Intranet, newsletters, réseaux sociaux d'entreprise, réunions plénières.	Entretiens individuels, briefings d'équipe, feedbacks, coaching.
Dimension	Structurelle : descendante (Top-down).	Relationnelle : écoute, empathie et proximité.
Temporalité	Souvent planifiée, rythmée par la vie de l'entreprise.	Quotidienne, immédiate et réactive aux situations de travail.

Source : Réalisé par nos soins.

1.1.2. Les objectifs stratégiques et opérationnels de la communication managériale

Quand on parle des objectifs de la communication managériale, on pense souvent à la diffusion d'informations. Mais c'est plus fondamental que cela : il s'agit de donner du sens et de réduire l'incertitude face aux changements que pose la révolution digitale. Le manager devient à la fois l'architecte de la cohérence stratégique et l'animateur et le centre nerveux de la dynamique de l'action humaine dans les organisations.

1.1.2.1. Mise en place d'une dynamique d'urgence

Pour faire face au déséquilibre provoqué par la digitalisation, la communication doit d'abord s'attaquer aux résistances. Il s'agit de montrer que rester statique comporte plus de risques que d'évoluer.[1] Mais cette prise de conscience ne doit pas être brutale. Benoît Serre, dans la préface de son ouvrage, insiste sur la transparence comme condition de réussite :

> *« Enfin, la valeur centrale de la transformation et qui doit guider la conduite du changement est la transparence avec laquelle individu et collectif œuvrent ensemble sans caricaturer les réactions de l'un ni ignorer les contraintes de l'autre »*[2]

1.1.2.2. Alignement stratégique et accompagnement humain

Pour traduire cette vision dans la réalité, la communication managériale a deux objectifs :

[1]KOTTER (John P.) : « Conduite du changement : les huit erreurs à éviter », *L'Essentiel du Management*, décembre 1995, p. 156.
[2]SERRE (Benoît), préface, in GOURDIN (Nathalie) et al. : *La résistance aux changements : comment accompagner les mutations nécessaires des organisations ?* VA Éditions, Versailles, 2024, p. 13.

- **Sur le plan stratégique :** il faut aligner les équipes sur le projet d'entreprise, et construire une légitimité interne. En développant une véritable culture technologique, le manager construit une vision partagée où l'outil numérique est au service de l'humain, et non l'inverse.
- **Sur le plan opérationnel et humain :** elle aide à gérer les tensions de la transition (la fatigue, la confusion) et favorise l'adhésion par l'apprentissage mutuel.[1] Le manager apprend aussi de ses collaborateurs, et cette réciprocité améliore la performance globale.

1.1.2.3. Développement des compétences relationnelles

La réussite de ces objectifs dépend moins des outils sophistiqués que des compétences relationnelles. C'est souvent là que se trouve le problème : la communication de changement exige un savoir-faire que les managers ne possèdent pas toujours naturellement. Thiery do Espirito (2017) insiste sur la nécessité de professionnaliser la parole managériale pour contrer ce qu'il appelle la « dictature du court terme » :

> *« Une vision à long terme : face à la dictature du court terme, construire pas à pas une image, une identité. Rappeler, incarner l'histoire, le discours intemporel de l'entreprise. Une capacité à transmettre un savoir-faire : la communication n'est pas seulement une affaire de spécialistes : elle doit être portée par le management, en dépit de ses habituelles réticences. Le management ne dispose pas "naturellement" ou par sa formation, de ce type de savoir-faire. Il faut donc lui en démontrer l'intérêt et lui apporter une expertise décisive, différenciée et concrète. »*[2]

On retient des propos des auteurs, que la communication managériale, voir celle qui met en avance la conduite du changement dans les organisations et les entreprises, prend de l'ampleur et qui constitue dans ce sens la réponse managériale et technologique liée aux nouveaux défis qu'impose la transformation digitale.

Il est intéressant pour nous de souligner avec beaucoup d'intérêt que la communication attendue est celle qui produit du sens de l'humain dans les organisations. Dans ce cadre, la

[1]LAMBERT (Slim) : *Les secrets du leader manager*, Vuibert, Paris, 2005, p. 335.
[2]DO ESPIRITO (Thiery) : *La communication de changement : les clés pour réussir la transformation de son entreprise*, CFPJ, Paris, 2017, p. 106.

communication du sens devient un levier managérial aussi déterminant, car elle facilite la production du sens de l'humain dans ces multiples dimensions.

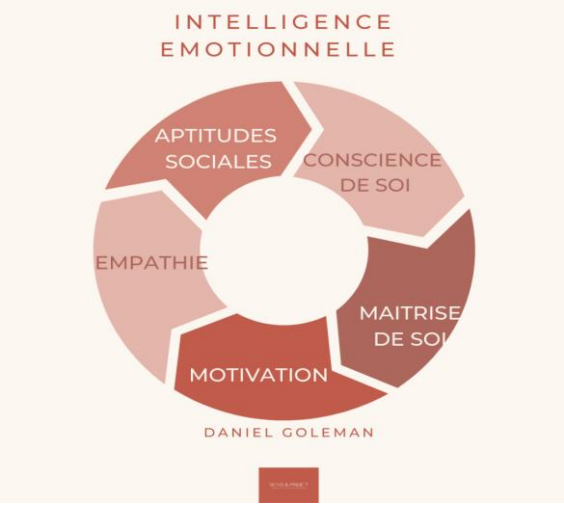
1.1.3. Les caractéristiques d'une communication managériale efficace

En période de crise ou de changement, la qualité des interactions humaines entre managers et équipes compte bien plus que le nombre d'outils numériques mobilisés. Nous avons aussi constaté, au fil de l'analyse, que l'intelligence émotionnelle s'impose comme une composante essentielle du leadership moderne et probablement comme un point de départ incontournable pour repenser la communication managériale.

D'après Daniel Goleman et Richard Boyatzis, la réussite d'un projet de transformation repose sur l'aptitude du leader à créer une « résonance » émotionnelle, contrairement à une « dissonance » qui, en ignorant les émotions, intensifie les dispositifs de défense et de déni. Comme le note l'équipe éditoriale de la revue :

> *« Selon Daniel Goleman, la réussite dépend moins du quotient intellectuel que de l'intelligence émotionnelle fondée sur la compréhension, la maîtrise et l'utilisation des émotions [...] La différence entre les individus se fait donc au niveau de la conscience de soi, de la confiance en soi, du self-control, de la motivation, de l'empathie et de la capacité à communiquer »*[1]

Figure 1.1: Les piliers de l'intelligence émotionnelle selon Goleman



[1]« L'intelligence émotionnelle sert aussi à faire de bons leaders », *Expansion Management Review*, n° 130, 2002, p. 22.

Source : https://sensetprojet.com/intelligence-emotionnelle-definition-une-force-au-quotidien/

Pour résumer, afin de convertir la résistance des responsables RH en un engagement, la communication managériale doit mettre en avant les caractéristiques suivantes :

- **Authenticité et transparence :** pour contrer le déni de crise et régler le déficit d'ambition fréquemment perçu par les équipes lorsque les véritables défis de la transformation sont négligés.
- **L'empathie et l'écoute active** sont essentielles pour identifier les signaux faibles de dissonance émotionnelle et reconnaître les problèmes individuels.[1]
- **La cohérence identitaire**[2], obtenue par la diffusion de messages constants dans le temps, favorisant la mémorisation et la reconnaissance d'une direction stable face au changement technologique.

1.2. Les canaux et modalités de la communication managériale en contexte de changement

Dans un secteur bancaire en pleine mutation, la communication n'est plus un simple outil technique, mais un levier de survie. Face à l'automatisation des processus, l'enjeu pour le management est de passer d'une communication descendante de type verticale à une communication horizontale, voir latérale et transversale dans ce sens la communication n'est pas un simple outil permettant d'assurer avec efficacité la transformation digitale, il s'agit avant tout d'un état d'esprit des RH orienté dynamique de changement dans l'entreprise.

Il faut retenir aussi que la communication devant les impératifs de ce nouveau siècle ne se décrète pas et ne s'improvise pas ainsi, il s'agit par contre de mettre en valeur l'esprit de la cohérence, de l'harmonie, du sens du capital humain. Dans ce cadre, dans le livre *Les 6 couleurs du manager* il dit : *« Faire émerger les aptitudes naturelles d'une personne et clarifier l'environnement de travail favorable à son épanouissement est le meilleur moyen de développer son bien-être, d'augmenter sa performance et de constituer une équipe efficace. »*[3]

---

[1]ARMSTRONG (Michael) : *Devenez un (encore !) meilleur manager*, Éditions d'Organisation, Paris, 2004, p. 110.
[2]GOURDIN (Nathalie), LOPEZ (Patrick) et GOURDIN (Michel) : *La résistance aux changements : comment accompagner les mutations nécessaires des organisations ?*, VA Éditions, Versailles, 2023, p. 83.
[3]JULLIEN (Franck) et coll. : *Les 6 couleurs du manager : managez selon votre personnalité… et celle des autres !*, De Boeck, Bruxelles, 2011.

1.2.1. Les enjeux stratégiques des canaux et modalités de communication

Dans le contexte d'un changement organisationnel, le silence managérial représente un danger considérable, étant donné que l'absence de communication véhicule déjà un message pour les collaborateurs. L'absence de communication, au lieu de protéger l'institution, renforce les résistances en laissant place à la propagation des rumeurs et des analyses anxiogènes.

L'argument principal que nous soutenons ici est que l'abstention de la communication constitue un message négatif qui encombre l'espace psychologique des collaborateurs de signaux nuisibles. À cet effet, dans son livre, Robert Haehnel (2005) met en évidence le fait que l'inaction informationnelle représente une position dramatique pour le dirigeant :

> *« Il existera toujours des entrepreneurs qui, en fonction d'une vérité unique à eux révélée, déclareront avec la foi du charbonnier qu'il ne sert strictement à rien de communiquer. Dans la société médiatique qui est la nôtre, une seule raison justifie le processus. Il ne s'agit en aucun cas de la rentabilité de la communication, cela fait des décennies que ce point est résolu, mais du fait que ne pas communiquer, c'est communiquer dans un registre que l'on sait dramatiquement négatif. »*[1]

Et comme le souligne clairement le collège inverse (Palo Alto) que même ne pas communiquer c'est communiquer, ce concept prend de l'ampleur et conditionne aujourd'hui la recherche d'efficacité. La communication en général est de celle liée à l'activité humaine, managériale et technologique.

Toute communication n'est pas parfaite et pour se rendre efficace nous avons besoin de développer chez l'humain d'abord l'esprit de la communication à travers les principes de base et la mise en valeur des attitudes favorables à la communication positive. Toute forme de résistance humaine constitue des obstacles à la dynamique de la conduite de changement notamment, lorsqu'il s'agit de projet de transformation digitale dans les entreprises et les organisations modernes. Nous pouvons retenir dans ce cadre que la communication managériale globale constitue le fondement de base du management et de la conduite du changement.

[1]HAEHNEL (Robert) : *Je communique*, Gualino éditeur, Paris, 2005, p. 103.

Dans le même ordre d'idées, l'absence de communication lors d'une transition digitale engendre un vide informationnel qui est immédiatement rempli par l'inquiétude. Les responsables de clientèle voient dans ce silence un manque de clarté concernant l'avenir de leur position, intensifiant le sentiment d'insécurité lié à la possible obsolescence de leurs compétences techniques.

1.2.2. Typologie des canaux de communication en période de transformation

Le manager doit faire appel à une gamme variée de canaux, dont les caractéristiques diffèrent en fonction des étapes de la transformation.

1.2.2.1. Les canaux formels et structurés

Ce sont les canaux officiels et prévus à l'avance : notes de service, rapports, réunions d'information, systèmes d'information internes. La communication écrite aide à structurer les choses. Elle permet de diffuser des informations stables et faciles à retrouver. Ces outils sont indispensables pour donner une structure claire et logique. Grâce à eux, les collaborateurs comprennent les raisons du changement, ses avantages et son déroulement. Pour garder une cohérence et éviter les rumeurs, on peut aussi utiliser des outils d'information particuliers et des comptes rendus réguliers comme le soulignent Collerette, Delisle et Perron (2008) : *« L'instabilité d'une période de changement crée un milieu très favorable aux rumeurs de toutes sortes [...]. Pour ces raisons, il est souvent utile de se doter d'un mécanisme simple et régulier pour diffuser de l'information sur l'état d'avancement des travaux »*[1]

1.2.2.2. Les canaux informels et relationnels

Ils sont essentiels pour gérer la « turbulence » qui vient avec le changement. Un changement fatigue les employés, les rend confus et leur donne un sentiment d'incapacité, car ils doivent abandonner leurs habitudes. On peut les aider à surmonter ces difficultés grâce à un contact direct et à de la proximité. Collerette, Delisle et Perron (2008) mentionnent que *« À tous les niveaux de l'organisation, les gestionnaires devraient tenir avec leurs collaborateurs des rencontres éclair (15 à 20 minutes), afin de prendre le pouls des gens et de fournir les informations nécessaires pour faciliter l'intégration du changement »*[2]

---

[1]COLLERETTE (Pierre), DELISLE (Gilles) et PERRON (Richard) : *Le changement organisationnel*, Presses de l'Université du Québec, 2008.

[2]COLLERETTE (Pierre), DELISLE (Gilles) et PERRON (Richard) : Op.cit.

Donc les rencontres éclair courtes et régulières, permettent de mesurer l'état d'esprit des équipes, de répondre à leurs inquiétudes et de valoriser leurs efforts. Ces échanges directs sont aussi un bon moyen de contrôler les rumeurs, ce qui est très important pour la communication interne.

La compétence managériale se trouve non pas dans la préférence pour un certain type de canal, mais dans la mise en place d'une synergie entre les canaux formels (qui définissent l'orientation) et informels (qui gèrent l'expérience humaine de la transformation).

1.2.3. Les modalités de communication : le « comment dire » comme levier d'adhésion

La communication ne consiste pas à diffuser des données, mais à adopter une posture de leader-coach. L'enjeu est de passer du "donneur d'ordre" à l'accompagnateur.

1.2.3.1 Humaniser la technique

En banque, l'imposition d'un CRM ou d'un ERP est souvent vécue comme une brutalité. Le manager doit traduire cette contrainte en projet d'avenir. S'il ignore les émotions des équipes de guichet, il brise l'engagement.

1.2.3.2 L'écoute active : « Connect before correct »

Pour que le message soit réellement entendu, il doit s'adapter à la réalité psychologique des équipes. En s'appuyant sur les travaux de Nathalie Gourdin (2024), on comprend que l'écoute active est le préalable indispensable à toute action. Ils s'inspirent d'ailleurs du principe de Marshall Rosenberg : « Connect before correct » (se connecter avant de corriger).[1]

> *« Si exprimer clairement ce que vous voulez que le changement accomplisse est important, développer cette compétence vous permet d'atténuer les résistances induites. Il ne peut être uniquement question d'expliquer, mais écouter et comprendre les besoins de vos collaborateurs devient un objectif majeur afin de vous permettre de les mobiliser, de leur apporter le soutien spécifique et de les inviter à s'engager dans l'action. »*[2]

En somme, la maîtrise des modalités est un art d'équilibre, requérant agilité situationnelle, empathie et intelligence émotionnelle pour gérer la dimension humaine de la transformation. Il faut noter dans ce sens que l'objectif finalitaire du processus de

---

[1]ROSENBERG (Marshall), cité dans GOURDIN (Nathalie) et al. : *La résistance aux changements*, Op.cit., p. 42.

[2] GOURDIN (Nathalie), LOPEZ (Patrick) et GOURDIN (Michel) : *La résistance aux changements : comment accompagner les mutations nécessaires des organisations ?* Op.cit., p. 42.

transformation et de mettre en valeur des comportements humains efficaces et professionnels répondant aux exigences des technologies digitales. L'auteur Guy Le Boterf dans son livre *Développer et mettre en oeuvre la compétence* écrit en mettant en valeur les exigences de la culture du professionnalisme : *« On attend des professionnels qu'ils soient capables de prendre en compte une grande variété de critères (productivité, qualité, sécurité, développement durable…) et d'acteurs dans le traitement d'une situation professionnelle. »*[1]

1.3. Lien intrinsèque entre communication managériale et conduite du changement

1.3.1. La communication comme catalyseur de la transformation organisationnelle

Dans un environnement que l'on qualifie de VICA (volatilité, incertitude, complexité, ambiguïté), le changement n'est plus une exception mais il devient une norme structurelle. Le secteur bancaire, à notre sens, n'échappe pas à cette logique. La digitalisation des processus RH n'y est pas qu'une mise à jour technique ; elle est davantage une mutation systémique, qui nécessite un pilotage par le sens, on le sait, pour être durable.

Toute rupture d'équilibre déclenche naturellement des mécanismes de défense. Comme l'expliquent Gourdin, Lopez (2024), le changement est d'abord perçu comme une menace, il écrit dans ce cadre :

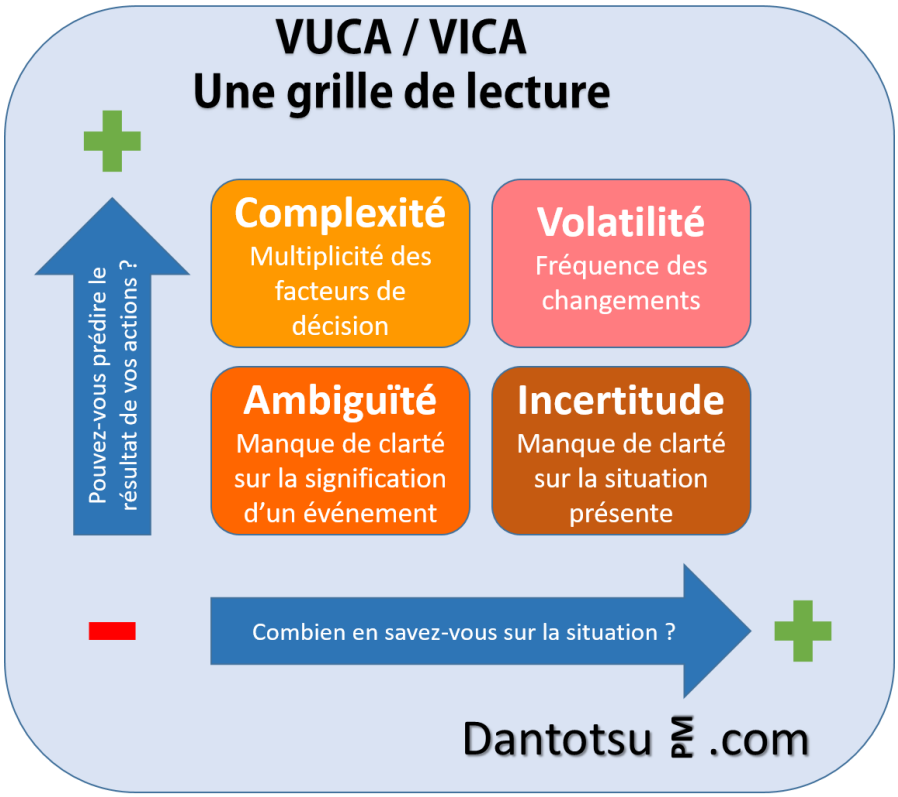
> *« La résistance est le corollaire du changement ou vice-versa. Le changement serait donc perçu comme une menace, un danger, agissant sur l'équilibre d'une situation présente ou une atteinte à nos aspirations futures. Le changement est source de déséquilibre et est immédiatement analysé en termes de perte. »*[2]

Face à ces nouveaux impératifs et enjeux qui caractérisent le monde, notamment sur le plan de la digitalisation des organisations et entreprises, le manager doit utiliser la communication pour restaurer l'équilibre de l'organisation. Elle devient le stabilisateur permettant de transformer la résistance en une étape constructive du processus.

---

[1]LE BOTERF (Guy) : *Développer et mettre en œuvre la compétence : comment investir dans le professionnalisme et les compétences*, Eyrolles, Paris, 2018, p. 9.
[2]GOURDIN (Nathalie), LOPEZ (Patrick) et GOURDIN (Michel) : *La résistance aux changements*, VA Éditions, Versailles, 2024, p. 16.

Figure 1.2: Modèle VICA



Source: https://dantotsupm.com/2019/03/21/une-representation-particulierement-interessante-de-vuca-vica/

1.3.2. La communication comme condition nécessaire de l'adhésion au changement

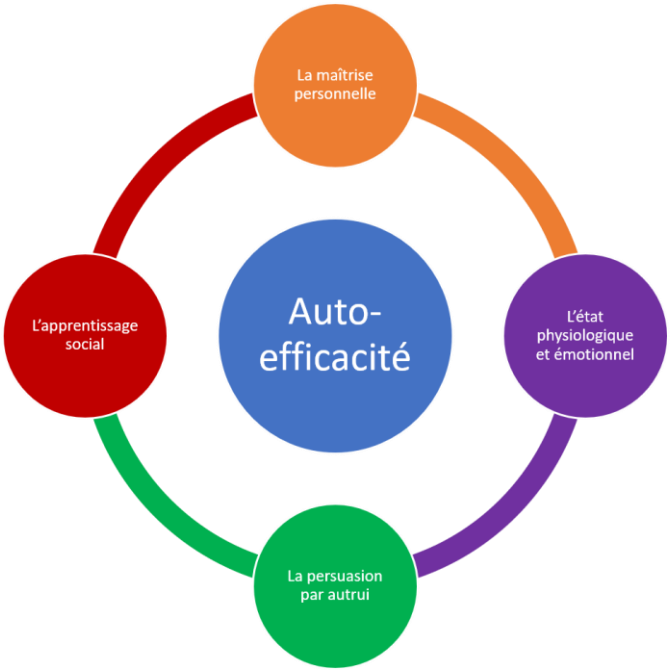
L'adhésion des collaborateurs est unanimement reconnue comme la clé de voûte du changement, mais sa réalisation se heurte à la complexité des leviers psychologiques individuels. La communication managériale doit opérer une transition de la persuasion de masse à l'activation de convictions personnelles. Tout projet de transformation, quelle que soit sa pertinence technique ou stratégique, échoue s'il ne rencontre pas l'engagement des ressources humaines qui le mettent en œuvre. L'objectif premier de la gestion du changement se résume ainsi à parvenir à ce que les personnes concernées y adhèrent.

Pour y parvenir, la communication agit sur les déterminants profonds du comportement humain. Selon Bandura, elle active trois leviers psycho-organisationnels : la modification du cadre de travail (explication des nouvelles fonctions et responsabilités) ; le renforcement de la conviction en sa propre capacité à adopter les nouveaux comportements ; et la persuasion que le changement produira un résultat souhaitable pour l'organisation et ses membres.

Cette approche individuelle trouve un prolongement organisationnel dans les conditions de succès identifiées par Collerette, Delisle et Perron : perception partagée du problème (compréhension de la nécessité du changement) ; valorisation des avantages attendus (jugés supérieurs aux acquis antérieurs) ; garantie d'un niveau de sécurité et de support suffisant pendant la transition.

L'adhésion intellectuelle ne suffit toutefois pas si les turbulences émotionnelles ne sont pas prises en charge par une communication adéquate.

Figure 1.3: Les quatre sources du sentiment d'auto-efficacité selon Bandura



Source: https://www.penserchanger.com/auto-efficacite/

1.3.3. Les modalités de la communication managériale : de l'information à l'appropriation

La modernisation d'une institution bancaire ne peut se réduire à un simple renouvellement technologique. Pour le conseiller, la transition numérique dépasse la maîtrise de nouveaux outils ; elle impacte directement son identité professionnelle. L'enjeu central consiste donc à délaisser une communication descendante au profit d'un véritable dialogue interactif.

L'adoption d'un outil ne se limite pas à l'aspect cognitif, elle englobe également le domaine affectif. Monique Gouiran (2008), se basant sur l'œuvre de Carl Rogers, souligne cet aspect humain fondamental :

> *« Carl Rogers précisait : "on ne peut travailler sur le cognitif sans tenir compte de l'affectif". Sans l'acceptation de ces sentiments je n'aurai jamais pu produire ce travail durant vingt années et obtenir les résultats décrits dans cet ouvrage. [...] L'acte de formation demeure pour moi un acte d'amour. Sans cette acceptation de vivre pleinement cet amour de transmettre, je n'aurai rien osé accomplir. »*[1]

En résumé, l'adoption du changement digital dans le domaine bancaire constitue une rupture paradigmatique. Pour le conseiller à la clientèle, le passage d'une compétence sectorielle traditionnelle à une interface digitale n'est pas qu'une question technique, c'est une transformation identitaire. Selon l'approche émotionnelle de Rogers, relayée par Gouiran, il est démontré que si la vulnérabilité émotionnelle de l'employé face à l'outil n'est pas prise en compte, l'adoption échoue. La communication managériale se positionne de la sorte comme le noyau essentiel, le lien organique qui connecte la vision stratégique de la transformation à l'aspect humain et émotionnel des services des ressources humaines.

Section 2 : THÉORIES DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE : DU MODÈLE CLASSIQUE AUX ENJEUX DE LA DIGITALISATION

Dans le cadre de la présente section, nous tenterons d'éclairer le concept de la conduite du changement technologique. En mettant en valeur les éléments le composant, son importance capitale et ses exigences.

2.1. Le processus séquentiel du changement planifié et son applicabilité aux projets technologiques

La conduite du changement s'inscrit dans un héritage théorique qui continue de structurer les pratiques managériales. Ces modèles fournissent des grilles de lecture pour décrypter les réactions humaines aux changements. Mais leur pertinence s'appuie sur une réalité nouvelle, celle d'un changement technologique permanent qui ne laisse plus le temps de suivre parfaitement des étapes bien ordonnées.

---

[1]GOUIRAN (Monique) : *Construire l'entreprise de demain : Identité, mobilité, responsabilité sociétale et développement durable pour gagner ensemble !*, ESF Éditeur, Paris, 2008, p. 224.

Le changement planifié se pense traditionnellement comme un mouvement linéaire : on quitte un état jugé insatisfaisant pour rejoindre un état souhaité. Entre les deux, une phase de transition, délicate, où tout peut basculer. Ce découpage trouve son origine dans les travaux fondateurs de Kurt Lewin. Comme le rappellent Nathalie Gourdin et ses coauteurs, *« la notion d'accompagnement du changement est née avec les travaux de Kurt Lewin dans les années 50. [...] Les membres du groupe échangeaient entre eux sur les nouvelles manières de faire, aboutissant à une évolution des normes de réalisation de ce changement »*[1] Dès l'origine, l'accent est mis sur la dynamique collective : le changement ne se décrète pas, il se construit dans l'interaction.

2.1.1. La rupture avec le passé

La vérité est que tout processus de changement commence toujours par une rupture, c'est un fondement où on abandonne les anciennes habitudes qui ne sont plus viables. Accepter cette réalité est inconfortable, mais cette prise de conscience joue un rôle de déclencheur. Le modèle de Tichy et Devanna de la transformation stratégique nomme la toute première étape du processus de changement "l'acte de rupture". On retient de cette étape qu'on ne doit pas s'affronter directement aux résistances ou essayer de les éliminer brutalement mais de les considérer comme des signaux qui contiennent des informations importantes. Ici vient le rôle du leader manager où il canalise cette force de résistance plutôt que de la combattre.

2.1.2. La création d'une nouvelle vision

Dans cette phase, les anciennes traditions ont disparu et les nouveaux repères ne sont pas encore installés. C'est une phase qui se caractérise par le chaos. Un sentiment de fatigue, de confusion et d'incompétence se manifeste chez les gens ; ce phénomène est une mécanique inévitable du changement. Afin de dépasser cette zone turbulente, il faut avoir une vision : cette dernière sera le lien qui relie cette incertitude d'aujourd'hui à l'avenir qu'on désire ; elle sert à motiver et à accepter cet inconfort.

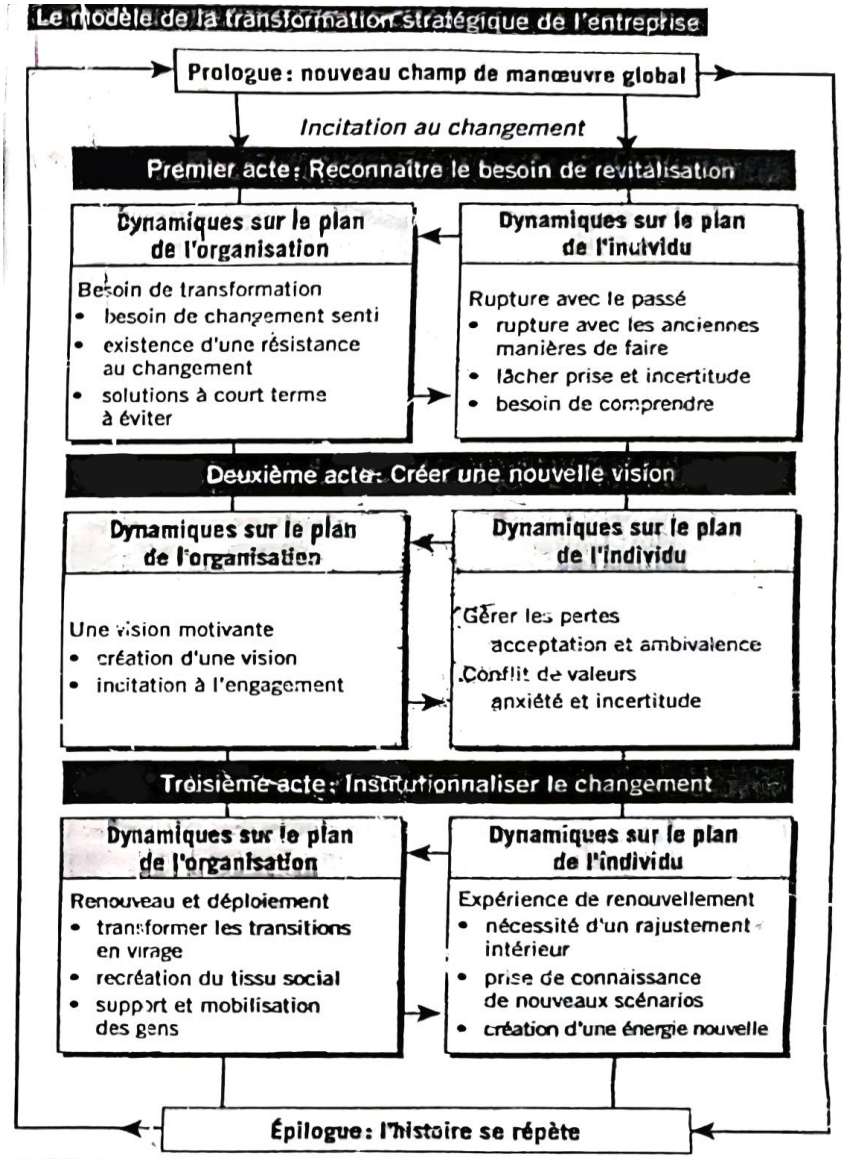
2.1.3. L'institutionnalisation du changement

L'objectif est de rendre le changement une norme et non un projet qui nécessite des efforts. C'est une phase exigeante qui demande de la patience et de la constance. John Kotter nous alerte d'un risque majeur : si ces nouveaux comportements ne sont pas enracinés dans la culture de

[1]GOURDIN (Nathalie), LOPEZ (Patrick) et GOURDIN (Michel) : *La résistance aux changements*, Op.cit., p. 21.

l'entreprise, ils vont se perdre. Donc, on peut dire que le succès de cette phase dépend de la capacité d'infuser ces comportements dans l'ADN de l'organisation.

Figure 1.4: le modèle de la transformation stratégique de l'entreprise



Source : Tichy et Devanna

Ce modèle séquentiel a le mérite de la clarté. Mais son application aux transformations technologiques contemporaines pose question. Car le digital ne se déploie pas par à-coups ; il s'infiltre en continu, brouillant les frontières entre les phases. Et les chiffres alertent : selon une étude récente, *« McKinsey estime que 69 % des transformations digitales se terminent actuellement par un échec. Parmi les raisons invoquées, mentionnons une collaboration*

insuffisante, une mauvaise intégration, un rejet culturel et une gestion de projet inefficace »[1] Ce constat invite à dépasser les modèles trop rigides pour penser un accompagnement plus agile, plus attentif aux réalités humaines du terrain.

2.2. Les spécificités de la conduite du changement technologique

Le changement technologique est unique. Si une réorganisation administrative perturbe des habitudes, une transformation digitale remet en cause des aspects plus profonds : la façon de travailler, le rapport aux outils, et même l'identité professionnelle des personnes. Pour le manager qui mène la digitalisation des processus RH, comprendre ces particularités n'est pas une simple théorie : c'est indispensable pour prévoir les résistances avant qu'elles ne deviennent trop fortes.

2.2.1. Complexité systémique et inefficacité des approches linéaires

D'abord, le changement technologique est de nature perturbante. Contrairement à un déploiement qu'on peut organiser étape par étape, l'installation d'un nouvel outil numérique est un processus qu'il faut ajuster en permanence. Cette période de transition place l'organisation en situation de désordre, perçue comme chaotique et stressante. Les habitudes disparaissent et les procédures évoluent, et personne ne maîtrise encore vraiment le nouveau système.

Cette instabilité est plus gênante lorsqu'elle va de pair avec la surcharge d'informations. Les technologies de l'information qui sont censées faciliter l'accès aux données, créent souvent l'effet inverse. Chaque jour, nous recevons entre 3 500 et 4 000 stimuli, ce qui complique l'identification de l'essentiel car trop d'informations en quantité conduit à un manque d'informations pertinentes. Il faut alors que le manager mette en place une communication forte et claire pour traverser ce bruit mental.

Enfin, cette complexité interne fait face à un environnement extérieur souvent défavorable. Les résistances des métiers, les contraintes administratives ou les retards dans la formation initiale constituent des obstacles qui échappent au pilotage de l'entreprise, mais influencent fortement la réussite du projet. Le changement technologique ne se produit pas en cercle fermé mais il se trouve dans un contexte social et institutionnel qui peut le ralentir ou l'aider.

2.2.2. Immatérialité du travail et ses implications managériales

[1]MIGNOT (Océane) : *La transformation digitale des entreprises*, Dunod, Paris, 2021, p. 32.

La digitalisation modifie profondément la connexion au travail, les personnes passant d'un espace tangible comme dossier papier, guichet physique à un environnement entièrement médiatisé par l'écran. Ce mouvement vers l'immatériel nécessite des capacités croissantes d'abstraction et pose un grand problème où plus la connectivité s'accroît, plus le sentiment d'isolement s'approfondit.

Cette permanence de la connexion renforce ce malaise. Elle donne à penser que tout est connaissable et contrôlable, mais en pratique elle crée bien souvent un isolement profond. Être connecté à distance ne vaut pas être ensemble. De nombreuses études le montrent : malgré de plus nombreux liens numériques, le travail se fait plus solitaire. La mise en œuvre du changement doit donc inclure des actions concrètes pour recréer du lien humain et préserver l'esprit d'équipe.

2.2.3. Reconfiguration identitaire par l'évolution des compétences

Les compétences évoluent. Dans une banque comme le CPA, les métiers passent d'un travail manuel (manipuler des dossiers, saisir des données) à une supervision à distance via des outils informatiques et numériques. L'entreprise a moins besoin d'exécutants et plus de personnes capables de piloter des systèmes automatisés. Cette transition nécessite des efforts immenses de la part des acteurs de la banque afin de faciliter l'accès à l'innovation et à la mise en valeur de la technologie sur le terrain de cette dernière.

Face à ces multiples contraintes, il est indispensable que les pratiques managériales de la banque changent dans le sens de la culture organisationnelle reposant surtout sur un enrichissement de la culture du partage, de participation et de développement de l'intelligence collective. En un mot, l'organisation recherchée est celle qui mettra en valeur la créativité, le sens de l'écoute et de l'innovation en permanence. Comme nous l'avons déjà analysé précédemment la technologie quelle que soit sa nature ne se transporte pas, elle obéit par contre aux règles d'adaptation aux spécificités socio-culturelles et sociales de la banque elle-même.

Dans ce cadre, nous retenons que ni la technologie ni le management ne peuvent s'acquérir ou se transporter facilement et en dehors d'une logique d'ensemble et systémique. Laurent Buratti répond justement à cette problématique cruciale en mettant en valeur ce qui suit : *« Au lieu de s'efforcer de la canaliser, le management doit plutôt se préoccuper d'exercer les acteurs à "surfer" sur le flux de la transformation, pour produire une performance toujours mieux*

adaptée, car en phase avec le courant du monde, et de plus haut niveau car elle valorise toute l'énergie disponible. »[1]

2.3. Résistances au changement technologique : typologie et leviers d'action

L'arrivée d'une nouvelle technologie ne se passe jamais de façon linéaire et calme. Elle provoque forcément des perturbations, des frictions et des oppositions. Trop souvent, les managers voient ces résistances comme un problème à éliminer : irrationalité, conservatisme ou mauvaise volonté. Cette vision est trop simple et dangereuse : elle mène à des stratégies d'imposition qui aggravent la situation.

En réalité, la résistance est une réaction humaine et collective normale, prévisible et porteuse de sens. Pour le manager, la compréhension est stratégique. Toute transformation crée une période de transition chaotique qui, si elle est mal gérée, peut tourner au désordre destructeur au lieu d'un désordre créatif.

2.3.1. Résistances individuelles : l'impact de la technologie sur la sphère personnelle

Au niveau individuel, la résistance est d'abord une réaction intime face à une rupture dans le monde professionnel. Elle repose surtout sur des aspects psychologiques et cognitifs.

Les nouvelles technologies imposent un double processus : désapprendre l'ancien et réapprendre le nouveau. Remettre en cause des compétences acquises pendant des années crée un sentiment d'incompétence et une perte de contrôle. La personne, qui tirait sa fierté de son expertise, se retrouve comme un débutant. La confusion et la fatigue apparaissent, et ces émotions négatives deviennent des défenses contre une situation vécue comme dévalorisante.

Le changement perturbe aussi les habitudes et les statuts. L'innovation dérange les routines et les positions acquises. Les habitudes simplifient la vie mentale et donnent un sentiment d'efficacité. Les perdre, c'est sortir de sa zone de confort. De plus, maîtriser l'ancienne technologie pouvait donner un statut ou un pouvoir informel (être celui qu'on consulte). La nouvelle situation menace cela.

Enfin, quand les changements se multiplient sans pause, une fatigue s'installe. Les « survivants du changement » deviennent cyniques face à des projets vus comme permanents et sans but

[1]BURATTI (Laurent) : *La Transformance : une stratégie de mise en action des hommes et des organisations*, InterEditions, Paris, 2009, p. 233.

clair. « Changer, mais pour quoi faire ? » Cette question montre une résistance non plus à un projet précis, mais au changement lui-même devenu la norme.

2.3.2. Résistances collectives : enjeux de pouvoir et défense des intérêts de groupe

La résistance n'est pas seulement la somme des réactions individuelles. Elle vient aussi des dynamiques de groupe, des luttes de pouvoir et de la défense d'intérêts communs. Un groupe professionnel peut s'organiser contre une innovation vue comme une menace pour ses avantages. La résistance devient alors une action collective organisée, pas juste un refus du progrès.

Il s'agit d'un phénomène social total ; la résistance au changement ne doit pas être perçue uniquement comme un acte négatif de la part des RH de la banque, cela nécessite de la part des acteurs de la banque des efforts intenses en communication. Cette dernière constitue davantage un acte d'abord d'éclairage, de compréhension et de prévention à des risques notamment sur le plan humain.

> *« La question de la gestion du changement passe donc nécessairement par la compréhension et le respect du bien-fondé de la résistance. [...] L'acceptation du changement doit être le fruit d'une évolution des opinions, plus que celui d'un rapport de forces. »*[1]

Les propos de l'auteur demeurent d'un sens profond et nous retenons essentiellement que la conduite du changement permet d'abord la compréhension des mécanismes de la résistance humaine et organisationnelle, il s'agit davantage d'une source d'écoute active des phénomènes liés aux multiples interactions individuelles, collectives et organisationnelles au sein de la banque.

Plus largement, l'organisation du travail crée des « territoires » de pouvoir. L'entreprise peut ressembler à un ensemble de fiefs où chaque service protège son domaine. Une innovation (comme des cercles de qualité où les opérateurs proposent des idées) peut être vue par un autre service comme une attaque contre son expertise. La résistance vise alors moins la technologie que le changement de répartition des responsabilités.

2.3.3. La résistance comme signal organisationnel : au-delà des typologies

[1]CARTON (Gérard-Dominique) : *Éloge du changement : méthodes et outils pour réussir un changement individuel et professionnel*, 2e éd., Pearson Education France, Paris, 2006, p. 252.

Classer les résistances ne suffit pas. Ce qu'elles révèlent, c'est surtout cela qu'il faut comprendre. La résistance n'est pas seulement un obstacle : elle est un symptôme, un signal précieux sur ce qui ne va pas dans le management du changement.

Pour beaucoup d'auteurs, les échecs proviennent d'une vision trop abstraite, déconnectée du terrain, et d'une sous-estimation du travail nécessaire pour ancrer le projet dans la réalité. Les collaborateurs ne s'opposent pas au changement en soi ; ils s'opposent à un changement dont ils ne comprennent pas le sens, ni la cohérence, ni l'utilité pour eux.

S'ajoute à cela la myopie des managers, notamment en matière de visibilité du projet de l'organisation de la banque ou de l'entreprise. S'ajoute à cela le déficit en matière de pratique d'écoute et de management collaboratif.

Tout cela entraîne ce qu'on appelle des parasites, des bruits, de l'incohérence, de l'ambiguïté dans le sens de la perte du sens même. L'ensemble de ces facteurs influençant le climat de l'entreprise conduit au phénomène de résistance, surtout ces formes apparente et cachée.

Cette idée rejoint celle d'un accompagnement dans le temps. On ne change pas non plus une organisation sans savoir ce que pensent ses membres. La résistance devient alors un indice précieux : il faut explorer, comprendre et accompagner.

Ce changement de regard est indispensable pour le manager d'une banque en pleine digitalisation. La résistance de ses équipes n'est pas un échec, ni une preuve de conservatisme. Elle traduit des inquiétudes légitimes, des incompréhensions à éliminer, des compétences à acquérir. Ce n'est pas le but d'essayer à tout prix de la faire disparaître, mais bien de l'écouter pour agir là où cela est vraiment utile.

2.4. La transformation digitale : quand le changement devient l'environnement

La transformation digitale ne ressemble pas juste à un changement de plus parmi tous ceux que les entreprises ont connus jusqu'à présent. Elle est bien différente des méthodes habituelles pour gérer les évolutions. Les théories de Taylor à Ford étaient axées sur l'efficacité par la stabilité. On recherchait un équilibre optimal, et pour ces méthodes, changer était quelque chose d'exceptionnel. Mais le monde numérique inverse complètement ce principe. Les évolutions technologiques vont plus vite, les marchés se transforment, et le mouvement, le changement constant sont devenus la norme.

Dominique-Anne Michel le dit clairement dans son analyse :

> *« Naguère considéré comme un chantier exceptionnel, grand projet censé faire passer une entreprise d'un état à un autre, [le changement] est devenu permanent. On ne passe plus d'une phase d'équilibre à une autre via une phase de déséquilibre transitoire : le déséquilibre devient la norme. »*[1]

Cette intuition, formulée dès 2004, n'a fait que se renforcer avec l'accélération digitale. Le changement n'est plus un événement à gérer : il est l'environnement même dans lequel l'entreprise évolue. Cette section s'attache à déconstruire le modèle du changement ponctuel pour théoriser l'avènement d'un paradigme de changement continu, où l'agilité devient une compétence organisationnelle fondamentale.

2.4.1. Le paradigme du changement ponctuel : une séquence linéaire maîtrisée

Le changement planifié a été l'idée principale de la façon de gérer les entreprises durant le XXe siècle. Son but était de faire évoluer l'organisation d'une situation de départ (l'état A) à une autre (l'état B) de façon cadrée, en faisant les choses l'une après l'autre pour déranger le moins possible et contrôler les personnes qui s'y opposent. Il fonctionne sur une progression en ligne droite et définit un projet avec des phases bien spécifiques : comprendre le problème, analyser la situation, prévoir les étapes, mettre en place les changements et finalement, faire en sorte que le nouveau fonctionnement tienne.

Ce système a très bien marché pour des changements limités, de stratégie ou dans le fonctionnement quotidien. Il pensait en fait qu'après une période de difficultés, on retrouverait une nouvelle stabilité. Or, c'est justement cette idée que la transformation digitale est en train de rendre fausse.

2.4.2. Rupture digitale et permanence du changement

La transformation digitale, ce n'est pas qu'un simple changement technologique. Ça fait partie de ce qu'on appelle la « troisième révolution industrielle ». Ça change tout le temps les bases de la concurrence et du fonctionnement des entreprises. Contrairement aux grandes vagues de modernisation d'avant, où il y avait des moments d'adaptation puis des moments de stabilité, là c'est différent. L'innovation ne s'arrête jamais.

---

[1]MICHEL (Dominique-Anne) : « Tout change, même le changement », *L'Expansion Management Review*, n° 113, juin 2004, p. 1267.

D'après Grange et Roche, cette façon de voir vient de la convergence, après la guerre, entre les programmes militaires et civils. Cela a créé un « excédent » de solutions techniques qui se nourrit lui-même. Cet excédent alimente un mouvement sans fin. Pour le management, la conséquence est fondamentale : le changement n'est plus un projet exceptionnel. C'est devenu un état permanent.

Océane Mignot, dans son analyse récente de la transformation digitale, explicite cette transformation :

> *« Il ne faut pas s'attendre à passer une quelconque ligne d'arrivée dans un parcours de transformation digitale. [...] L'objectif n'est pas tant d'atteindre un certain niveau dans l'exploitation de la technologie digitale, mais de développer systématiquement la capacité de s'adapter en permanence aux nouvelles possibilités offertes par la technologie. »*

Du coup, l'instabilité n'est plus une phase passagère, un désordre temporaire avant un retour à l'ordre. Elle est devenue la nouvelle constante. Le cycle « équilibre – déséquilibre – nouvel équilibre » ne tient plus. Savoir planifier des projets ponctuels devient moins utile que savoir naviguer dans une turbulence continue.

2.4.3. L'agilité organisationnelle comme réponse au changement continu

Dans un environnement où le changement est permanent, la performance ne dépend plus de la qualité de la planification initiale, mais de la capacité à incarner le changement au quotidien. L'agilité cesse d'être une simple méthode de gestion de projet pour devenir une culture et une structure.

Le changement continu est désormais un « processus itératif et cumulatif qu'il faut reformuler en cours d'opération ». Il ne s'oppose plus à la routine : il s'intègre aux opérations quotidiennes. L'objectif devient alors de développer une « organisation capable de vivre en état de changement durant une période prolongée », une organisation qui prospère dans ce que Collerette nomme le « désordre créateur » plutôt que de chercher à y échapper.

La gestion de la transition, dans ce cadre, n'est plus une compétence exceptionnelle mobilisée pour les grands projets. Elle devient une compétence stratégique permanente : gérer la turbulence, l'incertitude et l'ambiguïté n'est plus l'exception, mais le quotidien du manager.

Section 3 : LE RÔLE CENTRAL DU MANAGER DANS LA PRISE EN CHARGE DE L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE

3.1. Évolution du rôle managérial : du chef donneur d'ordre au facilitateur

Le modèle classique du management repose sur le manager-donneur d'ordre, celui qui détient le savoir et l'autorité. Ce rôle, fondé sur la définition des tâches, l'organisation formelle et le contrôle du travail, a longtemps été le fondement de la hiérarchie. Le manager incarne une autorité descendante : sa légitimité découle de sa position, il supervise, valide, fixe les objectifs et assume la responsabilité de la mise en œuvre de la stratégie.

Mais les évolutions en cours, technologiques, organisationnelles, sociales, questionnent profondément cette façon de faire. Face à des environnements plus complexes et aux nouvelles attentes des collaborateurs, l'évolution vers un nouveau rôle de manager s'impose.

3.1.1. Les raisons du changement : pourquoi le rôle du manager a évolué

L'évolution du rôle du manager répond à des transformations profondes qui touchent à la fois la technologie, l'organisation du travail et les attentes des personnes. D'un côté, la complexité technologique et organisationnelle rend le modèle figé « ordre – exécution – contrôle » inefficace. L'arrivée de technologies avancées et l'interdépendance des tâches exigent une communication permanente, horizontale et concertée pour ajuster les actions en temps réel. Le manager ne peut plus être le seul intermédiaire pour l'information et les décisions. Son rôle doit désormais faciliter la communication, l'échange et la production du feedback, chacun apportant une partie du savoir nécessaire à la performance collective.

Ce qui est réellement attendu des vrais leaders managers est lié aux pratiques partagées, à la participation et à la pleine collaboration. Les managers de la nouvelle génération ne se comportent plus comme des gestionnaires classiques d'autrefois. La pratique d'écoute active devient la norme, l'esprit de corps et d'équipe prennent aussi de l'ampleur et deviennent stratégiques. Les managers ne cessent de mettre l'accent au quotidien sur les règles de base du management moderne comme la coordination, la coopération, la recherche de l'autonomie et de la responsabilisation de chacun des travailleurs, l'écoute en permanence…

Dans ce cadre Hervé Serieyx écrit dans son livre :

> *« Il y aurait bien des raisons pour le faire. L'exemple californien nous montre un "relax management" qui n'est sûrement pas un modèle mais ne semble pas compromettre les performances de l'entreprise. En tout cas, il contraint la hiérarchie à écouter, à s'informer, chercher à comprendre, à faciliter l'émergence d'accords, à promouvoir les idées de progrès des subordonnés, à former, à favoriser les communications, et tout cela en vue de rechercher avec le personnel les meilleurs moyens d'atteindre les objectifs fixés et de les mettre en œuvre. Le manager - tour d'ivoire, distant et donneur d'ordres - sera-t-il demain un dinosaure aussi démodé que le sous-officier de Courteline ? Dès aujourd'hui en tout cas, ce type de management-là semble avoir perdu beaucoup de son efficacité »*[1]

D'un autre côté, les attentes des collaborateurs ont profondément changé. Dans un contexte économique exigeant et face aux risques d'isolement générés par la virtualisation du travail, les salariés aspirent à davantage de sens et de lien humain dans leur activité quotidienne. Cette convergence des pressions technologiques et humaines impose une redéfinition globale du management.

3.1.2. Le nouveau modèle : le manager-facilitateur au cœur du changement

Devant une complexité technologique qui rend le contrôle vertical impossible et devant des collaborateurs qui aspirent à plus d'autonomie et de sens, la posture de manager-facilitateur est la seule qui s'impose. Son rôle n'est plus de tout connaître, mais d'orchestrer les échanges pour que l'intelligence collective se déploie librement. Ainsi que le formule Slim Lambert : *« Un manager et un leader n'enseignent pas ce qu'il faut faire aux autres, mais apprennent d'eux comment faire pour les aider. »*[2]

Le modèle en question constitue pour le besoin de notre étude une avancée managériale et organisationnelle en complément à nos idées, on retient que le manager s'efforce au quotidien à rendre dynamique l'accélération de l'activité de son entreprise et la conduite de changement, des pratiques du management introduites notamment devant les enjeux de ce nouveau siècle qui ne cesse d'imposer des pratiques managériales innovantes sans cesse.

---

[1]SERIEYX (Hervé) : *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise : cercles de qualité et cercles de pilotage*, 4e éd., Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1985, p. 131.
[2]LAMBERT (Slim) : *Les secrets du leader manager*, Op.cit., p. 335.

3.2. Les conditions de base pour une communication managériale efficace en contexte digital

Une bonne communication managériale à l'ère digitale ne tombe pas du ciel. Elle repose sur trois niveaux de conditions liées entre elles : une transformation personnelle du manager, un cadre stratégique et organisationnel clair, et la maîtrise de pratiques concrètes adaptées.

3.2.1. Conditions d'instauration d'un cadre communicationnel fondé sur la confiance, l'harmonie et un langage partagé

Parmi les conditions préalables à l'instauration d'un climat de confiance et d'harmonie dans les entreprises, on retient en premier lieu la présence de vrais leaders managers ayant d'abord le sens de l'humanisme, de la bienveillance, du respect et notamment de l'écoute active. La communication n'est pas autre chose que la production du sens chez le collaborateur. La communication dans ce sens facilite l'accès à notre dynamique d'un changement positif et porteur du sens et de l'esprit d'innovation.

On retient avec beaucoup d'intérêt que le secret de la recherche de l'excellence, de la performance et des compétences réside dans le travail même des managers sur le terrain, comme le soulignent clairement les auteurs du « Prix de l'excellence »[1] dans ce même cadre d'idées : dans ce même ordre d'idées, nous retenons globalement que ce qui caractérise le mieux la réussite et le succès des entreprises les plus performantes dans le monde huit leviers de base sont à l'origine justement de la recherche de l'excellence, à savoir :

- Privilégier l'action
- Rester à l'écoute du client
- Favoriser l'autonomie et l'innovation
- Asseoir la productivité sur la motivation du personnel
- Se mobiliser autour de valeurs-clés
- Préserver une structure simple
- Allier souplesse et rigueur
- S'en tenir à ce que l'on sait faire

[1]PETERS (Thomas J.) et WATERMAN (Robert H.) : *Le Prix de l'excellence*, InterÉditions, Paris, 1983.

La communication managériale exige un projet d'entreprise clair et partagé, donnant du sens aux efforts de transformation digitale. L'engagement de l'équipe dirigeante est une condition sine qua non : sans soutien au plus haut niveau, les efforts des managers de proximité restent sans effet. Michel Crozier insiste sur le rôle essentiel de l'équipe dirigeante :

> *« Le principal moteur du changement, c'est toujours l'équipe dirigeante et plus particulièrement le chef d'entreprise. Son engagement est une condition primordiale, constatée dans les vingt-cinq cas examinés, sans aucune exception. »*

Agir sur la culture organisationnelle est également indispensable. Yves Bertrand souligne que *« ce phénomène de la culture organisationnelle est assez important pour que des auteurs tels que Kets de Vries et Miller soient en mesure d'affirmer qu'on peut prédire le déroulement des actions d'une organisation en analysant tout simplement la culture de cette organisation. »* Cette approche rejoint le concept d'« optimum socio-technique » : il faut investir simultanément dans l'outil technologique et dans le capital humain.

3.2.2. La condition opérationnelle : maîtriser les paradoxes de la communication digitale

Pour bien communiquer managérialement dans le contexte digital, il faut maîtriser quatre exigences pratiques. D'abord, se centrer sur le récepteur : le principe « le pouvoir, c'est le récepteur » se traduit concrètement par l'empathie — adapter son discours à la réalité vécue des collaborateurs, notamment lorsque les écrans multiplient les risques de malentendus. Ensuite, lutter contre la surabondance d'informations et la virtualisation, en favorisant la qualité plutôt que la quantité, et en conservant des lieux d'échange humain direct. Troisièmement, gérer l'imaginaire collectif : faire de la technologie un outil de connexion humaine, en créant une culture et une vision communes qui donnent un sens à son utilisation. Quatrièmement, faire de la formation continue une priorité intégrée au quotidien du travail, et non un événement ponctuel au démarrage d'un outil.

3.3. Évaluation et adaptation des efforts de communication

Dans un contexte où le changement est permanent, la communication managériale ne peut plus être une campagne ponctuelle lancée au début d'un projet puis oubliée. Elle doit suivre un cycle continu, où l'évaluation n'est plus un contrôle final mais un outil de pilotage permanent qui garantit l'alignement entre la stratégie voulue et la réalité vécue par les collaborateurs.

3.3.1. Le nouveau modèle de l'évaluation continue : de la mesure ponctuelle à la régulation permanente

L'évaluation de la communication managériale doit évoluer sur deux axes majeurs. D'abord, dépasser la logique quantitative au profit d'indicateurs qualitatifs d'appropriation : les équipes ont-elles réellement intégré le changement dans leurs pratiques ? Ensuite, concevoir l'évaluation comme un moteur de correction de trajectoire en temps réel, permettant de traiter les résistances dès leur émergence.

Il est intéressant de souligner dans ce même sens d'idée que le recours à la communication dans son approche managériale globale et multidimensionnelle ne peut être perçu comme une menace ou un remède mais un des piliers permettant à l'entreprise la recherche de la cohérence, de l'harmonie, de la transparence et du sens commun, comme nous l'avons déjà analysé précisément — communiquer n'est pas simplement d'échanger des idées avec autrui, ce concept est plus profond de sens et d'importance dans la vie de l'entreprise et autre.

Hervé Serieyx écrit à cet égard : *« Bien sûr, toutes les grandes entreprises développent des programmes de formation, des actions de communication, des plans de gestion prévisionnelle de carrières ; mais considèrent-elles réellement que c'est l'état de cette ressource-là - les hommes - qui fera la victoire ou l'échec dans la nouvelle compétition industrielle ? Que c'est son plus ou moins grand degré d'implication dans l'entreprise, la plus ou moins grande mobilisation de son intelligence, de son imagination, sa plus ou moins grande capacité d'adaptation, sa plus ou moins bonne ouverture aux problèmes et aux défis de l'entreprise, qui donneront à celle-ci compétitivité et flexibilité ? »*[1]

3.3.2. Les dimensions de l'évaluation : au-delà de la transmission du message

Une évaluation exhaustive de la communication managériale doit intégrer trois dimensions complémentaires. L'impact humain d'abord : percevoir les signaux faibles — baisse d'énergie, questions récurrentes, comportements d'évitement — révélateurs de la turbulence générée par le changement. La pertinence organisationnelle ensuite : selon l'adage bien établi, « Il n'y a pas de problème de communication, il n'existe que des problèmes d'organisation » ; évaluer la communication revient donc souvent à interroger la cohérence de l'organisation elle-même.

[1]SERIEYX (Hervé) : *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise*, Op.cit., p. 129.

L'appropriation du sens enfin : l'objectif ultime est que les collaborateurs intègrent le changement comme leur propre démarche et cessent de le subir comme une contrainte imposée.

3.3.3. Les mécanismes d'une évaluation itérative

Pour opérationnaliser cette évaluation continue, le manager doit combiner deux types de dispositifs complémentaires. Les mécanismes formels — groupes de pilotage transversaux, bilans provisoires périodiques — apportent une structure et une information organisée sur l'avancement et les difficultés. Les canaux informels — échanges directs, rencontres éclair, discussions spontanées — permettent de « prendre le pouls » des équipes de manière plus sensible, captant les hésitations et les doutes que les cadres institutionnels ne font jamais remonter.

3.3.4. L'adaptation comme finalité : l'organisation agile et l'apport de la communication managériale

Dans le cadre de cette sous-section, nous tenterons de mettre au clair le lien étroit entre l'agilité organisationnelle et la communication managériale. La problématique que l'on se pose est de montrer à quel point la communication managériale facilite l'accès à la mise en valeur de l'agilité organisationnelle dans le fonctionnement des entreprises. Cette problématique demeure aussi cruciale que complexe.

La communication managériale, dans son approche renouvelée, permet la recherche de l'équilibre entre le capital humain qui constitue une variable aussi sensible et la dynamique de l'agilité dans les organisations. La mise en œuvre de cet équilibre, recherché par les acteurs de l'entreprise, est conditionnée par les efforts des leaders et des managers, notamment en matière d'adaptation.

L'adaptation n'est pas à considérer comme un simple concept, mais davantage comme un concept plein de sens, notamment sur le plan humain. La communication managériale s'est faite récemment pour répondre justement aux besoins et aux exigences du concept en question, à savoir : l'effort d'adaptation des managers, notamment sur le plan de la conduite du changement humain et organisationnel. Comme nous l'avons déjà analysé précédemment, la conduite du changement ne s'improvise pas, et ne se bureaucratise pas, il s'agit d'un processus lent et long et complexe, les acteurs et managers ne doivent pas se limiter à des efforts d'adoption mais davantage d'adaptation de l'effort sur le terrain.

Il faut aussi retenir que la recherche, objet de l'effort des managers sur le terrain, doit s'appuyer sur la qualité du management mis en œuvre sur le terrain. Le recours au management, ou plutôt aux pratiques managériales, ne peut se limiter à des démarches de pensée trop linéaires et techniciennes. À l'ère d'aujourd'hui, notamment devant les impératifs qu'impose la révolution technologique, les managers doivent aussi s'efforcer de faire appel à des approches humanistes, systémiques et transversales.

> *« Nous pouvons nous concentrer désormais sur notre stratégie de mobilisation. Nous disposons de la cartographie des parties prenantes, du retour des enquêtes sur les valeurs (la majeure partie du temps anonyme à l'échelle de l'organisation). Nos priorités sont connues. Nous pouvons programmer l'ensemble des rencontres individuelles. Notre intention : comprendre les besoins, identifier les résistances. Notre approche doit être spécifique de la personne rencontrée, notre communication ne peut se limiter aux aspects positifs attendus, elle doit permettre à chacun de se projeter sur les bénéfices qu'il en retirera. Qu'est-ce qu'il pourrait gagner à titre personnel ? »*[1]

Le contenu de la citation de l'auteur demeure plein de sens et d'intérêt scientifique, académique et même pratique. La capacité à conduire le changement, à produire du sens, à rechercher l'équilibre, à s'y adapter aux contraintes et aux spécificités liées au phénomène objet de l'adaptation, constitue l'une des préoccupations majeures dans l'esprit des acteurs et managers.

La recherche de l'information et des inputs liés au processus technologique dans son approche digitale s'avère complexe ; elle nécessite et mérite une méthodologie d'approche aussi globale, systémique et transversale.

La logique de pensée managériale impose aux managers sur le terrain une manière de penser allant dans le sens de la théorie des systèmes, car les phénomènes managériaux sont davantage humains et organisationnels. Les technologies et les processus de digitalisation sont conditionnés par l'effort des managers à communiquer en permanence, notamment avec l'ensemble des parties prenantes.

---

[1]GOURDIN (Nathalie), LOPEZ (Patrick) et GOURDIN (Michel) : *La résistance aux changements*, Op.cit., p. 147.

Conclusion du Chapitre 1

En synthèse du chapitre 1 nous retenons globalement que le processus de conduite de changement prend de l'ampleur et impose aux acteurs et managers sur le terrain, le renouvellement de leur pensée managériale et humaine. La dynamique de la conduite du changement à l'ère des technologies et des processus de digitalisation s'appuie désormais sur les efforts des managers à investir en permanence des efforts en politique de communication managériale et de production de sens de l'humain. Cette dernière est conditionnée essentiellement par la capacité des leaders managers à produire du sens dans la conduite du changement et à développer au quotidien chez les collaborateurs l'envie, les motivations, les compétences et l'esprit même de réussite des processus de transformation digitale au sein de la banque.

Chapitre 2 : LA TRANSFORMATION DIGITALE RH DANS LE SECTEUR BANCAIRE : ENJEUX ET BONNES PRATIQUES

Introduction du chapitre 02

Le premier chapitre a posé les bases, ce qu'on entend par communication managériale, comment on conduit un changement, et pourquoi les deux sont liés. Mais tout ça reste théorique tant qu'on ne le confronte pas au terrain. Et on va aborder ça dans ce deuxième chapitre.

Le choix du secteur bancaire n'était pas au hasard. Depuis une vingtaine d'années, il est passé par des transformations intenses sur les plans réglementaire, économique et technologique. Les banques ont fermé beaucoup d'agences. Les fintechs sont arrivées. Les taux d'intérêt sont restés bas, ce qui a diminué leurs marges. Elles ont donc dû se réinventer, et rapidement. Dans ce contexte, transformer les fonctions RH est vraiment le cœur du mouvement.

Ce chapitre se découpe en trois temps. D'abord, on va essayer de comprendre comment le métier de RH dans la banque a évolué, et ce que ça change concrètement pour les acteurs concernés. Ensuite, on s'appuiera sur trois expériences à l'étranger pour voir ce qui a marché… et aussi, parfois, ce qui a moins bien fonctionné. Enfin, on tentera de dégager les principaux leviers qu'une banque peut actionner pour réussir sa transition digitale RH dans de bonnes conditions.

SECTION 1 : ÉVOLUTION DU MÉTIER RH BANCAIRE FACE AU DIGITAL : VERS UNE « BANQUE DE NOUVELLE GÉNÉRATION »

1.1. Transformation digitale bancaire : un changement au-delà de la dimension technique

1.1.1. La distinction fondamentale entre numérisation et transformation digitale

Il existe une confusion fréquente entre numérisation et transformation digitale. La première désigne le fait de convertir des informations analogiques (papier, sons, images physiques) en données numériques (fichiers, images, sons au format 0/1).[1]

Exemples :

- Scanner un document papier pour en faire un PDF,
- Convertir une cassette audio en fichier MP3.

L'objectif principal est la mise en forme numérique pour faciliter stockage, archivage et accès, mais pas nécessairement la transformation des processus métiers.

La transformation digitale, elle, va beaucoup plus loin. Jamal Bouali et Ridouane Ejbari la définissent comme *« un changement déclenché par les technologies numériques, ayant modifié le comportement des individus, les activités des concurrents et des parties prenantes, et imposé à l'organisation pour une adaptation et un mouvement afin de développer sa structure organisationnelle, ses processus internes, ses compétences et son modèle d'affaires, en vue de conserver sa position dans le marché, améliorer ses performances et garder sa pérennité »*[2] Il ne s'agit pas d'améliorer l'existant, mais de le remettre en cause.

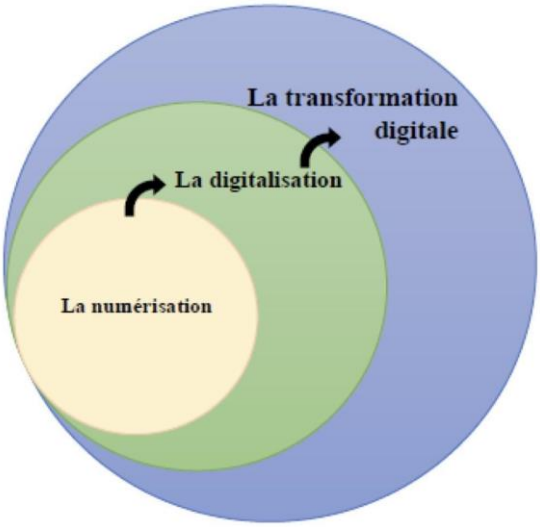
Dans une banque, cela se traduit concrètement par plusieurs changements en même temps. Les produits changent : l'application mobile remplace l'agence physique. Les clients changent : ils comparent, choisissent et changent vite d'avis. Et les salariés changent aussi. Leurs outils, les

[1]LEMON LEARNING : « Digitalization, Digitization et Transformation digitale : les différences », *Blog Lemon Learning*, 20 juin 2023. URL: https://lemonlearning.com/fr/blog/differences-digitalization-digitization-transformation-digitale (consulté le 22 avril 2026 à 2 :22).

[2]BOUALI (Jamal) et EJBARI (Ridouane) : « La transformation digitale des entreprises : Proposition d'un cadre théorique global de compréhension », *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, vol. 3, n° 1-1, 2022, p. 365.

compétences dont ils ont besoin, leur façon de travailler avec leurs managers : tout bouge à la fois. C'est cette accumulation qui rend la transformation bancaire si difficile à gérer.

Figure 2.1: La relation entre les termes numérisation, digitalisation et transformation digitale



Source : Ali Mohamed, « Impact de la digitalisation sur la croissance économique au Maroc », mémoire, Université Saint Louis, 2023, HAL Id : hal-04134986, page 7, https://hal.science/hal-04134986v1

1.1.2. Pression sectorielle continue depuis la crise de 2008

On doit revenir au contexte afin de comprendre pourquoi la transformation digitale s'est imposée avec une telle force dans les banques. La crise de 2008 a eu des effets durables. Les règles sont devenues plus strictes (Bâle III, puis Bâle IV). La conformité a été renforcée. Les superviseurs ont exercé une pression constante. En même temps, les taux d'intérêt ont chuté. Ils sont restés très bas pendant près de dix ans. Cela a réduit les marges d'intermédiation, qui sont au cœur du métier bancaire traditionnel.

Face à cette situation, les banques ont cherché à gagner en productivité. Le digital est devenu leur principal levier. Mais ce qui était au départ une réponse à une contrainte économique est devenue plus structurel. Comme le souligne une étude citée par ÉcoRéseau, *« les banques se "cantonneront à un rôle de back-office" que de nouveaux acteurs, les agiles fintechs, réaliseront*

mieux. »[1] La banque réduite à une simple infrastructure au service d'autres est devenue une peur majeure pour les dirigeants du secteur.

À cela s'ajoute l'arrivée de nouveaux concurrents. Les fintechs ont attaqué des niches précises : paiement, épargne, crédit. Elles proposent des solutions simples, fluides, sans friction. Les néo banques ont repensé l'expérience bancaire depuis le smartphone. Et les grandes plateformes comme Apple Pay, Google Pay ou WeChat Pay en Chine ont intégré les services financiers dans leurs écosystèmes. Devant tout cela, rester immobile n'était plus une option pour les banques.

1.1.3. Impact de la transformation digitale sur la fonction RH bancaire

La transformation digitale des banques n'a pas épargné la fonction RH. Au contraire : elle l'a profondément reconfigurée. Autissier et Moutot rappellent que *« 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 savoir-faire de l'entreprise), la stratégie (les finalités collectives poursuivies et envisagées) et la culture (le système de valeurs). »*[2]

Dans les ressources humaines de la banque, ce changement se voit à trois niveaux. D'abord, l'organisation : les équipes RH se divisent maintenant entre des services partagés, qui gèrent les tâches administratives répétitives, et des pôles plus spécialisés. Ensuite, les outils : le recrutement, la formation et le suivi des carrières se font de plus en plus sur des logiciels et des plateformes en ligne. Enfin, le rôle des RH : on demande aujourd'hui aux professionnels des RH de savoir lire les données pour aider la direction à prendre les bonnes décisions sur le terrain.

Ce n'est pas rien. En très peu de temps, le métier RH a dû se réinventer. Et cette réinvention a rencontré des résistances et des difficultés. Cette mutation ressemble à ce que Thomas Kuhn appelait un changement de « matrice disciplinaire »[3] — une reconfiguration en profondeur des

---

[1]ÉCORÉSEAU : « Enquête sur la banque qui ne voulait pas mourir », *ÉcoRéseau*, 28 janvier 2019. URL : https://www.ecoreseau.fr/societe/societe-france/enquete-sur-la-banque-qui-ne-voulait-pas-mourir-2019-01-28-12582 (consulté le 22 avril 2026 à 3 :15).

[2]AUTISSIER (David) et MOUTOT (Jean-Michel) : *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Pilotage*, 3e éd., Dunod, Paris, 2013, p. 7.

[3]KUHN (Thomas S.) : *La Structure des révolutions scientifiques*, trad. MEYER (Laure), Flammarion, Paris, 1983, p. 248.

références, des valeurs et des pratiques considérées comme légitimes. Ce n'est plus seulement l'outil qui change ; c'est le regard porté sur le travail lui-même.

1.2. Conditions et exigences d'une mise en œuvre effective de la transformation digitale RH

1.2.1. Prééminence d'une décision stratégique au plus haut niveau

La transformation digitale RH ne réussit pas par accident. Elle nécessite une décision claire au plus haut niveau de l'organisation. Ce que Beer et Nohria ont montré dans leurs travaux sur le changement organisationnel, c'est que les transformations durables articulent deux logiques : *« la création de valeur économique (théorie E) et le développement des capacités humaines (théorie O) »*[1] Dit autrement : faire évoluer les outils sans investir dans les personnes, cela ne marche pas. Et l'inverse non plus.

Dans les banques, cela se traduit par une condition simple mais souvent négligée : la DRH doit être autour de la table quand les décisions stratégiques se prennent. Or, selon l'étude PwC's Human Resources Technology Survey, la transformation numérique permet enfin de libérer les ressources RH des tâches administratives, au point que près d'un tiers des organisations (environ 33 %) constatent déjà une augmentation de la capacité des RH à jouer un rôle de consultant stratégique renforcé auprès de l'entreprise.[2] Ce chiffre souligne l'opportunité actuelle : la technologie doit servir à positionner le DRH comme le partenaire d'affaires qui rend la stratégie possible. Quand la RH est convoquée en bout de course pour "gérer l'humain" d'une décision déjà arrêtée, les conditions d'une transformation réussie ne sont pas réunies.

1.2.2. Rôle ambivalent des systèmes d'information RH

La modernisation des systèmes d'information RH (SIRH) est souvent présentée comme le premier geste de la transformation. C'est vrai, en partie. Ces systèmes constituent ce que Martory et Crozet nomment *« système d'information sociale, socle du pilotage »*[3] : ils structurent la manière dont les données circulent, dont les décisions sont prises, dont les managers interagissent avec leurs équipes.

---

[1]BEER (Michael) et NOHRIA (Nitin) : « Cracking the Code of Change », *Harvard Business Review*, vol. 78, n° 3, 2000, p. 1.

[2]STALEY (Dan) : *PwC's Human Resources Technology Survey*, PwC, août 2017, p. 4.

[3]MARTORY (Bernard) et CROZET (Daniel) : *Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances*, 9e éd., Dunod, Paris, 2016, p. 244.

Mais déployer un SIRH est une opération qui soulève autant de problèmes qu'elle en résout. François Stankewitz l'a bien documenté : l'implémentation d'un SIRH est souvent perçue comme complexe, longue et coûteuse. Les résistances au changement sont fréquentes, les coûts dépassent parfois les budgets initiaux et les bénéfices tardent à se matérialiser.[1]

Cette observation mérite d'être prise au sérieux. Trop de projets SIRH ont été lancés sur la base d'une promesse technologique séduisante, sans avoir suffisamment préparé les utilisateurs ni anticipé les résistances. Ce qui résulte des systèmes sous-utilisés, des équipes frustrées, et des directions déçues par un retour sur investissement qui tarde à venir. La technologie ne se déploie pas dans le vide : elle arrive dans une organisation avec son histoire, ses habitudes, ses rapports de force.

1.2.3. Des contraintes spécifiques au secteur bancaire

La banque est un secteur fortement réglementé. Cette réalité s'impose à tous les projets de transformation digitale des RH, qu'on le veuille ou non. On peut retenir trois grandes contraintes. D'abord, la protection des données personnelles : le RGPD encadre strictement la collecte et l'utilisation des informations sur les salariés. C'est une obligation lourde, car le numérique produit énormément de données. Ensuite, les formations obligatoires : dans une banque, le personnel doit obligatoirement se former sur certains sujets (comme la conformité, la lutte contre le blanchiment ou la protection du client). On peut digitaliser ces formations, mais il faut pouvoir prouver précisément qui a fait quoi. Enfin, les relations sociales : le secteur bancaire a une forte habitude du dialogue avec les syndicats. Tout changement important demande des discussions, des réunions d'information et du temps. Ce n'est pas un blocage, c'est juste une règle du jeu à intégrer.

1.2.4. Gouvernance des projets de transformation digitale RH

Un projet de transformation digitale RH sans gouvernance claire est un projet qui dérive. La littérature sur le changement organisationnel est unanime là-dessus. Le référentiel ADKAR développé par Prosci souligne que *« Les changements organisationnels échouent souvent parce que les employés ne comprennent pas l'importance d'adhérer au changement ou la manière de*

[1]LA BOÎTE À OUTILS DES RH : « Les principaux freins à l'adoption des SIRH et les solutions », *laboiteaoutilsdesrh.fr*, 29 octobre 2024. URL : https://laboiteaoutilsdesrh.fr/freins-adoption-sirh-solutions/ (consulté le 23 avril 2026 à 6 : 30).

le mener à bien. Et les dirigeants ne sont souvent pas équipés pour impliquer efficacement les individus pendant le changement et pour gérer toute résistance potentielle. »[1]

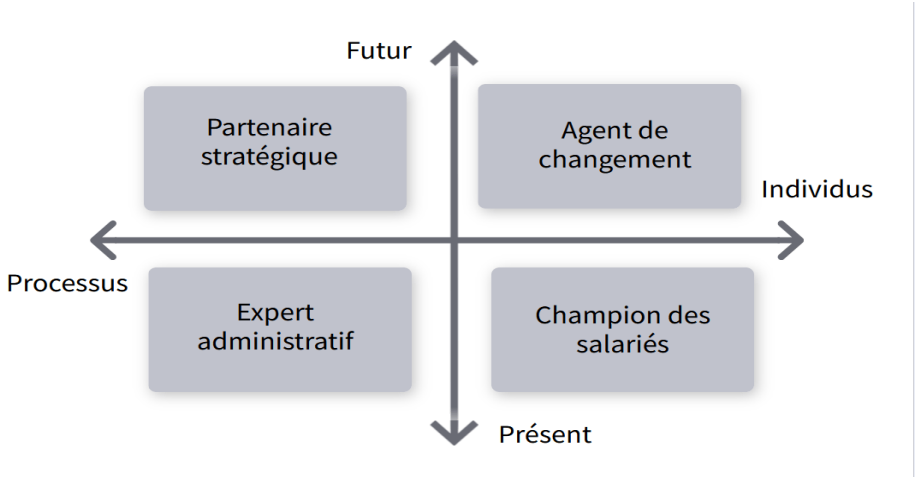
Concrètement, une bonne gouvernance de projet implique un comité de pilotage avec des représentants RH, DSI et directions métiers — et non pas seulement des informaticiens qui décident seuls. Elle implique une équipe projet capable de faire le lien entre les dimensions techniques et humaines. Et il faut des relais sur le terrain : des managers et des collaborateurs qui portent le changement au quotidien, bien avant que la direction ne l'annonce officiellement.

1.3. Nouveaux rôles de la fonction RH : partenaire stratégique, analyste de données et architecte de l'expérience collaborateur

1.3.1. Actualité et pertinence du modèle d'Ulrich

En 1997, Dave Ulrich proposait un modèle qui a transformé la façon dont on pense la fonction RH. Il identifiait quatre rôles possibles pour le professionnel RH : *« partenaire stratégique, agent de la transformation et du changement, expert administratif et champion des collaborateurs. »*[2] Ce modèle a été critiqué, amendé, réinterprété. Mais il reste, vingt-cinq ans plus tard, une grille de lecture utile.

Figure 2.2: La matrice de Dave Ulrich



Source : https://www.universityrh.net/lexique-management/

[1]PROSCI : « Le modèle Prosci ADKAR », *prosci.com*, s.d. URL : https://www.prosci.com/fr/methodologie/modele-adkar (consulté le 23 avril 2026 à 14 :12).
[2]INSIGHTS FOR PROFESSIONALS : « Les 4 rôles clés des RH selon Dave Ulrich », *insightsforprofessionals.com*, 31 décembre 2020. URL : https://www.insightsforprofessionals.com/fr-fr/hr/leadership/les-4-roles-cles-des-rh-selon-dave-ulrich (consulté le 24 avril 2026 à 12 :45).

La transformation digitale renforce deux de ces rôles en particulier. D'abord, le rôle de partenaire stratégique. Avec de bons outils d'analyse, les RH peuvent repérer les risques de départ, anticiper les compétences nécessaires, et voir le lien entre l'engagement des salariés et leur performance. Ce n'est plus de la gestion. C'est de la stratégie. Ensuite, le rôle d'agent du changement. Les transformations s'enchaînent vite. Dans ce contexte, les RH sont en première ligne : elles accompagnent, expliquent et soutiennent.

Dans leur actualisation de 2012, Ulrich et ses collaborateurs ajoutent une sixième compétence absente du modèle initial : *« promoteur de la technologie »*[1] Cette addition traduit un constat simple : un professionnel RH qui ne comprend pas les outils digitaux ne peut pas accompagner efficacement leur adoption.

1.3.2. People Analytics : opportunités et exigences pour la fonction RH

Les people Analytics — définis par Davenport, Harris et Shapiro comme *« l'utilisation des données sur les individus pour prendre des décisions managériales plus éclairées »*[2] — sont devenus un enjeu central dans les grandes banques.

Les applications concrètes sont nombreuses. Cela permet par exemple de deviner quels salariés risquent de démissionner dans les six prochains mois, ou de repérer une baisse de motivation dans une équipe avant que cela ne pose un vrai problème. On peut aussi mesurer si une formation a vraiment amélioré les performances, ou comprendre le lien direct entre le départ des employés et certaines pratiques managériales. Toutes ces solutions ne sont pas de la théorie : elles fonctionnent déjà et les banques les plus en avance s'en servent au quotidien.

Mais il y a un problème. Selon une étude Deloitte de 2018, *« seulement 9 % des équipes RH des grandes entreprises déclarent posséder les compétences analytiques nécessaires pour exploiter pleinement les données RH disponibles »*[3] Ce pourcentage montre bien le décalage actuel. Les banques ont accès aux données et possèdent les logiciels, mais elles manquent de profils formés pour analyser ces informations. Former les équipes sur ces sujets reste donc un défi immense.

---

[1]ULRICH (Dave), YOUNGER (Jon), BROCKBANK (Wayne) et ULRICH (Mike) : « Les talents RH et les nouvelles compétences RH », *Le RBL Group*, 2012, p. 2.

[2]DAVENPORT (Thomas H.), HARRIS (Jeanne) et SHAPIRO (Jeremy) : « Competing on Talent Analytics », *Harvard Business Review*, vol. 88, n° 10, 2010, p. 53.

[3]Deloitte Insights, *Global Human Capital Trends 2018 : The Rise of the Social Enterprise*, Deloitte University Press, New York, 2018, p. 47.

1.3.3. Expérience collaborateur : un levier stratégique au-delà du marketing

Le troisième nouveau rôle de la RH est peut-être celui qui bouscule le plus les habitudes. La notion d'expérience collaborateur, importée du marketing client, interroge la qualité de ce que vit un collaborateur tout au long de son parcours dans l'organisation. Jacob Morgan propose d'en distinguer trois dimensions : *« l'environnement culturel, l'environnement technologique et l'environnement physique »*[1]

Prenons l'exemple d'une banque en pleine transformation digitale : ces trois piliers changent en même temps. Les outils informatiques évoluent (parfois pour simplifier la vie, parfois pour créer de l'agacement si l'application fonctionne mal). La culture de l'entreprise change aussi, mais pas au même rythme pour tout le monde. Enfin, les bureaux sont réorganisés à cause du développement du télétravail.

Cette attention portée à l'expérience collaborateur n'est pas qu'une question d'éthique ou de bienveillance. C'est aussi une question de performance. L'article de Steeple sur l'engagement l'a montré chiffres à l'appui : *« Les entreprises avec un taux élevé d'engagement des collaborateurs sont 22 % plus rentables que celles où l'engagement est faible. »*[2] Une raison supplémentaire de ne pas traiter ce sujet comme un détail.

SECTION 2 : ÉTUDE BENCHMARKING : ENSEIGNEMENT DES EXPÉRIENCES ÉTRANGÈRES

2.1. Fondements et limites méthodologiques de l'approche comparative

2.1.1. Benchmarking : un instrument d'apprentissage organisationnel

Comparer des organisations entre elles n'est pas une fin en soi. C'est un moyen de comprendre ce qui fonctionne, dans quel contexte, et pourquoi. On peut le définir simplement comme la recherche des meilleures pratiques qui mènent à la performance supérieure.

---

[1]WELCOMETOTHEJUNGLE : « 6 conseils pour une expérience collaborateur personnalisée », *welcometothejungle.com*, 6 octobre 2024. URL : https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/experience-collaborateur-personnalisation-equite (consulté le 26 avril 2026 à 15 :55).

[2]STEEPLE : « L'engagement professionnel des collaborateurs en 10 chiffres clés », *steeple.com*, 16 octobre 2024. URL : https://steeple.com/fr/blog/10-chiffres-cles-comprendre-engagement-professionnel-entreprise (consulté le 26 avril 2026 à 16 :22).

Dans le cadre de la transformation digitale des RH, cette comparaison est très utile pour une raison simple : les erreurs des autres apprennent autant que leurs réussites. Pourtant, les échecs sont rarement partagés. Les entreprises parlent facilement de ce qui fonctionne, mais cachent leurs difficultés. Il faut donc analyser les documents avec un esprit critique, en essayant de deviner ce qui n'a pas été bien géré.

Pour ce travail, nous avons utilisé plusieurs types de documents : les rapports annuels et la communication officielle des banques étudiées, des études de cas venant de revues scientifiques ou de cabinets de conseil, et des articles de presse spécialisée. Ces derniers permettent parfois d'avoir des témoignages plus concrets que les discours officiels.

2.1.2. Critères de sélection des banques de référence.

Trois critères ont guidé la sélection. Premièrement, la pertinence sectorielle : seules des banques ont été retenues, pour éviter de comparer des situations trop différentes. Deuxièmement, la diversité des profils : on ne peut pas tirer des leçons utiles en comparant uniquement des organisations similaires. C'est pourquoi le panel inclut une grande banque universelle française (BNP Paribas), un établissement néerlandais connu pour sa transformation agile (ING Bank) et une néo banque construite de zéro sur le digital (N26). Troisièmement, la disponibilité documentaire : on ne peut analyser que ce qui est documenté.

2.1.3. Limites de la démarche comparative.

Deux limites méritent d'être mentionnées franchement. La première est le biais de survivant : les cas publiés sont majoritairement des réussites. On ne parle pas — ou peu — des projets abandonnés, des SIRH déployés et jamais vraiment adoptés, des tentatives agiles qui ont tourné court. Ce biais fausse nécessairement la lecture des facteurs de succès.

La deuxième limite est celle de la transposabilité. Ce qui a fonctionné chez ING aux Pays-Bas en 2014 ne fonctionnera pas automatiquement dans une banque algérienne en 2024. Les contextes culturels, réglementaires et organisationnels diffèrent. Les cas qui suivent sont donc à lire comme des sources d'inspiration, pas comme des modèles à copier.

2.2. Trois études de cas et leurs enseignements

2.2.1. Cas 1 — BNP Paribas : gérer la transformation à grande échelle

Avec près de 183 000 collaborateurs répartis dans 63 pays, BNP Paribas représente un géant bancaire dont la transformation digitale constitue un défi moins technologique qu'humain. L'enjeu majeur réside dans l'évolution profonde des comportements et des pratiques au sein d'une organisation mondiale complexe.[1]

Dès 2015, le groupe a investi environ 3 milliards d'euros pour repenser ses processus et ses systèmes d'information. Un pilier central de cette stratégie a été la modernisation de la fonction RH via le déploiement d'un SIRH Cloud (type SAP SuccessFactors). Cette architecture commune a permis d'unifier des systèmes fragmentés par des années de fusions-acquisitions.[2]

Les bénéfices techniques sont concrets. La plateforme RH (baptisée People) a automatisé l'essentiel des flux administratifs. En réduisant le poids des tâches répétitives, le groupe a libéré des ressources critiques pour se recentrer sur l'expérience collaborateur et l'accompagnement stratégique.[3]

L'aspect le plus instructif de cette expérience demeure sa dimension pédagogique. BNP Paribas a instauré un vaste plan de formation digitale pour ses 198 000 salariés. Au-delà des modules classiques, le groupe a misé sur une logique de pair-à-pair : les collaborateurs formés deviennent des relais de changement informels auprès de leurs collègues.[4] Cette approche, où l'apprentissage est porté par les semblables plutôt que par des experts extérieurs, s'est avérée être le moteur le plus efficace pour l'appropriation durable des nouveaux modes de travail.

Jean-Laurent Bonnafé, directeur général du groupe, a clairement mis en avant ce défi managérial : *« La transformation digitale de BNP Paribas nécessite une adaptation du réseau de distribution et des ressources humaines, ce qui implique de repenser les modes de travail et les pratiques au sein de l'organisation. »*[5] Une telle déclaration, venue du numéro un d'une

---

[1]BNP PARIBAS : *L'essentiel 2023*, BNP Paribas, Paris, 2024, p. 5. URL : https://cdn-group.bnpparibas.com/uploads/file/bnp_paribas_essentiel_2023_fr.pdf (consulté le 26 avril 2026 à 12 :30).
[2]ITESPRESSO : « BNP Paribas : impact de la transformation digitale sur le réseau physique », *ITespresso*, 2017. URL : https://www.itespresso.fr/bnp-paribas-impact-transformation-digitale-reseau-physique-151686.html (consulté le 26 avril 2026 à 14 :33).
[3]BNP PARIBAS : « Solutions innovantes / Innovation », *group.bnpparibas*, 2026. URL : https://group.bnpparibas/nos-engagements/innovation (consulté le 26 avril 2026 à 14 :50).
[4]KNOWMORE : « Transformation digitale : le cas de BNP Paribas », *knowmore365.com*, 2024. URL : https://www.knowmore365.com/le-blog/transformation-digitale-le-cas-de-bnp-paribas (consulté le 27 avril 2026 à 15 :15).
[5]ITespresso, « Transformation digitale : BNP Paribas enclenche une phase plus prégnante », 2017. URL : https://www.itespresso.fr/transformation-digitale-bnp-paribas-pregnante-147683.html (consulté le 27 avril 2026 à 15 :28).

grande banque, n'est pas anodine : elle souligne la place centrale que la question humaine doit occuper dans la conduite du changement.

2.2.2. Cas 2 — ING Bank : adoption des pratiques agiles par une banque traditionnelle

L'expérience d'ING Bank figure parmi les transformations les plus emblématiques de la littérature sur le changement organisationnel dans le secteur financier. Ce qui rend ce cas unique, c'est l'audace de la démarche engagée par le groupe néerlandais.

En 2014, ING a pris la décision radicale de restructurer son siège social selon le modèle « tribu-escouade ». Ce cadre opérationnel, directement inspiré de Spotify, repose sur des équipes pluridisciplinaires autonomes dédiées à des missions spécifiques, brisant ainsi les silos fonctionnels classiques. Ce basculement a profondément bousculé l'architecture hiérarchique de la banque : une partie des responsabilités traditionnelles des managers intermédiaires s'est effacée au profit de l'auto-organisation.[1]

Sur le plan des ressources humaines, cette mutation n'est pas qu'un simple changement d'organigramme. Elle exige une refonte totale des pratiques de gestion, redéfinissant la manière dont les talents sont évalués, accompagnés et intégrés dans un environnement où l'agilité prime désormais sur la lignée hiérarchique.

Bart Schlatmann, alors directeur des opérations d'ING, a insisté sur l'importance de bien expliquer les raisons de la transformation avant d'entrer dans les détails de la mise en œuvre. Il souligne que les collaborateurs doivent comprendre le sens du changement avant d'accepter les contraintes associées, ce qui rejoint une des grandes leçons de la littérature en communication managériale : le « pourquoi » avant le « comment ».[2]

McKinsey, qui a suivi de près cette transformation, en a tiré un bilan nuancé mais globalement positif : la réussite de la transformation ING tient à la combinaison d'une vision stratégique claire, d'un engagement sans faille de la direction et d'un dispositif d'accompagnement au changement structuré.[3] On notera que la technologie n'est pas mentionnée dans ce triptyque. Non qu'elle soit absente, mais elle n'est pas là où se joue l'essentiel.

---

[1]McKinsey & Company, « ING's agile transformation », 2017. URL : https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ings-agile-transformation (consulté le 27 avril 2026 à 18 :15).

[2]Eur.nl, « Alumnus in the spotlight : Bart Schlatmann », 2018. URL : https://www.rsm.nl/discovery/2021/leadership-heads/ (consulté le 27 avril 2026 à 19 :20).

[3]MCKINSEY & COMPANY : Op.cit.

Des tensions ont néanmoins émergé, surtout parmi les managers intermédiaires. Quand votre rôle se transforme de chef hiérarchique en coach d'équipe autonome, c'est une mutation identitaire importante. Beaucoup ne s'y attendaient pas.

2.2.3. Cas 3 — N26 : enseignements d'une banque native du numérique

N26, fondée à Berlin en 2013, est une néo banque entièrement construite dans le digital, sans agences physiques, et avec une forte culture de startup. Ce qui intéresse ici n'est pas seulement son modèle d'affaires ou son application, mais ce que sa trajectoire enseigne aux organisations traditionnelles en matière de management, de culture et de fonctionnement des équipes.

Comme le site de N26 le rappelle : *« N26 est la première banque 100 % mobile à avoir obtenu — et à fonctionner avec — une licence bancaire complète délivrée par l'organisme de régulation allemand BaFin. Sa mission est de construire une banque que le monde aime utiliser, portée par les dernières technologies. »*[1]

Plusieurs analyses de l'écosystème Fintech soulignent que N26 fonctionne comme une organisation agile et orientée produit. Dans cette structure, les équipes travaillent au plus près du client et bénéficient d'un circuit de décision très court : *« Plus que toute autre banque, N26 a aidé ses clients à repenser ce que signifie la banque digitale — comptes allégés, outils intelligents pour gérer l'argent et une expérience entièrement basée sur l'application. »*[2]

Pour les ressources humaines, l'intérêt majeur réside dans le fait que ce modèle néo-bancaire repose sur une culture en rupture totale avec celle des banques historiques. Là où les institutions traditionnelles doivent transformer leurs acquis, ces acteurs digitaux ont construit leur identité sur l'agilité, l'autonomie et la suppression des barrières administratives.

Une analyse fintech insiste sur ce point : *« L'histoire de N26 montre comment une culture de startup peut coexister avec un environnement de régulation bancaire particulièrement exigeant. »*[3]

Pour les banques traditionnelles, le message implicite est clair :

---

[1]N26, « About N26 | The first bank you'll love », 2026. URL : https://n26.com/en-eu/about-n26 (consulté le 27 avril 2026 à 19 :10).
[2]N26 x Accenture, « Global Digital Banking Index », 2024. URL : https://n26.com/en-eu/global-banking-index (consulté le 27 avril 2026 à 19 :40).
[3]CrowdfundInsider, « Digital Bank N26 Shares Lessons Learned, Future Plans Including Crypto », 2022. URL : https://www.crowdfundinsider.com/2022/01/186231-digital-bank-n26-shares-lessons-learned-future-plans-including-crypto/ (consulté le 28 avril 2026 à 20 :05).

- Si une banque entièrement digitale peut fonctionner avec une culture d'entreprise start-up,
- Alors les banques historiques peuvent aussi repenser leurs modes de management, leurs structures RH et leurs processus de décision,
- En empruntant certains leviers : équipes agiles, réduction des couches hiérarchiques, capacité à expérimenter et accélération des feedbacks.

2.3. Synthèse transversale et enseignements stratégiques.

2.3.1. Constantes transversales malgré la diversité des contextes

La comparaison des cas de BNP Paribas, ING et N26 fait apparaître des points de convergence qui ne sont probablement pas des coïncidences.

Le premier est la priorité donnée au sens. Dans les trois organisations, la transformation a commencé par un travail de clarification du « pourquoi » : pourquoi changer, et pour aller où. Cette étape de définition de la raison d'être et de la vision partagée constitue, selon la littérature sur le leadership et les transformations organisationnelles, une condition préalable à l'engagement des équipes.[1]

Le deuxième point commun est l'engagement visible de la direction. Dans chaque cas, la transformation a bénéficié d'un portage fort au sommet, traduit non seulement dans les discours, mais aussi dans les arbitrages budgétaires, les prises de position publiques et la présence effective de la direction dans les échanges avec les équipes. Des travaux classiques sur le changement organisationnel insistent sur le fait que l'absence d'un leadership engagé représente l'une des causes les plus fréquentes d'échec.[2]

Le troisième point est l'attention prêtée aux managers intermédiaires. Qu'il s'agisse des Digital Champions de BNP Paribas, des tribe leaders d'ING ou des responsables de squad chez N26, les trois cas montrent que les managers de proximité sont le maillon critique de toute transformation : ils portent la vision aux équipes et remontent les difficultés du terrain, agissant comme les architectes invisibles du changement.

2.3.2. Centralité souvent discrète de la communication managériale

[1]SINEK (Simon) : *Start with Why : How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*, Portfolio/Penguin, New York, 2009.
[2]KOTTER (John P.) : *Leading Change*, Harvard Business Review Press, Boston, 1996.

Un enseignement transversal porte sur la communication managériale. Dans les trois situations, les difficultés rencontrées n'étaient pas principalement d'ordre technologique, mais d'ordre communicationnel : résistances liées à l'incertitude sur le sort des rôles, tensions autour de la transformation des fonctions managériales, difficultés à maintenir la qualité des échanges dans des organisations en pleine croissance. Des méta-analyses sur la gestion du changement organisationnel montrent que la qualité de la communication managériale est l'un des facteurs prédictifs les plus robustes du succès, souvent davantage que les seules ressources financières ou la technologie.[1]

Cela invite à redonner une place centrale à la dimension communicationnelle des projets de transformation, plutôt qu'à la seule dimension technique.

SECTION 3 : LES LEVIERS D'UNE TRANSITION DIGITALE RÉUSSIE DANS LE SECTEUR BANCAIRE

3.1. Potentiel et limites de la technologie dans la transformation RH

3.1.1. Outils numériques à fort impact opérationnel pour la fonction RH

Dans un article fondateur, Nicholas Carr interrogeait la capacité des technologies de l'information à générer un avantage concurrentiel durable. Selon lui, l'informatique tend à devenir une infrastructure banalisée, nécessaire mais non distinctive. Sa conclusion souligne que la valeur réelle ne réside pas dans l'outil lui-même, mais dans son intégration au sein des processus et de la culture organisationnelle.[2]

Dans le secteur bancaire, trois leviers technologiques redéfinissent aujourd'hui les pratiques RH. D'abord, le SIRH en mode Cloud (des plateformes comme Workday, SAP SuccessFactors ou Oracle HCM Cloud) a unifié des systèmes autrefois fragmentés. Pour les managers, l'avantage est concret, une gestion dématérialisée des absences et demandes de congés ou d'entretien, et une visibilité en temps réel sur les compétences de leurs équipes depuis n'importe quel support.

---

[1]KEE (J. E.) et NEWCOMER (K. E.) : « Does Performance Matter? The Political Perspective », *Public Administration Review*, vol. 68, n° 4, 2008, pp. 719-736.

[2]CARR (Nicholas G.) : « IT Doesn't Matter », *Harvard Business Review*, vol. 81, n° 5, 2003, p. 1458.

Ensuite, l'intelligence artificielle optimise le recrutement. En automatisant le tri automatique des CV ou en analysant les entretiens vidéo, l'IA aide à identifier les profils les plus prometteurs. Ces fonctionnalités sont aujourd'hui disponibles et déployées dans plusieurs grandes banques. Loin de remplacer le discernement humain, elle agit comme un assistant qui renforce l'efficacité et la pertinence de la sélection.

Enfin, l'ensemble des plateformes collaboratives (Microsoft Teams, Slack et leurs équivalents) ont profondément modifié la communication interne dans les banques. Dans un modèle de travail hybride désormais la norme, ces outils jouent un rôle essentiel dans la préservation et le maintien du lien managérial et la cohésion d'équipe, au-delà des contraintes géographiques.[1]

3.1.2. Refonte des processus : une erreur fréquente dans les projets digitaux

L'erreur la plus fréquente dans les projets de digitalisation RH est de reprendre un processus existant sans en questionner la pertinence — par exemple la demande de formation — et de le reproduire mot pour mot dans un système informatique, sans le repenser. Transposer une procédure lourde sur un support informatique ne crée pas de transformation ; cela fige simplement l'inefficacité dans le code.

L'onboarding illustre parfaitement les bénéfices d'une refonte globale. Là où une banque traditionnelle imposait des semaines de formulaires papier et d'attentes administratives, un parcours digital optimisé réduit ces délais à quelques jours. En automatisant les tâches répétitives, l'organisation libère du temps pour l'essentiel : l'accueil humain et l'intégration culturelle du nouveau collaborateur. C'est aussi le premier signal que la banque lui envoie sur sa propre maturité digitale.

3.1.3. Limite récurrente : la sous-estimation des facteurs humains

La technologie ne change pas les comportements. Elle peut les faciliter, les accélérer, les rendre plus visibles. Mais elle ne suffit pas. Un manager qui ne donne pas de feedback à ses collaborateurs n'en donnera pas davantage parce qu'il a maintenant une application dédiée. Un collaborateur qui résiste au changement ne sera pas converti par une formation en ligne de trois heures.

[1]IBM, « HR Digital Transformation Strategy ». URL : https://www.ibm.com/think/insights/hr-digital-transformation-strategy (consulté le 28 avril 2026 à 12 :15).

C'est ce que souligne la littérature sur le changement organisationnel depuis des décennies. Et c'est ce que confirme l'analyse des trois cas présentés dans la section précédente. La technologie est nécessaire. Elle n'est pas suffisante. Les vecteurs humains et culturels sont au moins aussi importants.

3.2. Leviers humains et culturels : facteurs différenciants de succès

3.2.1. Culture organisationnelle : un facteur souvent sous-estimé

L'œuvre d'Edgar Schein a radicalement transformé notre compréhension de la culture d'entreprise. Pour lui :

> *« La culture d'un groupe peut désormais être définie comme un modèle de présuppositions de base partagées, apprises par un groupe alors qu'il résolvait ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui a fonctionné suffisamment bien pour être considéré comme valide et, par conséquent, pour être enseigné aux nouveaux membres comme la manière correcte de percevoir, de penser et de ressentir par rapport à ces problèmes. »*[1]

Le point crucial de cette approche tient au caractère « partagé » de ces bases. On ne parle pas ici de manuels de procédures, mais de convictions ancrées, souvent inconscientes, qui dictent les réflexes quotidiens des collaborateurs. C'est dans ce "système d'exploitation" mental, bien plus que dans les chartes officielles, que réside le véritable moteur de l'organisation.

Aujourd'hui, le secteur bancaire illustre parfaitement le choc entre ces racines culturelles et les exigences de l'ère digitale. D'un côté, une culture du risque zéro, forgée par des années de conformité rigoureuse ; de l'autre, un besoin vital d'expérimentation. De même, le respect traditionnel de la hiérarchie et du titre se heurte violemment aux modes de travail agiles, où la valeur ajoutée compte plus que le rang. Ce sont des plaques tectoniques qui s'affrontent : on ne change pas ces mentalités par une simple note de service.

La transformation de la culture organisationnelle ne peut être réalisée que si la direction s'engage à la façonner consciemment, et non la laisse dériver. Comme le souligne un article sur le leadership et la culture, *« une culture organisationnelle se développera et évoluera d'elle-même. Si elle n'est pas impulsée par l'équipe de direction, il y a fort à parier que la culture qui*

[1]SCHEIN (Edgar H.) : *Organizational Culture and Leadership*, 4e éd., Jossey-Bass, San Francisco, 2010, p. 18.

en résultera ne sera pas saine. »[1] Les dirigeants bancaires qui espèrent transformer leur culture en un an au moyen d'un plan de communication et d'une série de workshops ont probablement une vision trop optimiste du temps que prend ce type de mutation.

3.2.2. Formation au-delà des compétences techniques

On pense souvent que la formation, dans le cadre d'une transformation digitale, consiste à apprendre aux gens à utiliser les nouveaux logiciels. C'est une partie du travail. Mais une partie seulement.

Les besoins de formation se situent à plusieurs niveaux. Pour tous les collaborateurs : une maîtrise suffisante des outils numériques RH pour les utiliser au quotidien. Pour les managers : les compétences pour animer des équipes à distance, exploiter les données RH dans leurs décisions, et accompagner leurs collaborateurs dans le changement. Pour certains profils RH spécialisés, la transformation numérique exige des compétences analytiques pointues, encore peu présentes dans les cursus académiques traditionnels. L'enjeu est donc de structurer la montée en compétences au cœur même de l'activité professionnelle.

Le modèle « 70-20-10 » constitue ici un cadre de référence pertinent. Selon cette approche, l'acquisition des savoirs repose sur trois piliers :[2]

- 70 % par l'expérience directe (résolution de problèmes, missions concrètes) ;
- 20 % par les interactions sociales (mentorat, échanges entre pairs) ;
- 10 % seulement par la formation formelle (cours, séminaires).

Cette logique invite à délaisser la multiplication des sessions théoriques en salle au profit de situations d'apprentissage réelles. Concrètement, il s'agit de favoriser la participation à des projets de déploiement technique ou l'expérimentation d'outils sur des cas d'usage réels. Si cette approche demande une ingénierie pédagogique plus complexe à mettre en œuvre, elle garantit une assimilation des compétences bien plus durable et efficace sur le long terme.

---

[1]HUMAN SYNERGISTICS : « L'impact du leadership sur la culture », *humansynergistics.com*, s.d. URL : https://www.humansynergistics.com/fr-ca/langues-disponibles/limpact-du-leadership-sur-la-culture/ (consulté le 28 avril 2026 à 14 :30).

[2]PADAGOGIE.FR : « Le modèle 70-20-10 », *padagogie.fr*, s.d. URL : https://www.padagogie.fr/blog/post/display/le-modle-70-20-10 (consulté le 29 avril 2026 à 15 :25).

Un dispositif qui a prouvé son efficacité dans plusieurs banques est le « reverse mentoring »[1] : des collaborateurs plus jeunes, souvent plus à l'aise avec les outils digitaux, qui accompagnent des managers expérimentés dans leur appropriation des nouveaux usages. Ce renversement du schéma traditionnel du mentorat est efficace sur deux plans : il accélère la montée en compétences digitales des managers, et il valorise les plus jeunes dont la légitimité est ainsi reconnue.

3.2.3. Accompagnement managérial : une nécessité souvent négligée

Les managers de proximité sont à la fois les plus sollicités dans une transformation digitale et les moins accompagnés. On attend d'eux qu'ils expliquent le changement, rassurent leurs équipes, forment les moins à l'aise, tout en maintenant les résultats opérationnels. C'est beaucoup.

Autissier et Moutot préconisent un accompagnement en trois phases : d'abord les engager dans la compréhension du changement, puis les outiller pour communiquer et accompagner, enfin les soutenir dans la durée par du coaching et des espaces d'échange entre pairs.[2] Cette séquence mérite d'être lue attentivement. Trop souvent, on passe directement à la deuxième étape sans avoir fait la première — sans s'assurer que le manager a lui-même compris et accepté le changement. Un manager qui ne croit pas à la transformation qu'il est censé porter va la communiquer avec une conviction nulle. Et ses collaborateurs le sentiront.

Il faut aussi ajouter une dimension souvent ignorée : les comportements managériaux sont des signaux. Un manager qui n'utilise pas lui-même les nouveaux outils RH, qui évite les discussions sur le changement, qui traite les séances de feedback continu comme une contrainte administrative — envoie un message très clair à ses équipes, même s'il ne dit rien. Ce que Albert Bandura a théorisé sous le nom d'« apprentissage par modélisation » s'applique ici pleinement : on apprend plus de ce que l'on observe que de ce que l'on entend.[3]

3.3. Articulation des trois dimensions : communication, accompagnement et stratégie digitale RH

---

[1]IBM, « Reverse Mentoring and Digital Transformation », 2022. URL : https://www.ibm.com/community/z/advocacy/wp-content/uploads/Mentor-Guide.pdf (consulté le 29 avril 2026 à 16 : 05).

[2]Exoplatform, « Gestion et conduite du changement », 2022. URL : https://www.exoplatform.com/blog/fr/conduite-du-changement/ (consulté le 29 avril 2026 à 17 :14).

[3]BANDURA (Albert) : *Social Learning Theory*, General Learning Press, New York, 1971, p. 10.

3.3.1. Proposition d'un modèle intégré à trois dimensions

À partir de l'analyse conduite dans ce chapitre, il est possible de proposer une lecture intégrée des conditions de réussite d'une transformation digitale RH dans le secteur bancaire. Trois dimensions sont en jeu, et leur articulation est indispensable.

La première est la stratégie digitale RH. Elle définit la direction : quels processus transformer, dans quel ordre, avec quels outils, pour produire quels effets mesurables. Sans cette vision, la transformation devient une accumulation de projets dispersés sans cohérence.

La deuxième est l'accompagnement au changement. Il organise la transition : structure les déploiements, anticipe les résistances, prépare les acteurs clés, mesure les effets. Il s'appuie sur les modèles théoriques déjà examinés — Lewin, Kotter, ADKAR — en les adaptant aux contraintes du secteur bancaire.

La troisième est la communication managériale. C'est le ciment qui relie les deux premières. Sans elle, la meilleure stratégie reste un document interne que peu de gens lisent. Sans elle, l'accompagnement au changement se réduit à des formations techniques sans adhésion. La communication managériale traduit la stratégie en sens partagé, et l'accompagnement en expérience vécue.

3.3.2. Cohérence entre discours et actions : une condition de crédibilité

Un enseignement central de l'analyse benchmarking est celui-ci : ce n'est pas la qualité des discours qui compte, c'est la cohérence entre le discours et les actes.

Karl Weick, dans ses travaux sur le sensemaking, explique que la création de sens se traduit dans les comportements des individus, et que ce sont ces comportements qui constituent l'objet d'analyse, plutôt que les individus eux-mêmes. Comme le rappellent Estagnasié, Vásquez et Bonneau, *« l'analyse de Weick s'intéresse à observer comment la création de sens se traduit dans les comportements des individus (Hernes, 2007), qui constitue l'unité d'analyse (et non les individus eux-mêmes). »*[1] Cela renforce l'idée que, dans une organisation, ce n'est pas tant ce que l'on lit dans les documents officiels qui donne du sens, mais ce que l'on observe concrètement dans les comportements des managers et des dirigeants.

[1]ESTAGNASIÉ (C.), VÁSQUEZ (C.) et BONNEAU (C.) : « Créer du sens à distance : une lecture weickienne des pratiques de travail de résilience en période pandémique », *Ad machina*, n° 5, 2021, p. 110.

Une banque qui proclame la valeur de l'expérience collaborateur mais déploie des outils ergonomiquement médiocres envoie un message contradictoire. Un comité de direction qui valorise l'agilité dans ses communications mais valide des processus d'approbation à sept niveaux hiérarchiques crée une dissonance que les collaborateurs perçoivent immédiatement. Ces incohérences ne sont pas des détails : elles sont des signaux qui structurent la perception que les équipes ont de la sincérité de la transformation.

3.3.3. La transformation comme processus continu

La transformation digitale RH n'est pas un projet avec une date de fin. C'est un état permanent. Dans dix ans, les outils auront encore changé, les compétences attendues seront différentes, de nouveaux défis réglementaires seront apparus. Les organisations qui réussiront ne seront pas celles qui auront réalisé la meilleure transformation digitale. Ce seront celles qui auront développé la capacité à se transformer en permanence.

C'est ce qu'on appelle l' « organisation apprenante » — *« Une organisation apprenante est une organisation qui encourage le renouvellement continu de l'organisation par l'intermédiaire d'une propension positive à apprendre, à s'adapter et à changer. »*[1] Cette capacité ne s'achète pas avec un logiciel. Elle se construit dans la durée, par l'accumulation de pratiques et d'expériences partagées.

Et c'est là que la communication managériale retrouve toute son importance. Une culture d'apprentissage continu ne peut exister que dans un environnement où les échanges sont possibles, où les erreurs sont discutées sans être sanctionnées, où les questions sont bienvenues et les doutes peuvent s'exprimer. Créer cet environnement — c'est précisément ce que fait, au quotidien, une communication managériale de qualité.

[1]AGENCE DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA : *Guide d'introduction aux notions d'organisation apprenante*, Direction de la Politique d'apprentissage de la fonction publique, février 2007, p. 10.

Conclusion du Chapitre 2

Ce deuxième chapitre a permis de traverser plusieurs niveaux d'analyse. On est parti du contexte sectoriel — une banque sous pression, forcée de se réinventer — pour arriver aux conditions concrètes d'une transformation digitale RH réussie, en passant par l'analyse de trois cas étrangers qui éclairent autant par leurs succès que par leurs difficultés.

Plusieurs constats s'imposent à l'issue de ce parcours. La transformation digitale RH bancaire est un phénomène multidimensionnel : il engage la technologie, mais aussi les organisations, les compétences, les cultures et les comportements. Les technologies sont des facilitateurs, pas des moteurs. Ce qui fait avancer ou reculer une transformation, ce sont les personnes — et en premier lieu, les managers.

Le benchmarking a confirmé un principe fondamental : les organisations qui réussissent leur transformation sont celles qui ont investi autant dans la dimension humaine que dans la dimension technologique. Et au cœur de cet investissement humain, on retrouve systématiquement la qualité de la communication managériale.

Ces conclusions ouvrent directement sur la partie empirique de ce travail. Le troisième chapitre s'attachera à vérifier, dans le contexte d'une banque algérienne, dans quelle mesure ces constats se retrouvent — ou non — sur le terrain, et ce que les acteurs concernés en disent eux-mêmes.

CHAPITRE 03: CADRE EMPIRIQUE : ÉTUDE DE CAS AU CRÉDIT POPULAIRE D'ALGÉRIE (CPA)

Introduction du chapitre 03 :

Les deux premiers chapitres de ce mémoire ont posé les bases théoriques et conceptuelles indispensables pour comprendre notre sujet. Le premier chapitre a permis d'analyser la communication managériale, ses objectifs stratégiques et son rôle central dans la transformation des organisations. Le deuxième chapitre s'est concentré sur les théories de la conduite du changement technologique, ainsi que sur le rôle du manager pour encourager l'innovation digitale dans le secteur bancaire.

Ce troisième chapitre est le cœur de notre recherche. Son objectif est d'appliquer ces théories sur le terrain en les confrontant à la réalité concrète du Crédit Populaire d'Algérie (CPA). Il s'agit de répondre à notre question de recherche principale : « Quel est l'apport de la communication managériale dans la conduite du changement technologique lié à la transformation digitale de l'activité RH du CPA ? »

Pour mener à bien cette démarche, le chapitre est divisé en quatre sections. La première section présente l'organisme d'accueil, le CPA, pour poser le cadre institutionnel et organisationnel de notre étude. La deuxième section expose et justifie la méthodologie qualitative choisie, en insistant sur l'utilisation des entretiens semi-directifs pour collecter nos données. La troisième partie présente les résultats de notre enquête de terrain à travers une analyse thématique, illustrée par des verbatims issus des entretiens. Enfin, la quatrième section résume les principaux enseignements, propose un diagnostic de la situation et présente des recommandations pratiques pour améliorer la communication managériale lors des prochains projets digitaux du CPA.

SECTION 1 : PRÉSENTATION DU CRÉDIT POPULAIRE D'ALGÉRIE

Cette section a pour objet de présenter de manière éclairée l'institution bancaire au sein de laquelle l'étude de cas a été conduite par nos soins, à savoir le Crédit Populaire d'Algérie (CPA). Nous aborderons successivement son historique, ses activités, son organisation interne ainsi que la direction qui constitue le cœur de notre analyse : la Direction du Marketing et de la Communication (DMC).

1.1 Historique et évolution du Crédit Populaire d'Algérie

1.1.1 Contexte de création

Le Crédit Populaire d'Algérie (CPA) est la deuxième banque commerciale à avoir été créée en Algérie après l'indépendance. Né le 25 septembre 1966 grâce à l'ordonnance n° 36/66 du 29 décembre 1966, le CPA a été lancé au moment où le pays reconstruisait son économie et reprenait le contrôle de son secteur financier. Au départ, la banque avait un capital de 15 millions de dinars algériens. Elle a regroupé les activités bancaires commerciales qui existaient déjà dans les grandes villes du pays : Alger, Oran, Constantine et Annaba.

Dès le début, l'objectif du CPA était de s'occuper du financement des secteurs qui n'étaient pas gérés par la Banque Nationale d'Algérie (BNA). C'est pourquoi il s'est d'abord concentré sur le commerce, l'artisanat, les petites industries, la pêche et le tourisme. Ces domaines étaient alors essentiels pour développer et diversifier l'économie du pays.

1.1.2 Évolution et jalons historiques

Depuis sa création, le CPA a traversé plusieurs phases de transformation qui ont contribué à façonner l'institution telle qu'elle existe aujourd'hui. Le tableau suivant retrace les principaux jalons de cette évolution historique :

Tableau 3.1 : Chronologie des principaux jalons historiques du CPA

Date	Événement marquant
1966	Création du CPA par l'Ordonnance n° 36/66, avec un capital initial de 15 millions de DA, en regroupant les activités bancaires présentes dans les villes d'Alger, Oran, Constantine et Annaba.

1971	Développement du réseau et extension vers les crédits à moyen terme. Extension des activités au financement des PME/PMI.
1972	Absorption de la Compagnie Française de Crédit et de Banque (CFCB).
1982	Fusion avec la Société Marseillaise de Crédit (SMC) et le Banco Misto Algero-Misr (BMAM-MISR).
1985	Spécialisation partielle dans le financement du développement local. Restructuration du réseau et transfert de 89 000 comptes clients.
1991-2016	Phase de croissance soutenue : le capital passe de 600 millions à 50 milliards de DA. Modernisation des outils et des systèmes d'information bancaire.
2017	Réorganisation structurelle majeure avec la Lettre Commune n° 06/2017 portant organigramme général de la Banque.
2020	Publication de la Lettre Commune n° 09/2020 portant création et organisation de la Direction du Marketing et de la Communication (DMC). Capital porté à 48 milliards de DA.

Source : Données internes CPA.

1.1.3 Statut juridique et gouvernance

Sur le plan juridique, le CPA est une Entreprise Publique Économique (EPE) sous forme de Société par Actions (SPA). Cela veut dire qu'il a sa propre personnalité juridique et qu'il est un peu indépendant par rapport à l'État qui possède ses actions. Son capital est de 48 milliards de dinars algériens, ce qui montre son importance dans le système bancaire du pays.

La direction du CPA est gérée par un Conseil d'Administration, composé de représentants de l'État et de personnes venues du monde économique algérien. À sa tête, il y a un Président-Directeur Général (PDG), choisi par le Conseil, qui dirige toute la banque au quotidien.

1.2 Activités du Crédit Populaire d'Algérie

1.2.1 Vocation et positionnement

En tant que banque commerciale, le CPA propose beaucoup de produits et de services bancaires, aussi bien pour les particuliers que pour les entreprises publiques et privées. Au départ, sa mission était d'aider les secteurs de production que les autres banques publiques ne finançaient

pas. Grâce à cela, le CPA a créé des liens solides avec le tissu économique local, notamment les PME/PMI, les professions libérales et les artisans.

Depuis les réformes bancaires des années 1990, le CPA est devenu une banque universelle, capable d'intervenir sur tous les marchés : financement de projets, crédit à la consommation, épargne, commerce extérieur et services numériques.

1.2.2 Principaux secteurs d'intervention

Le tableau ci-dessous présente les principaux secteurs d'activité financés par le CPA, illustrant la diversité de ses interventions sur l'ensemble du territoire national :

Tableau 3.2 : Principaux secteurs d'activité du CPA

Secteur d'activité	**Détail des financements / services**
Santé & Pharmacie	Financement des cliniques, pharmacies, équipements médicaux et paramédicaux.
Commerce & Distribution	Crédits d'exploitation, lignes de crédit aux PME/PMI, financement du cycle d'activité.
Tourisme & Hôtellerie	Crédits à moyen et long terme pour la construction et la rénovation des établissements hôteliers.
Industrie	Financement des équipements industriels, accréditifs documentaires, cautions de soumission.
Médias & Communication	Financement des entreprises médiatiques et opérateurs télécom.
Immobilier résidentiel	Crédits au logement à moyen et long terme, destinés aux particuliers.
Commerce extérieur	Domiciliation des opérations d'import/export, remises documentaires, crédits documentaires.
Services numériques	Cartes bancaires (CIB), virements, paiement en ligne, DAB/GAB, monétique.
Épargne	Comptes d'épargne, dépôts à terme, bons de caisse, comptes chèques et courants.

Source : Données internes CPA.

1.2.3 Objectifs stratégiques

Les objectifs fixés par la direction du CPA tournent autour de plusieurs axes principaux. Le but est de moderniser la banque et de s'adapter à un marché de plus en plus concurrentiel :

- **Mieux gérer les risques de crédit :** Mettre en place un contrôle strict avant et après l'accord des financements.
- **Booster le développement commercial :** Utiliser de nouveaux outils marketing et améliorer la qualité du service client.
- **Gérer efficacement la dette extérieure :** Passer par la Direction Générale Adjointe chargée des Affaires Internationales et du Financement Extérieur pour ce suivi.
- **Moderniser l'informatique et les outils techniques :** Développer notamment les cartes bancaires, la banque en ligne et le marketing digital.
- **Être plus compétitif :** faire face à la concurrence des banques privées (nationales et étrangères) sur le marché algérien.

1.2.4 Réseau commercial

Le CPA possède un grand réseau d'agences partout en Algérie. Aujourd'hui, il compte 144 agences divisées en quatre grandes régions : l'Est, l'Ouest, le Nord et le Sud. Au départ, la banque n'avait que 40 agences, mais elle s'est agrandie petit à petit pour suivre les besoins de ses clients. En plus de cela, le CPA a modernisé sa façon de travailler en installant des distributeurs automatiques (DAB/GAB) et en créant des services sur internet.

1.3 Organisation du Crédit Populaire d'Algérie

1.3.1 Structure organisationnelle générale

La structure organisationnelle du CPA est de type hiérarchique et fonctionnel. Elle est définie par la Lettre Commune n° 06/2017, qui constitue le document de référence relatif à l'organigramme général de la Banque. À la tête de l'institution se trouvent la Direction Générale et le Conseil d'Administration, auxquels sont rattachées plusieurs directions générales adjointes (DGA) couvrant les grands domaines d'activité.

L'organisation centrale du CPA comprend les entités suivantes :

- Le Conseil d'Administration : instance de gouvernance suprême, composée de représentants de l'État et d'administrateurs externes. Elle définit les grandes orientations stratégiques et valide les décisions majeures.

- La Direction Générale (PDG) : responsable de l'exécution des décisions du Conseil d'Administration et de la gestion globale de la Banque.
- La Cellule d'Administration Stratégique : chargée de l'analyse de l'environnement interne et externe, de la planification stratégique à court, moyen et long terme, ainsi que du suivi de la mise en œuvre des plans d'action.
- La Direction Générale Adjointe chargée de l'Exploitation (D. EXPL) : supervise le réseau commercial (agences), le marketing, la communication et les activités opérationnelles.
- La Direction Générale Adjointe chargée des Engagements : gère les crédits, les cautions, les accréditifs documentaires et le financement des grandes entreprises.
- La Direction Générale Adjointe chargée des Affaires Internationales : prend en charge les opérations de commerce extérieur et le financement international.
- La Direction Générale Adjointe chargée des Moyens et Ressources : supervise les ressources humaines, la formation, la logistique et l'informatique.

1.3.2 Inspection Générale

Le CPA dispose d'une Inspection Générale, directement rattachée à la Direction Générale, dont la mission est d'exercer un contrôle de conformité et d'efficacité sur toutes les structures de la Banque (agences et directions centrales). Elle couvre les quatre zones géographiques : Est, Ouest, Nord et Sud.

1.3.3 Les directions centrales

Parmi les directions centrales qui composent l'ossature fonctionnelle du CPA, on distingue notamment :

- Direction des Ressources Humaines (DRH) : recrutement, gestion des carrières, formation, paie et relations sociales.
- Direction de la Formation : planification et mise en œuvre des programmes de formation continue du personnel.
- Direction du Réseau : coordination et animation des agences bancaires.
- Direction de la Monétique : gestion des cartes bancaires et des terminaux de paiement.
- Direction des Crédits : instruction et suivi des dossiers de crédit.
- Direction Juridique : conseil juridique, contentieux, études réglementaires.

- Direction du Marketing et de la Communication (DMC) : objet principal de la présente étude.

1.4 La Direction du Marketing et de la Communication (DMC) : Missions, Rôles et Organisation

La Direction du Marketing et de la Communication (DMC) constitue l'une des structures les plus stratégiques du CPA dans le contexte actuel de concurrence bancaire accrue. Créée officiellement et restructurée par la Lettre Commune n° 09/2020 du 16 septembre 2020, signée par le Président-Directeur Général Mohammed Dahmani, la DMC a pour vocation de doter la Banque d'un outil marketing moderne, performant et réactif.

1.4.1 Contexte de création de la DMC

Depuis le début des années 2000, le secteur bancaire en Algérie change beaucoup sur les plans économique et technologique. Ces changements se voient par : (i) plus de produits et de services proposés aux clients, ainsi que plus de façons d'y accéder, (ii) une meilleure réponse aux besoins d'une clientèle qui sait ce qu'elle veut et qui est de plus en plus difficile à satisfaire, et (iii) une forte concurrence entre les banques publiques et privées.

Dans ce cadre, relancer le travail du marketing est devenu très important. La nouvelle façon de travailler de la DMC a donc été organisée autour de trois grands domaines — Marketing, Communication et Digital — pour que la Banque soit plus libre, plus visible et plus rapide à réagir face à ce que le marché attend.

1.4.2 Missions de la DMC

La DMC est chargée d'un ensemble de missions stratégiques et opérationnelles qui couvrent l'ensemble du cycle de la relation commerciale de la Banque avec son environnement :

Tableau 3.3 : Missions principales de la Direction du Marketing et de la Communication

Mission principale	**Description opérationnelle**
Stratégie commerciale	Participer à l'élaboration et à la mise en place de la stratégie commerciale de la Banque.

Image de marque	Promouvoir l'image de marque du CPA via la participation aux foires, salons et événements spécialisés.
Études de marché	Réaliser des études de marché, de segmentation clientèle, des sondages et des enquêtes mystères.
Publicité & Sponsoring	Concevoir les programmes publicitaires et budgets de sponsoring/mécénat.
Mise à jour des produits	Réactualiser périodiquement l'offre produits/services et la tarification.
Communication institutionnelle	Assurer la communication promotionnelle et institutionnelle interne et externe.
Formation commerciale	Proposer et participer à la réalisation des programmes de formation sur les produits et services.
Digital	Gérer et animer le site web officiel et les réseaux sociaux de la Banque.

Source : Données internes CPA.

1.4.3 Rôle et attributions des principaux responsables

Pour mener à bien ses missions, la DMC est placée sous la direction d'un Directeur, secondé par trois Chefs de Département, un Chef de Service Administratif et un Chef de Service Documentation. Le tableau suivant détaille les attributions de chaque responsable :

Tableau 3.4 : Rôles et attributions des responsables de la DMC

Fonction	**Attributions principales**
Directeur de la DMC	Anime, coordonne et contrôle l'ensemble des activités de la Direction. Élabore le programme de travail, gère le budget, représente la Banque auprès des tiers.
Chef de Département	Organise et anime les activités de son département, élabore le plan de charge, évalue les objectifs.
Chef de Service Administratif	Gère les ressources humaines et matérielles de la Direction, prépare le budget, veille aux conditions d'hygiène et de sécurité.

Chef de Service Documentation	Collecte et gère les supports documentaires, constitue des bases de données, assure le suivi des dépôts de marques auprès de l'INAPI.

Source : Données internes CPA.

1.4.4 Organisation et subdivisions de la DMC

La DMC est organisée en trois départements opérationnels auxquels s'ajoutent deux services transversaux (Service Administratif et Service Documentation). Chaque département dispose de services spécialisés qui lui permettent d'assurer une couverture exhaustive de ses domaines de compétence. Le tableau ci-après synthétise cette organisation :

Tableau 3.5 : Organisation et subdivisions de la DMC

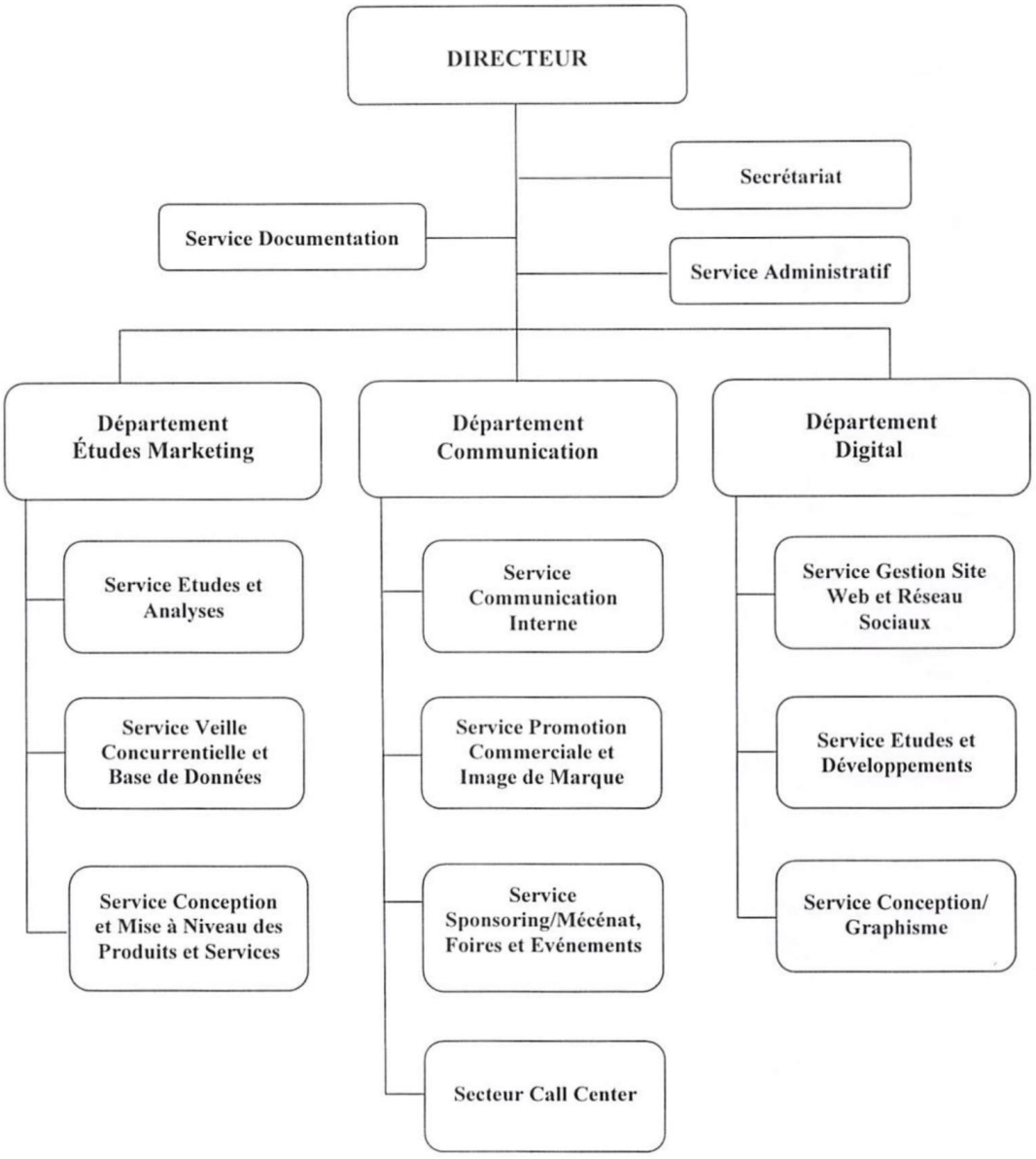
Département	**Services / Secteurs**	**Principales tâches**
Études Marketing	Service Études et Analyses ; Service Veille Concurrentielle ; Service Conception et Mise à Niveau des Produits	Études de marché, analyse de l'environnement concurrentiel, développement de l'offre.
Communication	Service Communication Interne ; Service Promotion Commerciale ; Service Sponsoring / Mécénat ; Secteur Call Center	Campagnes de communication, charte graphique, gestion des conventions de sponsoring, relation client à distance.
Digital	Service Gestion Site Web et Réseaux Sociaux ; Service Études et Développement ; Service Conception et Graphisme	Mise à jour du site web, animation des réseaux sociaux, SEO, reporting d'engagement.
Services transversaux	Service Administratif ; Service Documentation ; Secrétariat	Gestion administrative et comptable, gestion documentaire, suivi des marques (INAPI).

Source : Données internes CPA.

1.4.5 Organigramme de la DMC

L'organigramme officiel de la Direction du Marketing et de la Communication (DMC) du CPA, tel que défini par la Lettre Commune n° 09/2020, présente une structure hiérarchique à trois niveaux : Direction — Départements — Services. Il se présente comme suit :

Figure 3.1 : Organigramme de la Direction du Marketing et de la Communication (DMC)



Source : Lettre Commune LC/CPA n° 09/2020.

1.4.6 Relations organisationnelles de la DMC

Sur le plan hiérarchique, la DMC dépend directement de la Direction Générale Adjointe chargée de l'Exploitation (D.EXPL). C'est à elle qu'elle présente son plan de travail, ses rapports d'activité, son budget et ses propositions pour améliorer ses résultats. Pour ce qui est de ses

relations de travail, la DMC collabore avec tous les services de la Banque. Elle travaille surtout avec la Direction du Réseau (pour l'animation commerciale), la Monétique (pour booster les cartes bancaires), les Crédits (pour présenter les produits), et la Formation (pour préparer les cours sur les produits). De plus, elle aide à analyser le marché et à gérer le marketing digital.

Le Crédit Populaire d'Algérie est une grande banque publique nationale, avec une longue histoire, un grand nombre d'agences et une organisation claire divisée en directions spécialisées. La Direction du Marketing et de la Communication (DMC), réorganisée en 2020, est l'outil principal du CPA pour être plus compétitif, améliorer son image et moderniser ses relations avec les clients. L'étude de cette direction sera le sujet principal des sections 2 et 3 de ce chapitre.

SECTION 02 : DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE QUALITATIVE

2.1. Justification du choix de l'approche qualitative

2.1.1. Nature exploratoire du sujet

Le mémoire cherche à comprendre comment la communication managériale aide à conduire un changement technologique au CPA. Ce phénomène est complexe et repose sur les comportements des gens, leurs perceptions et leurs relations dans l'entreprise. On ne peut pas l'étudier avec des chiffres et des statistiques, car la réalité du changement dépend du contexte et des ressentis de chacun.

L'approche qualitative est donc la mieux adaptée pour saisir toute cette complexité. Contrairement à l'approche quantitative qui cherche à mesurer, l'approche qualitative cherche à comprendre en profondeur. Elle permet de voir ce que les gens pensent de leurs actions, de leurs expériences et de leurs échanges. Dans un projet de transformation digitale qui touche à la fois les outils, l'organisation et les personnes, seule une démarche qualitative peut montrer la richesse et la complexité des vécus.

La nature exploratoire du sujet confirme ce choix. Il existe beaucoup de travaux sur la communication managériale et la conduite du changement dans les pays occidentaux, mais peu dans le contexte des banques publiques algériennes. Ces banques ont leurs propres réalités organisationnelles, sociales et institutionnelles, ce qui demande une enquête de terrain approfondie. On part donc des faits et des paroles recueillis pour construire peu à peu une compréhension fine du phénomène.

2.1.2. Objectifs de compréhension en profondeur des phénomènes

Le choix d'une approche qualitative repose sur plusieurs raisons scientifiques qu'il faut expliquer. D'abord, le sujet qu'on étudie — l'apport de la communication managériale dans la conduite du changement technologique — est une réalité qui se construit à travers les gens : elle dépend de ce qu'ils pensent et de ce qu'ils font. Seule une approche qualitative permet d'accéder à cette réalité, en donnant la parole aux acteurs eux-mêmes.

Ensuite, sur le plan épistémologique, cette recherche s'inscrit dans un paradigme interprétatif car elle s'inscrit dans une façon de voir qui cherche à comprendre et à interpréter. On ne cherche pas à vérifier des chiffres ou des hypothèses, mais à comprendre comment les managers et les employés du CPA perçoivent la transformation digitale de leur travail, et quel sens ils lui donnent. L'approche qualitative, par sa souplesse, permet de voir des aspects qu'on n'aurait pas vus autrement, comme le rôle de l'ambiance de travail ou l'importance des relations non officielles, ce qu'un questionnaire fermé n'aurait jamais pu révéler.

Troisièmement, la méthode qualitative est très adaptée pour étudier des sujets délicats. Les questions de refus du changement, de tensions entre collègues et de ce que les gens pensent de leur direction exigent un niveau de confiance qu'on n'obtient qu'avec un entretien semi-directif. Un questionnaire anonyme ne suffit pas pour avoir des réponses aussi riches et nuancées que celles qu'on a recueillies sur le terrain.

Notre but n'est donc pas de compter la fréquence d'un comportement ni de lier des variables par des statistiques, mais de comprendre comment les gens vivent, perçoivent et agissent face à la transformation digitale.

Comme le souligne Pellemans (1999), « L'étude qualitative se définit comme : des études à caractère intensif. Elles utilisent, au niveau de la récolte des données, une approche relativement ouverte, non directive, permissive, indirecte.»[1] C'est précisément dans cette optique que s'inscrit notre démarche : accéder au sens que les managers, les responsables RH, les techniciens IT et les agents de guichet du CPA accordent à la transformation digitale et au rôle qu'y joue la communication managériale.

2.2. Présentation des outils de collecte

[1] PELLEMANS (Paul) : *Recherche qualitative en marketing : perspective psychoscopique*, De Boeck, Paris, 1999, p. 40.

2.2.1. L'entretien semi-directif (outil principal)

L'entretien semi-directif est le principal outil utilisé pour collecter les données. Ce choix repose sur plusieurs raisons simples.

D'une part, il permet d'aborder des sujets précis, préparés à l'avance en lien avec les hypothèses de recherche. En même temps, il laisse aux personnes interrogées la liberté d'exprimer leurs idées, d'expliquer leurs choix et d'apporter des détails importants auxquels le chercheur n'avait pas pensé. Cela permet de suivre un plan précis tout en restant ouvert aux réponses imprévues.

D'autre part, le sujet est sensible puisqu'il touche à la gestion interne, aux avis des employés et à la vie dans l'établissement. Il faut donc un échange souple pour mettre les personnes en confiance et obtenir des réponses honnêtes. Le face-à-face aide à créer ce climat de confiance. Cela permet d'obtenir des informations riches que de simples questionnaires ou des questions fermées ne pourraient pas donner.

2.2.2. L'observation directe sur le terrain

En plus des entretiens, nous avons observé directement pendant notre stage au CPA. Cette observation non participante nous a permis de saisir les éléments clés du contexte : l'ambiance de travail en agence, les échanges entre managers et collaborateurs, les réactions aux nouveaux outils numériques, et les signes informels de résistance au changement. L'observation directe constitue une forme de triangulation. L'observation directe renforce la fiabilité des résultats en comparant les paroles collectées lors des entretiens avec les pratiques observées sur le terrain.

2.2.3. L'analyse documentaire interne

L'analyse des documents internes fournis par l'organisation a également été réalisée. Les documents sont des notes de service sur les projets de digitalisation, des supports de formation sur les nouveaux outils SIRH, des rapports d'activité de la Direction RH, et des communications institutionnelles publiées sur le portail interne. L'analyse de ces documents a permis de comparer les discours officiels de l'institution avec les propos des interviewés, d'identifier les écarts entre la communication officielle et la communication vécue, et de placer plus clairement les propos recueillis lors des entretiens.

2.3. Définition de la population d'étude et de l'échantillonnage

2.3.1. Critères de sélection des informateurs clés

Nous avons choisi nos participants en utilisant la méthode de l'échantillonnage raisonné. Le but de cette méthode est de former un groupe de personnes capables de donner des informations riches et utiles pour notre étude. Nous avons retenu trois critères principaux pour faire ce choix.

Le premier critère est la diversité des postes et des fonctions. Cette diversité touche plusieurs niveaux de l'entreprise : la direction (les grands responsables), les managers intermédiaires (chefs de projet, responsables RH, chefs d'agence) et les employés de terrain (conseillers clientèle). Cela permet d'étudier le sujet sous plusieurs angles différents.

Le deuxième critère est le lien direct avec le sujet. Nous avons choisi des personnes directement touchées par le changement digital des ressources humaines au CPA. Cela comprend les personnes qui dirigent ce changement (DSI, DRH), celles qui le transmettent (les managers) et celles qui l'utilisent tous les jours (les agents au guichet).

Le troisième critère repose sur la diversité des profils selon l'âge, l'ancienneté et l'habitude d'utiliser la technologie. Cette variété me permet de comprendre comment l'âge et l'expérience influencent les avis et les comportements face au changement digital.

2.3.2. Caractéristiques de l'échantillon

Notre échantillon est composé de cinq informateurs clés, dont les profils sont présentés dans le tableau récapitulatif ci-dessous. Les identités des interviewés sont préservées par souci de confidentialité, conformément à l'engagement pris lors des entretiens.

Tableau 3.6 : Caractéristiques de l'échantillon des informateurs clés

N°	***Fonction / Poste***	***Âge***	***Direction / Service***	***Durée de l'entretien***
E1	*Directeur Marketing et Communication*	*48 ans*	*Direction Marketing et Communication (DMC)*	*~30 minutes*
E2	*Responsable Développement des Compétences*	*42 ans*	*Direction des Ressources Humaines (DRH)*	*~25 minutes*
E3	*Chef de projet IT*	*38 ans*	*Direction des Systèmes d'Information (DSI)*	*~35 minutes*
E4	*Conseillère financière (utilisatrice finale)*	*29 ans*	*Agence bancaire*	*~15 minutes*

E5	*Chef d'agence (manager de proximité)*	*51 ans*	*Réseau commercial / Agence*	*~24 minutes*

La composition de l'échantillon reflète une représentativité qualitative équilibrée : deux profils de direction/encadrement supérieur (E1, E2), un profil technique (E3), un manager de proximité (E5) et un agent opérationnel (E4). Cette architecture permet de couvrir l'ensemble de la chaîne managériale et d'appréhender les effets de la communication managériale à tous les niveaux de l'organisation.

Nous avons fait appel à cinq types d'entretiens d'acteurs et de managers travaillant au sein du CPA, objet de notre cas d'étude. Pour des contraintes de terrain de recherche, nous nous sommes limités uniquement à mener les entretiens en question. Parmi ces contraintes, on retient des difficultés liées à la gestion du temps des entretiens, des contraintes liées à la disponibilité des managers sur le terrain, et des difficultés liées à l'esprit de recherche, notamment les études qualitatives liées au comportement humain sur le terrain.

2.4. Structure du guide par axes thématiques

Nous avons structuré le guide d'entretien selon les variables principales du modèle et les questions de recherche. Nous avons choisi une approche axée sur les variables pour mettre en pratique les questions et collecter des données liées aux concepts présentés dans les chapitres précédents.

Le guide présente les trois axes thématiques, chaque axe correspond à l'une des trois dimensions du sujet :

L'Axe 1 porte sur la transformation digitale de l'activité RH du CPA. L'Axe 1 examine les changements technologiques introduits, les objectifs que la direction poursuit, les obstacles techniques et humains rencontrés pendant le déploiement, et les réactions initiales des employés.

L'Axe 2 porte sur les pratiques de communication managériale, qui constituent la variable médiatrice. Il regarde comment on annonce et déploie le changement, quel est le contenu du discours managérial, et s'il existe des espaces de feedback. Il examine comment on forme les managers à la conduite du changement et quel rôle joue le climat social dans la réceptivité aux projets digitaux.

L'Axe 3 examine l'impact de la communication managériale sur la conduite du changement, qui est la variable dépendante. L'Axe 3 mesure à quel point la communication

managériale a réellement réduit les résistances et a facilité l'appropriation des outils RH digitaux, et L'Axe 3 sollicite les propositions d'amélioration des interviewés.

SECTION 03 : PRÉSENTATION ET ANALYSE QUALITATIVE DES RÉSULTATS

3.1. Déroulement de la collecte et mode de traitement

3.1.1. Calendrier et conditions des entretiens

Les cinq entretiens ont été faits pendant notre stage au CPA, sur une période d'environ deux mois. Ils se sont tous déroulés en face-à-face, directement dans les bureaux de la banque, dans un endroit calme pour assurer la confidentialité des discussions. Ce choix de se voir en personne nous a beaucoup aidés à installer un climat de confiance, ce qui a permis d'avoir des échanges sincères et bien détaillés.

La durée des entretiens varie entre 20 et 45 minutes, selon le profil de la personne et le déroulement de la discussion. Un accord de confidentialité a été passé avec chaque participant pour garantir que toutes leurs réponses restent anonymes dans ce mémoire.

3.1.2. Mode de traitement : thématisation et transcription verbatim

On a transcrit les entretiens mot pour mot, pour garder tout ce qui a été dit, même les hésitations, les longs silences, les fois où quelqu'un se reprend ou reformule sa phrase. Cette transcription complète nous a servi de base pour l'analyse thématique.

Pour analyser les données, on a suivi les étapes de l'analyse thématique de contenu proposée par Bardin (2013). D'abord, on a fait une lecture flottante : on a relu plusieurs fois toutes les transcriptions pour s'imprégner du contenu et voir les premiers thèmes qui reviennent. Ensuite, on a fait un codage thématique : on a rattaché chaque idée importante aux trois grandes parties de notre guide d'entretien, tout en restant attentif à des sujets nouveaux qui pouvaient apparaître. Enfin, on a croisé les données de tous les interviewés pour voir ce qui revient souvent, ce qui diffère d'une personne à l'autre, et les points de désaccord. Cette dernière étape a permis de bien dégager les avis communs, les nuances et les différences entre les participants.

3.2. Analyse thématique détaillée des résultats

3.2.1. Présentation synthétique des résultats par axe thématique

Axe 1 — La transformation digitale de l'activité RH

Quand on écoute les personnes interviewées sur ce sujet, on remarque deux façons très différentes de parler. D'un côté, il y a le vocabulaire technique du changement : les gens disent que les anciens outils étaient « archaïques » ou que le transfert des données est un « travail de titan ». Mais d'un autre côté, ils utilisent des mots beaucoup plus forts, liés aux émotions et à la peur. Par exemple, on nous parle d'une collègue « au bord des larmes » face à son écran, ou du sentiment que la direction utilise le numérique pour faire plus de « contrôle ». Cela prouve une chose importante : pour les salariés, ce changement n'est pas juste un nouvel outil informatique. C'est une expérience stressante qui bouscule leurs habitudes et leur façon de travailler.

Tableau 3.7 : Synthèse des verbatims – Axe 1 (Transformation digitale)

Interviewé	Verbatim clé	Observation analytique
E1 (Dir. Marketing)	« Un système d'information nouveau est en train d'être mis en place… qui va permettre d'être plus efficace dans l'exécution des opérations. »	La transformation est perçue comme structurante et de fond, pas seulement cosmétique.
E2 (Resp. RH)	« C'est le projet HR Access. On automatise tout ce qui est gestion des carrières, congés, suivi des formations. Avant, c'était archaïque. »	Le SIRH marque une rupture radicale avec des pratiques papiers antérieurs.
E2 (Resp. RH)	« Ils saisissent sur Scrabble parce que c'est obligatoire, mais gardent leur cahier de notes à côté 'pour être sûrs'. »	Résistance passive typique : double travail révélateur d'une non-appropriation.
E3 (Chef projet IT)	« Migrer des millions de données avec des doublons, des incohérences… c'est un travail de titan. »	La dette technique de l'existant est le frein le plus sous-estimé.
E4 (Cons. Clientèle)	« J'ai vu une collègue très expérimentée être au bord des larmes parce qu'elle n'arrivait pas à valider une étape. »	Fracture générationnelle forte ; sentiment d'exclusion chez les seniors.
E5 (Chef d'agence)	« On ressent aussi un autre objectif : le renforcement du contrôle managérial à distance. »	Décalage entre objectif officiel (performance) et objectif perçu (surveillance).

Source : Réalisé par nos soins basés sur la transcription du guide d'entretien

En croisant les réponses du tableau, on remarque trois gros problèmes :

1. **Le décalage de vision :** La direction voit le projet comme une modernisation pour être plus efficace, alors que les employés sur le terrain le vivent comme une contrainte ou de la surveillance.
2. **Le refus de l'outil :** Le fait que l'employée E2 continue d'écrire sur son cahier en plus de l'ordinateur montre un vrai rejet. Elle fait double travail parce qu'elle n'a pas confiance en la machine. Une simple formation technique ne suffira pas à régler ça.
3. **Le problème d'âge :** Le numérique crée une coupure entre les générations. Les employés plus anciens se sentent dépassés et mis de côté parce qu'ils n'ont pas été aidés au bon rythme.

Pour que ça marche, la direction doit arrêter de parler uniquement de technique et s'adapter aux difficultés humaines de chaque groupe de salariés.

Axe 2 — Les pratiques de communication managériale

Dans cet axe, ce qu'on peut observer quand on lit les témoignages, c'est que tout le monde dit la même chose : la communication de la direction n'a pas du tout été pensée pour accompagner les employés sur le plan humain. C'est une communication purement administrative.

Par exemple, E2 explique que la direction s'est contentée d'envoyer une note de service et de faire une réunion en visioconférence pour lancer le projet. E4 raconte que son chef d'agence les a réunis seulement « cinq minutes » pour leur dire que l'ancienne méthode était supprimée dès la semaine suivante, sans aucune préparation. De son côté, E5 dit qu'il n'a reçu « aucune formation » pour apprendre à gérer le changement, et qu'il doit apprendre sur le tas.

Le témoignage le plus frappant est celui de E1 (le directeur marketing lui-même). Il utilise carrément le mot « malaise » pour décrire l'ambiance dans l'entreprise. Quand un cadre dirigeant dit ça, c'est fort : ça prouve que la direction est consciente que les salariés ne se sentent pas bien, et qu'un travailleur stressé ou pas serein ne peut pas s'impliquer dans un projet. Enfin, E4 nous montre que le seul endroit où les collègues osent dire ce qu'ils pensent vraiment, c'est sur un groupe WhatsApp privé. Cela prouve bien qu'il n'y a aucun espace officiel prévu par la banque pour écouter les salariés.

Tableau 3.8 : Synthèse des verbatims – Axe 2 (Communication managériale)

Interviewé	**Verbatim clé**	**Observation analytique**
E2 (Resp. RH)	« Ça a été très administratif. Une note de service de la DG, une session en visioconférence, et voilà, le projet est officiellement lancé. »	Démarche top-down sans travail de proximité pour expliquer le 'pourquoi'.
E4 (Cons. Clientèle)	« Le chef d'agence nous réunit cinq minutes : 'À partir de la semaine prochaine, l'ancienne procédure est supprimée'. Il n'y a pas eu de préparation psychologique. »	Brutalité ressentie de l'annonce ; absence totale d'accompagnement émotionnel.
E2 (Resp. RH)	« Le discours officiel c'est : 'Le système va sécuriser les opérations, on va optimiser les coûts'. L'aspect humain est relégué au second plan. »	Prédominance d'un discours technocratique au détriment de l'humain.
E2 (Resp. RH)	« Honnêtement, qui va écrire un mail formel pour dire 'je ne comprends pas' ? Les gens ont peur d'être jugés incompétents. »	La peur du jugement inhibe toute remontée formelle des difficultés.
E4 (Cons. Clientèle)	« Notre seul espace de feedback, c'est notre groupe WhatsApp privé entre collègues. »	Le feedback réel migre vers des espaces informels non institutionnels.
E5 (Chef d'agence)	« Sur les techniques de management du changement, il n'y a eu aucune formation. On apprend sur le tas. »	Lacune unanimement confirmée par tous les niveaux hiérarchiques.

Interviewé	Verbatim clé	Observation analytique
E1 (Dir. Marketing)	« Honnête, non. Il y a beaucoup de malaise socioprofessionnel. Un travailleur pas serein ne peut pas adhérer à des projets dont il se fiche. »	Le contrat social non respecté neutralise l'effet de toute communication.

Source : Réalisé par nos soins basés sur la transcription du guide d'entretien

Axe 3 — L'impact sur la conduite du changement

Les témoignages de cet axe montrent une situation paradoxale : comme la direction n'a pas organisé de plan pour accompagner le changement, ce sont les employés qui s'organisent entre eux sur le terrain (avec de l'entraide, des discussions à la pause ou des groupes WhatsApp). Et au final, ça marche comme ça. Par exemple, E4 explique que les collègues font preuve de « solidarité » pour former les plus anciens sur les nouveaux outils. E2 ajoute que c'est la « communication interpersonnelle » (le fait de se parler directement) qui aide vraiment à accepter les nouveautés.

Mais cette entraide a des limites. Elle dépend beaucoup des endroits et de la bonne volonté des chefs. Là où les managers s'impliquent, E3 remarque que ça crée une « dynamique positive ». Mais ailleurs, le changement se fait « par la force des choses ». Cette expression est très importante : elle montre bien que les salariés subissent le changement plus qu'autre chose, sans être vraiment d'accord. Enfin, E5 résume ce que la direction aurait dû faire dès le début : proposer de vraies formations et récompenser les efforts de ceux qui s'adaptent.

Tableau 3.9 : Synthèse des verbatims – Axe 3 (Impact sur la conduite du changement)

Interviewé	Verbatim clé	Observation analytique
E4 (Cons. Clientèle)	« Les notes administratives ne réduisent rien du tout. Ça braque les gens. »	La communication unilatérale engendre un effet de rejet et renforce la résistance.
E2 (Resp. RH)	« Là où ça a marché, c'est la communication interpersonnelle. Quand un chef s'assoit avec ses éléments, là on voit la résistance baisser. »	La proximité relationnelle est le seul levier communicationnel qui fonctionne.
E4 (Cons. Clientèle)	« L'appropriation se fait grâce à la solidarité entre collègues. C'est parce qu'on prend sur notre pause pour montrer la manipulation à un ancien. »	L'institution délègue de fait la conduite du changement aux réseaux informels.
E3 (Chef projet IT)	« Il y a des directions régionales qui ont pris le projet à bras-le-corps. Là, on sent une dynamique positive. Ailleurs, ça se fait par la force des choses. »	Le succès dépend exclusivement de la qualité du manager local, non d'une politique globale.

Interviewé	Verbatim clé	Observation analytique
E1 (Dir. Marketing)	« Quand les premiers responsables s'adressent directement aux travailleurs, l'impact est fou. »	La légitimité symbolique du discours dirigeant est un levier sous-utilisé.
E5 (Chef d'agence)	« Il faut former les managers à la conduite du changement. Et associer la réussite à des formes de reconnaissance concrètes. »	Les acteurs de terrain formulent spontanément les bonnes solutions.

Source : Réalisé par nos soins basés sur la transcription du guide d'entretien

3.2.2. Axe 1 : La transformation digitale de l'activité RH du CPA

Thème 1: Nature et ampleur des changements technologiques introduits

L'ensemble des personnes interrogées sont d'accord pour dire que le CPA s'est lancé dans une grande transformation technologique. Ce changement touche en même temps plusieurs niveaux de l'activité de la banque et de la gestion interne. Tout le monde s'accorde à dire que deux grands projets technologiques se démarquent.

Le premier projet, et le plus important, est le changement du système informatique central de la banque (Core Banking System). Le directeur marketing explique ce changement comme « des changements de fond », portés par « un système d'information nouveau, moderne, performant, qui va permettre d'être plus efficace dans l'exécution des opérations ». Cette modernisation du cœur du système de la banque est aussi confirmée par le chef de projet IT (E3), qui rappelle de son côté que l'opération reste complexe :

> ***E3 :*** *On est en train de refondre le cœur du système bancaire, le Core Banking, qui datait quand même de plusieurs décennies. En parallèle, on déploie des briques digitales : des API pour l'interconnexion, des solutions de web-banking, et pour la partie RH, l'intégration des nouveaux modules dans le SIRH global. On passe de traitements lourds en mode batch à du traitement en temps réel. C'est une autre logique de production.*

Le deuxième chantier concerne spécifiquement la digitalisation de l'activité RH, à travers le déploiement du Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) dénommé « HR Access », ainsi que l'outil de gestion intégrée « Scrabble ERP ». Le responsable RH (E2) décrit avec précision le périmètre fonctionnel de ce projet :

> ***E2 :*** *C'est le projet du SIRH, le système qu'on appelle « HR Access ». On essaie de centraliser, d'automatiser tout ce qui est gestion des carrières, les demandes de congé, le suivi des formations. Avant, c'était archaïque, il faut le dire. On gérait des volumes énormes sur des fichiers Excel partagés, des registres papier, des navettes de courriers*

> *administratifs qui prenaient des jours entre la direction générale et les structures régionales.*

À ces différents projets s'ajoutent d'autres actions concrètes : la création d'une plateforme de formation en ligne pour les nouveaux produits, une application mobile pour que le personnel accède aux fiches de paie, ainsi que des services bancaires à distance (comme l'ouverture de compte en ligne, les simulations de crédit et la gestion des réclamations sur les réseaux sociaux). Une conseillère clientèle (E4) confirme d'ailleurs ce changement sur le terrain : « On a de nouvelles applications pour l'ouverture des comptes, le traitement des dossiers de crédit à la consommation, la numérisation des documents d'identité... Avant, on passait notre temps à faire des photocopies, à classer des chemises cartonnées. »

Cette réalité correspond bien à la définition donnée par Auberger, Benzakour, Grégoire et Meynlé dans leur livre. Selon eux, la transformation digitale est « le processus par lequel passe une entreprise du XXe siècle — qui a un modèle économique éprouvé — afin d'intégrer des technologies digitales récentes dans ses fonctions vitales ».[1] Le CPA illustre précisément ce processus : une institution centenaire qui opère la transition de ses fondements organisationnels vers un nouveau paradigme numérique.

Thème 2: Les objectifs poursuivis par la direction

Les raisons qui poussent à la transformation digitale ne sont pas les mêmes selon les personnes interrogées. Cela crée parfois des contradictions et des tensions sur le terrain.

D'un côté, il y a l'objectif officiel, partagé par tous les dirigeants : devenir plus performant, plus compétitif et moderniser l'image de l'entreprise. Le directeur marketing (E1) le dit très clairement : « L'objectif prioritaire est le même que pour tout le monde : être plus performant, proposer de meilleurs services, gagner du temps, réduire les coûts. Et aussi avoir cette image de modernité, pour être à l'instar des autres établissements, garder beaucoup de compétitivité. »

D'un autre côté, les salariés sur le terrain ressentent un objectif plus caché : celui de renforcer le contrôle des managers à distance. Le chef d'agence (E5) exprime d'ailleurs ce ressenti de manière très directe :

[1] AUBERGER (G.), BENZAKOUR (S.-E.), GRÉGOIRE (J.) et MEYNLÉ (T.) : *21 Clés pour activer la transformation numérique de votre entreprise*, Eyrolles, Paris, 2017, p. 19.

> ***E5 :*** *On ressent aussi un autre objectif, c'est le renforcement du contrôle managérial à distance. Avec ces outils numériques, le top management a une visibilité totale et immédiate sur l'activité de l'agence : le nombre de dossiers traités, les temps de saisie, les retards... Ça accentue la pression sur le management intermédiaire que nous sommes.*

Ce décalage entre objectifs officiels et perceptions de terrain est cohérent avec les observations des mêmes auteurs, selon lesquels la transformation numérique est souvent freinée par « la difficulté des dirigeants et d'une grande partie de leurs collaborateurs à sortir des schémas de fonctionnement très verticaux : structures pyramidales, autorités hiérarchiques, informations en mode 'top-down' ».[1] Le CPA fait face au même problème : on utilise des outils numériques modernes, mais la culture de l'entreprise, elle, reste très traditionnelle et verticale.

Thème 3: Les freins et obstacles rencontrés lors du déploiement

L'ensemble des personnes interrogées affirment que l'humain est le principal blocage à la transformation digitale, bien avant les problèmes techniques. La pyramide des âges du CPA, où beaucoup d'agents ont vingt à trente ans d'ancienneté, est souvent mentionnée comme une source importante de résistance. La conseillère clientèle (E4) raconte avec empathie la détresse de ses collègues plus âgés :

> ***E4 :*** *J'ai vu une collègue très expérimentée, qui connaît le métier par cœur, perdre totalement ses moyens et être au bord des larmes parce qu'elle n'arrivait pas à valider une étape sur le nouveau portail RH. Il y a un sentiment d'exclusion chez certains anciens, ils se sentent dévalorisés par la machine.*

Le responsable RH (E2) montre un exemple concret de résistance passive : « Ils continuent à doubler le travail : ils saisissent sur Scrabble parce que c'est obligatoire, mais ils gardent leur cahier de notes à côté pour être sûrs. Ça double la charge de travail et ça crée de la frustration. »

Sur le plan technique, le chef de projet IT (E3) explique que le transfert des anciennes données est le défi le plus complexe : « Le plus difficile, c'est la reprise de l'historique. Migrer des millions de données clients et RH qui ont été saisies sous d'anciens formats, avec des doublons, des incohérences... c'est un travail de titan. » De plus, des problèmes de connexion réseau dans les agences de l'intérieur du pays s'ajoutent à ces difficultés, ce qui augmente l'agacement des agents au guichet.

---

[1] AUBERGER (G.) et al. : *21 Clés pour activer la transformation numérique de votre entreprise*, Op.cit., p. 20.

Ce thème montre bien ce que les experts en gestion du changement appellent la « résistance identitaire ». Quand un nouvel outil numérique remplace un savoir-faire construit sur plusieurs dizaines d'années, il ne fait pas que supprimer une tâche : il touche directement à la valeur que le salarié donne à son propre travail. La collègue mentionnée par E4, qui est pourtant très expérimentée, se sent tout à coup dévalorisée par la machine. Cette réaction montre une vraie rupture de confiance entre l'employé et son organisation.

Le cas du double travail (noter à la fois sur le cahier et sur le logiciel) évoqué par E2 est très intéressant. Ce n'est pas un simple refus de changer ou une habitude dépassée, c'est une stratégie pour se rassurer face au changement. En continuant à utiliser son cahier en plus du logiciel, l'agent montre qu'il n'a pas confiance dans le nouveau système, ni dans la direction qui lui impose cet outil sans lui proposer de vraie sécurité.

Enfin, Sur le plan technique, le fait de ne pas assez prendre en compte l'état des anciennes données montre un défaut courant dans les projets de transformation : les équipes techniques pensent surtout aux nouvelles fonctions de l'outil et sous-estiment le travail nécessaire pour nettoyer et transférer les données existantes. Pourtant, c'est justement ce travail long, invisible et peu gratifiant qui rend tout le projet crédible ou non aux yeux des utilisateurs.

3.2.3. Axe 2 : Les pratiques de communication managériale

Thème 1: modalités d'annonce et de déploiement du changement

Les résultats de l'investigation révèlent un écart significatif entre les modalités d'annonce du changement observées dans la réalité et celles que la littérature sur la conduite du changement identifie comme favorables à l'adhésion des acteurs. De manière récurrente, les interviewés décrivent une communication institutionnelle largement descendante, administrative et orientée vers la diffusion d'informations factuelles plutôt que vers l'accompagnement humain de la transformation.

Le responsable RH (E2) résume ainsi la réalité du terrain : « Ça a été très administratif. Une note de service de la Direction Générale, une session de présentation globale en visioconférence pour les directeurs, et voilà, le projet est officiellement lancé. Mais sur le terrain, au niveau du Secrétariat Social ou des services RH locaux, il n'y a pas eu ce travail de proximité pour expliquer le pourquoi. »

La conseillère clientèle (E4) témoigne de l'expérience de réception vécue en agence, qui illustre la brutalité ressentie par les utilisateurs finaux :

> ***E4 :*** *On reçoit une note d'information, et le chef d'agence nous réunit cinq minutes le matin pour dire : 'À partir de la semaine prochaine, l'ancienne procédure est supprimée, il faut obligatoirement passer par le nouveau portail'. Il n'y a pas eu de préparation psychologique ou de démo interactive. C'est imposé.*

En contraste notable avec ces modalités dominantes, le directeur marketing (E1) décrit une pratique personnelle plus participative, qui s'avère plus conforme aux préconisations de la littérature managériale : « Avant l'installation du département digital, j'ai eu beaucoup de discussions personnelles avec mon équipe. Chacun donnait son avis. Ils ont vu naître le digital au sein de la structure. Au contraire, ils l'ont porté, accompagné, et ils ont été les éléments majeurs de sa réussite actuelle. » Cette exception illustre, par contraste, la généralisation de la communication descendante dans le reste de l'institution.

Le témoignage d'E4 — « cinq minutes le matin » — résume parfaitement le problème de la communication des managers au CPA. Cette phrase montre que le vrai souci n'est pas le manque d'implication des chefs de proximité, mais le fait que l'entreprise ne les forme pas du tout à ce rôle d'accompagnateur. Un chef d'agence qui n'a jamais appris à gérer le changement ne peut pas, en cinq minutes, rattraper le manque d'explications sur une transformation qui a été préparée pendant des mois en coulisses.

L'exemple positif d'E1 est intéressant, mais il confirme paradoxalement la gravité de la situation globale. Cet exemple prouve qu'une communication ouverte, basée sur des discussions simples avec l'équipe, fonctionne très bien pour obtenir l'adhésion des salariés. Cependant, cette méthode repose uniquement sur l'effort personnel d'un manager, et non sur une vraie stratégie de l'entreprise. Cela signifie que la réussite dépend seulement de la bonne volonté ou des qualités humaines de chaque responsable.

Cette situation est un vrai risque pour l'organisation : tant que la communication autour du changement n'est pas fixée par des règles claires (comme un calendrier d'annonces, des documents précis et des réunions prévues), la qualité de l'accompagnement restera très inégale d'une agence à l'autre.

Thème 2: Le contenu du discours managérial : technique versus humain

Une convergence remarquable se dessine parmi les interviewés sur la nature du discours managérial dominant lors de la transformation digitale : ce discours est unanimement décrit comme orienté vers les dimensions techniques et les indicateurs de performance, au détriment de l'accompagnement humain de la transition.

Le responsable RH (E2) le formule ainsi : « On est très orientés processus et chiffres. Le discours officiel c'est : 'Le système va sécuriser les opérations, on va optimiser les coûts, gagner en productivité'. L'aspect humain est souvent relégué au second plan, ou alors on le traite sous forme d'obligation : 'Il faut s'adapter au changement'. » Cette observation est confirmée par le chef de projet IT (E3), qui reconnaît le cloisonnement fonctionnel à l'origine de ce biais :

> ***E3 :*** *Le discours de la DSI est très technique : on parle de bande passante, de serveurs, de taux de disponibilité, de sécurité des données. Le volet humain, l'accompagnement psychologique des utilisateurs face à l'outil, c'est souvent considéré comme le rôle des RH ou des directeurs de réseaux, pas de l'équipe projet technique. C'est un cloisonnement qui pose problème.*

La conseillère clientèle (E4) témoigne de la brutalité ressentie par les utilisateurs finaux face à ce discours purement gestionnaire : « On nous parle d'objectifs de saisie, de réduction des délais, de conformité des dossiers numériques. On ne nous demande jamais : 'Comment vous vous sentez avec ces outils ? Est-ce que vous y arrivez ?' On gère des humains, que ce soit les clients ou le personnel, mais la logique managériale reste très froide, très axée sur les indicateurs de performance. »

Le directeur marketing (E1) apporte néanmoins une nuance importante, en affirmant que le discours managérial devrait articuler les deux dimensions : « Il doit mettre l'accent sur les deux. Les deux sont indissociables et sont des critères déterminants dans le management face au changement. » Cette position normative contraste cependant avec la réalité décrite par les autres interviewés.

Le cloisonnement décrit par E3 entre la DSI (axée sur la technique) et les RH ou les réseaux (censés gérer le côté humain) montre un problème fréquent dans les projets de transformation digitale. En effet, l'accompagnement des collaborateurs est souvent traité comme une tâche secondaire, confiée à des services qui n'ont ni les moyens ni la mission claire pour s'en occuper.

La question posée par E4 — « Est-ce que vous y arrivez ? » — est très simple mais révélatrice. Elle montre qu'il n'y a aucun système d'écoute officiel. Dans une entreprise habituée à gérer le changement, cette question est essentielle : elle est posée régulièrement dans les réunions d'équipe, les entretiens ou les sondages. Au CPA, elle n'existe nulle part dans le cadre formel. Ce manque de communication ne veut pas dire que tout va bien, mais plutôt que les problèmes sont cachés et se limitent aux discussions de couloir ou aux groupes WhatsApp.

Pourtant, il existe une solution simple et gratuite : ajouter un moment d'échange dans les réunions d'équipe hebdomadaires pour parler des difficultés liées aux outils digitaux. Cette action, facile à mettre en place, permettrait de rapprocher la technique et l'humain, tout en faisant remonter des informations précieuses qui manquent aujourd'hui.

Thème 3: L'existence d'espaces de feedback

La question des espaces de feedback révèle un décalage profond entre l'existence formelle de dispositifs de remontée d'information et leur utilisation effective par les collaborateurs. Si des canaux formels existent (boîte mail de support RH, helpdesk IT, portail interne), leur usage est très limité en pratique, pour des raisons culturelles et organisationnelles.

Le responsable RH (E2) analyse ce paradoxe avec lucidité : « Officiellement, oui, il y a une boîte fonctionnelle, un mail de support RH. Mais honnêtement, qui va écrire un mail formel pour dire 'je ne comprends pas comment valider une absence' ? Les gens ont peur d'être mal vus ou jugés incompétents. » Cette peur du jugement comme frein à l'expression des difficultés constitue un facteur culturel majeur.

Le chef de projet IT (E3) souligne une limite structurelle du helpdesk technique, qui reçoit indifféremment les problèmes techniques et les lacunes de formation : « Il n'y a pas d'espace d'expression pour le feedback d'usage. L'utilisateur se sent parfois frustré face à une réponse technique fermée du type 'incident résolu, le système fonctionne'. »

En l'absence d'espaces formels efficaces, le feedback se déplace vers des canaux informels. La conseillère clientèle (E4) décrit ainsi l'auto-organisation des agents face à cette lacune institutionnelle :

> ***E4 :*** *Notre seul espace de feedback, c'est notre groupe WhatsApp privé entre collègues de l'agence, c'est là qu'on se partage les astuces pour s'en sortir quand le système bloque.*

Le fait d'utiliser un simple groupe WhatsApp informel pour échanger sur le travail n'est pas un détail : cela montre un vrai problème d'organisation. Les agents ont visiblement besoin de s'entraider et de parler de leurs difficultés de tous les jours, mais ils n'ont aucun espace officiel pour le faire. Ce groupe WhatsApp vient donc remplir un vide laissé par la direction.

La peur du jugement, mentionnée par E2, est un blocage important. Dans cette structure, montrer que l'on ne sait pas faire quelque chose est souvent vu comme une faiblesse ou un risque pour sa réputation. Dans ce contexte, installer une simple boîte mail de support ne sert à rien. Il faut d'abord changer les mentalités pour que chacun ait le droit à l'erreur et le droit de

poser des questions. Tant que demander de l'aide sera mal vu, les outils officiels resteront vides, peu importe leur qualité technique.

Une solution serait de nommer des « référents digitaux » dans chaque service. Ce seraient des agents formés pour écouter les difficultés de leurs collègues et les faire remonter à la direction de façon anonyme. Ce rôle de médiateur permettrait de dépasser la peur du jugement, tout en aidant la direction à enfin comprendre les vrais blocages sur le terrain.

Thème 4: La formation des managers à la conduite du changement

Sur ce point, la convergence des témoignages est totale et sans appel : aucun des interviewés n'a reçu une formation spécifique à la conduite humaine du changement. La formation dispensée s'est limitée aux aspects techniques des outils — navigation dans les applications, procédures de validation — sans aborder la dimension managériale de l'accompagnement des équipes en période de transition.

La réponse du directeur marketing (E1) est lapidaire : « Non. » Le responsable RH (E2) développe davantage les implications de cette lacune : « Forme un chef d'agence ou un directeur régional à gérer la frustration de son équipe, à mener la conduite du changement, ça, ça n'a pas été programmé. C'est une lacune, parce qu'un bon outil sans un manager qui sait le porter, ça ne donne rien. »

Le chef d'agence (E5) illustre avec une acuité particulière la conséquence concrète de cette absence de formation sur son propre exercice managérial :

> ***E5 :*** *J'ai suivi la même formation technique que les autres sur l'utilisation des logiciels. Mais sur les techniques de management du changement, sur la manière de gérer les résistances, l'anxiété professionnelle ou les conflits liés à la transformation des métiers, il n'y a eu aucune formation. On apprend sur le tas, en se basant sur notre expérience humaine et notre sensibilité de gestionnaire, mais ce n'est pas suffisant face à des bouleversements de cette ampleur.*

Tous les interviewés ont donné la même réponse sur ce sujet, du directeur marketing au chef d'agence, et aucun n'a été formé à la conduite du changement. Cela montre un vrai problème au sein de l'organisation : comment une entreprise peut-elle lancer une transformation aussi importante sans donner les outils nécessaires à ceux qui doivent la gérer au quotidien ? La réponse de E1 (un simple « Non ») est marquante, surtout venant d'un cadre dirigeant qui devrait être le mieux préparé pour guider ses équipes.

Le témoignage de E5 montre bien les conséquences concrètes de ce manque de formation. Quand il dit « On apprend sur le tas », cela signifie que chaque manager improvise et fait de son mieux par essais et erreurs. Forcément, les résultats varient beaucoup d'une agence à l'autre. Les salariés qui ont la chance d'avoir un manager naturellement à l'écoute et pédagogue s'en sortent bien, tandis que les autres sont abandonnés à eux-mêmes. Cette différence de traitement, qui dépend juste du hasard, est injuste et ne fonctionne pas bien.

Il faut bien comprendre que former les managers au changement n'est pas une option inutile, c'est un choix rentable. Plusieurs études prouvent qu'un suivi managérial bien organisé (avec une communication claire, une écoute des émotions et de vrais espaces de discussion) permet de gagner 30 à 50 % de temps dans l'adoption des nouveaux outils. Au CPA, cet effort n'a pas été fait, et l'entreprise en paye le prix fort : l'adoption est plus lente, les salariés doivent faire des doubles saisies et le niveau de stress augmente.

Thème 5: Le rôle du climat social

Un thème transversal émerge de manière puissante dans l'ensemble des entretiens : le rôle déterminant du climat social dans la réceptivité des agents aux projets de transformation digitale. Les cinq interviewés décrivent un contexte socioprofessionnel marqué par des tensions persistantes, liées aux questions salariales, aux conditions de travail et aux perspectives d'évolution de carrière.

Le directeur marketing (E1) tranche entre la « réponse politique » et la « réponse honnête » avec une franchise remarquable :

> ***E1 :*** *Politique, oui, bien sûr. Honnête, non. Il y a beaucoup de malaise socioprofessionnel. Les travailleurs ont des soucis que l'entreprise ne prend pas en considération. Un travailleur qui n'est pas serein, pas bien dans sa peau, pas bien dans son entreprise, on ne peut pas lui demander d'adhérer à des projets dont il se fiche à l'heure actuelle. Il a d'autres soucis plus sérieux, plus graves. Alors, digitalise ou digitalise pas... Moi, le 27, j'ai besoin de mon argent.*

La conseillère clientèle (E4) confirme cet état de fait depuis la base de la pyramide hiérarchique : « Quand les gens travaillent avec un sentiment d'injustice ou de démotivation, ils n'ont pas l'énergie ou l'envie de s'investir pour faire réussir les projets technologiques de la banque. Ils font le strict minimum. » Le chef de projet IT (E3) souligne la traduction opérationnelle de ce phénomène : « Quand il y a de l'insatisfaction ou des mouvements de contestation sur les salaires, la disponibilité des agents pour se concentrer sur l'apprentissage d'un nouveau système baisse. Ils voient le projet comme une exigence supplémentaire de la

direction alors que leurs propres attentes ne sont pas satisfaites. Ça ralentit la courbe d'adoption. »

Le verbatim d'E1 — « moi, le 27, j'ai besoin de mon argent » — est l'un des plus forts de toute l'étude. Dit par un cadre dirigeant, il dépasse la hiérarchie et montre que le mal-être au travail touche tous les niveaux de l'entreprise. Cette honnêteté est rare chez un supérieur, et elle révèle une réalité que les discours sur la transformation digitale cachent souvent : la motivation des salariés est indispensable avant de pouvoir changer quoi que ce soit.

Ce constat amène à voir la transformation digitale non pas comme un projet isolé qu'il suffirait de bien expliquer, mais comme un projet lié à un contexte social. La pyramide de Maslow s'applique directement ici : tant que les besoins de base (sécurité financière, reconnaissance) ne sont pas satisfaits, les besoins d'appartenance au projet collectif et d'épanouissement restent hors d'atteinte. La digitalisation ne peut pas réussir sur un terrain marqué par la démotivation.

Cela pose une question importante que le CPA n'a pas encore vraiment abordée : faut-il régler les problèmes sociaux avant de lancer la transformation digitale, ou faut-il utiliser le digital comme un outil pour résoudre ces problèmes ? Une approche globale serait plus efficace. En liant les vrais avantages du digital (comme la réduction des tâches répétitives ou une meilleure mobilité) à des engagements précis sur l'amélioration des conditions de travail, l'entreprise pourrait casser ce cercle vicieux et redonner de la motivation aux équipes.

3.2.4. Axe 3 : L'impact de la communication managériale sur la conduite du changement

Thème 1: L'effet de la communication sur la réduction des résistances

Les résultats convergent vers un constat nuancé mais globalement critique : la communication institutionnelle, dans ses formes dominantes au CPA, n'a pas réussi à jouer pleinement son rôle de réducteur de résistances. Plusieurs interviewés distinguent cependant l'efficacité de la communication interpersonnelle et de proximité de l'inefficacité de la communication institutionnelle descendante.

Le responsable RH (E2) formule cette distinction avec clarté : « Très peu au niveau global, parce que la communication institutionnelle est restée trop froide. Des e-mails, des infographies... ça ne touche pas l'employé. Par contre, là où ça a marché, c'est la communication interpersonnelle. Quand un chef de service prend la peine de s'asseoir avec ses éléments, d'expliquer les étapes, là on voit la résistance baisser. »

Le chef de projet IT (E3) confirme l'efficacité du support de proximité par rapport aux communications formelles :

> ***E3 :*** *Les vidéos de démonstration sur l'intranet ou les guides méthodologiques au format PDF, c'est utile mais ça ne suffit pas pour rassurer. Ce qui réduit la résistance, c'est le support de proximité, le 'coaching' en situation réelle de travail. Quand les utilisateurs voient un technicien ou un collègue référent à côté d'eux au moment de la première opération réelle, la tension baisse tout de suite.*

La conseillère clientèle (E4) va plus loin, en décrivant les formes de résistance active que la communication unilatérale peut engendrer par effet de rejet : « Quand la communication est perçue comme un ordre unilatéral sans dialogue, ça braque les gens. Les résistances s'expriment par des retards volontaires ou des collègues qui disent 'le système est en panne' dès que ça ralentit un peu, pour revenir aux anciennes méthodes de travail. »

Le directeur marketing (E1) apporte néanmoins une donnée positive, en citant l'exemple de l'opération d'ouverture du capital de la banque, lors de laquelle une communication directe du premier responsable a produit des résultats remarquables : « Quand les premiers responsables s'adressent aux travailleurs, l'impact est fou. » Cet exemple illustre le potentiel de la communication de proximité et de la légitimité symbolique du discours des dirigeants.

Ce thème est au cœur du mémoire, et les résultats sont très clairs : la communication descendante (notes, infographies, vidéos sur l'intranet) n'est pas inefficace en soi. Elle a son rôle dans la conduite du changement, mais elle ne suffit pas si elle n'est pas accompagnée d'une communication de proximité, vivante, personnalisée et basée sur l'échange.

L'exemple d'E3 sur le « coaching en situation réelle » est solide sur le plan théorique : cela correspond à ce que la psychologie de l'apprentissage appelle l'apprentissage situé. Apprendre à utiliser un outil dans un cadre fictif (vidéo, PDF) est moins efficace qu'apprendre sur le terrain, aidé par un collègue ou un expert. D'après plusieurs études, avoir un collègue référent à côté de soi lors de la première utilisation est ce qui marche le mieux pour réduire la peur de la technologie et accélérer l'adoption.

L'exemple donné par E1 — l'effet « fou » de la parole directe des premiers responsables — montre bien la force symbolique de la légitimité. Quand le chef s'adresse directement aux agents, il montre que le projet est sérieux, qu'il mérite leur attention, et que leur implication est reconnue. Ce levier, pourtant peu coûteux, est très peu utilisé au CPA. Un bon plan de

communication du changement devrait prévoir ces prises de parole à chaque étape importante du déploiement.

Thème 2: Le degré d'appropriation des outils RH digitaux

La question de l'appropriation des nouveaux outils révèle une réalité organisationnelle particulièrement instructive : en l'absence d'un accompagnement managérial structuré, l'appropriation s'est faite de manière informelle, par la solidarité entre pairs et par la contrainte de fait liée à la désactivation des anciens systèmes.

Le responsable RH (E2) souligne l'hétérogénéité du niveau d'appropriation en fonction de la qualité du management local : « Non, pas de manière uniforme. C'est très hétérogène d'une direction à une autre, d'une agence à une autre. Tout dépend de la personnalité du manager. S'il est proactif, le message passe. S'il est lui-même réticent ou indifférent, l'information meurt à son niveau. »

Le chef de projet IT (E3) décrit deux modalités d'appropriation diamétralement opposées selon les structures :

> ***E3 :*** *Il y a des directions régionales qui ont pris le projet à bras-le-corps, qui ont réuni leurs cadres pour en faire un défi d'équipe. Là, on sent une dynamique positive. Mais dans d'autres cas, le management intermédiaire se contente de répercuter les directives de la DG sans y apporter de valeur ajoutée ou de sens. L'appropriation se fait alors par la force des choses, parce que l'ancien système est définitivement coupé.*

La conseillère clientèle (E4) décrit avec franchise la nature de cette appropriation contrainte : « L'appropriation se fait uniquement grâce à la solidarité entre collègues sur le terrain. C'est parce qu'on prend sur notre temps de pause pour montrer la manipulation à un ancien, ou parce qu'on partage nos notes personnelles qu'on arrive à avancer. C'est une appropriation informelle, par la force des choses, parce qu'on n'a pas le choix de faire autrement. »

Le chef d'agence (E5), de son côté, reconnaît que l'appropriation au niveau de son agence a été possible, mais au prix d'un investissement personnel considérable de sa part : « Au niveau de mon agence, oui, grâce aux efforts d'adaptation de chacun et à la cohésion de l'équipe. Mais c'est un investissement personnel lourd et fatigant pour le manager. Globalement, la communication managériale institutionnelle n'a pas joué le rôle de catalyseur qu'elle aurait dû avoir. »

Ce phénomène illustre directement ce qu'Auberger décrit lorsqu'ils soulignent que la transformation numérique est souvent freinée par la difficulté à sortir de fonctionnements verticaux, et que sans engagement participatif des acteurs dès la conception, l'adoption se fera toujours contrainte plutôt que consentie.[1]

3.3. Synthèse préliminaire de l'étude et discussion des résultats

3.3.1. Synthèse des points de convergence et de divergence

Nous constatons que l'analyse globale des cinq entretiens montre des tendances fortes qui traversent l'ensemble des témoignages, indépendamment du niveau hiérarchique ou de la fonction des interviewés. Nous remarquons que les convergences sont très significatives parce que les convergences rassemblent des acteurs dont les positions et les intérêts peuvent différer.

Nous constatons que la première convergence porte sur le diagnostic de la communication institutionnelle. Tous les interviewés s'accordent à dire que la communication formelle et descendante, mise en place pendant le déploiement des outils digitaux, ne suffit pas à accompagner le changement de façon humaine. Les notes de service, les e-mails institutionnels et les vidéos de présentation sont jugés insuffisants par tous, voire contre productifs quand ils sont perçus comme des injonctions sans dialogue.

La deuxième convergence forte porte sur l'efficacité de la communication de proximité et interpersonnelle. Dans chaque entretien, les exemples de réussite de l'adhésion au changement sont liés à des pratiques de communication directe, de proximité et d'explication individualisée. Les managers engagés et proactifs mènent ces pratiques.

La troisième convergence porte sur le manque de formation managériale à la conduite du changement. Tous les interviewés signalent le manque de formation managériale à la conduite du changement comme une lacune importante. Le directeur marketing reconnaît ouvertement que le manque de formation managériale à la conduite du changement est insuffisant.

La quatrième convergence examine le rôle du climat social comme facteur qui modère la réceptivité au changement. Je constate que tous les interviewés, à des degrés d'intensité différents, reconnaissent que le malaise socio-professionnel influence la disposition des agents à s'impliquer dans les projets de transformation digitale.

---

[1]AUBERGER (G.) et al. : *21 Clés pour activer la transformation numérique de votre entreprise*, Op.cit., p. 20.

Les divergences sont peu nombreuses et concernent surtout la façon dont le niveau d'enthousiasme des employés est perçu. Le directeur marketing (E1) donne une vision optimiste des réactions des employés et décrit les employés comme demandeurs de nouveauté. Les acteurs de terrain (E4, E5) décrivent des situations de stress, d'exclusion ressenties et de résistance passive. La distance hiérarchique et la tendance à filtrer les retours négatifs provoquent la divergence.

3.3.2. Confrontation aux hypothèses de recherche

Hypothèse 1 : La communication managériale constitue un levier facilitant la digitalisation au sein de l'entreprise objet de notre cas d'étude

Les données de terrain recueillies auprès des cinq interviewés permettent de confirmer cette hypothèse. Un fil conducteur traverse l'ensemble des entretiens : chaque fois qu'un manager a choisi de pratiquer une communication directe, personnalisée et empreinte d'écoute, les résistances de son équipe ont significativement baissé et l'appropriation des outils s'est améliorée. C'est précisément la communication de proximité — et non la communication institutionnelle descendante — qui a constitué le levier efficace de la conduite du changement au CPA.

Le directeur marketing (E1) en offre l'illustration la plus convaincante. En choisissant d'associer personnellement son équipe à la naissance du département digital, à travers de nombreuses discussions individuelles et collectives, il a créé les conditions d'une adhésion authentique : « Chacun donnait son avis. Ils ont vu naître le digital au sein de la structure. Au contraire, ils l'ont porté, accompagné, et ils ont été les éléments majeurs de sa réussite actuelle. » Le responsable RH (E2) confirme cette logique depuis son propre poste d'observation : « Là où ça a marché, c'est la communication interpersonnelle. Quand un chef de service prend la peine de s'asseoir avec ses éléments, d'expliquer les étapes, là on voit la résistance baisser. »

Le chef de projet IT (E3) apporte un témoignage convergent sur le même mécanisme dans les directions régionales : « Il y a des directions régionales qui ont pris le projet à bras-le-corps, qui ont réuni leurs cadres pour en faire un défi d'équipe. Là, on sent une dynamique positive. » Le chef d'agence (E5) confirme enfin, pour son propre périmètre, que la cohésion d'équipe construite par une communication franche et transparente a permis de traverser les difficultés du déploiement. Ces convergences de témoignages, provenant d'acteurs aux positions hiérarchiques et fonctionnelles différentes, valident solidement l'hypothèse 1 : la

communication managériale constitue bien un levier effectif facilitant la digitalisation au sein du CPA, en réduisant les résistances et en favorisant l'appropriation des outils numériques.

Hypothèse 2 : Les conditions préalables à la mise en valeur de la communication managériale sont réunies au CPA pour conduire efficacement le changement vers la transformation digitale de l'activité RH

Cette hypothèse est clairement infirmée par les données de terrain. Les conditions préalables identifiées dans la littérature comme nécessaires à l'efficacité de la communication managériale dans le cadre d'un changement technologique — formation des managers à la conduite du changement, existence d'espaces de feedback structurés, climat social favorable, soutien visible et structuré du top management — ne sont pas réunies au CPA.

L'absence de formation managériale spécifique à la gestion humaine du changement prive les managers de proximité des outils conceptuels et pratiques nécessaires pour accompagner leurs équipes. L'insuffisance des espaces de feedback formels et accessibles empêche la remontée des difficultés du terrain et rend impossible l'ajustement des pratiques de communication en cours de déploiement. Le climat social tendu constitue une toile de fond défavorable qui atténue considérablement l'impact des messages institutionnels liés à la transformation digitale.

La communication managériale, pour jouer pleinement son rôle de catalyseur du changement, nécessite donc un travail préalable de création des conditions de sa propre efficacité. Ce méta-travail — former les managers, instaurer une culture du feedback, stabiliser le contrat social — n'a pas été suffisamment réalisé au CPA avant le lancement des projets de transformation digitale de l'activité RH.

Il convient de préciser ce qu'on entend concrètement par ces conditions préalables. La première est la **formation des managers à la conduite humaine du changement** : accompagner une transformation digitale ne s'improvise pas, et les managers ont besoin de compétences spécifiques en écoute active, gestion des résistances et pédagogie du changement. Au CPA, cette formation est inexistante — tous les interviewés le confirment. La deuxième condition est l'**existence d'espaces de feedback formalisés** : réunions de bilan, canaux de remontée d'information, sondages réguliers — sans lesquels les difficultés du terrain restent invisibles et les ajustements impossibles. Ces dispositifs sont rares et peu utilisés au CPA. La troisième est un **climat social favorable** : un environnement marqué par la tension socioprofessionnelle, comme c'est le cas au CPA, réduit considérablement la réceptivité des collaborateurs aux messages institutionnels, même les mieux conçus. Enfin, la quatrième

condition est le **soutien visible du top management** : un manager de proximité ne peut pas porter seul le discours de la transformation si celui-ci n'est pas relayé et légitimé de manière cohérente par la direction générale, au-delà d'une simple déclaration d'intention initiale. C'est précisément l'articulation de ces quatre manques qui explique les limites observées dans l'efficacité de la communication managériale au CPA, malgré les efforts individuels réels de certains managers.

SECTION 04 : SYNTHÈSE GLOBALE, DIAGNOSTIC ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

4.1. Synthèse globale de l'étude qualitative

L'enquête qualitative menée au sein du Crédit Populaire d'Algérie a permis de tirer plusieurs conclusions importantes. Ces résultats viennent enrichir et préciser les éléments théoriques présentés dans les chapitres précédents.

Le premier point clé montre que la transformation digitale des ressources humaines au CPA est bien réelle, ambitieuse et déjà bien lancée sur le plan technique. La banque a mis en place un grand chantier technologique avec le déploiement du Core Banking, du SIRH HR Access, du portail Scrabble ERP et de plusieurs autres plateformes numériques. On constate donc une vraie volonté stratégique de se moderniser, et les équipes internes ont les compétences techniques nécessaires pour mener à bien ce projet.

Le deuxième point concerne le décalage important entre cette ambition technologique et l'accompagnement humain. Au CPA, la transformation digitale a surtout été pensée à travers les outils : la priorité a été donnée à l'installation des logiciels, aux délais et aux chiffres, en oubliant un peu le côté humain, la formation des managers et la communication directe. Ce décalage est la cause principale des difficultés rencontrées et explique pourquoi il y a eu autant de résistance au changement.

Le troisième point met en avant deux façons de communiquer très différentes au sein de la banque. D'un côté, il y a une communication officielle, qui vient d'en haut et reste très administrative. Celle-ci ne suffit pas à motiver les employés. De l'autre côté, on trouve une communication plus informelle et de terrain, menée par certains managers motivés ou par l'entraide entre collègues. C'est cette deuxième méthode qui fonctionne le mieux pour aider les équipes à adopter les nouveaux outils.

Le quatrième et dernier point montre que tout le monde s'accorde à dire que le manager de terrain est l'élément le plus important pour réussir ou rater cette transformation digitale. Dans toutes les interviews, c'est l'implication personnelle du chef direct qui change la donne entre des employés qui acceptent l'outil et d'autres qui le rejettent. Pourtant, ces managers de terrain n'ont pas reçu la formation ni le soutien de la direction pour assumer ce rôle si important.

4.2. Diagnostic de la situation actuelle

Points forts identifiés

Malgré les difficultés constatées, l'étude montre plusieurs points forts. Le CPA peut s'appuyer sur ces atouts pour mieux accompagner le changement. D'abord, la volonté stratégique claire et l'engagement de la direction pour la transformation digitale forment une base solide. Ensuite, les compétences techniques internes de la DSI permettent d'assurer un bon suivi sur le terrain. De plus, les managers interrogés ont fait preuve d'ouverture et de franchise en analysant les manques actuels. C'est un excellent signal, car cette transparence prouve leur capacité de recul, une qualité indispensable pour avancer. Enfin, certaines actions de communication de proximité ont bien fonctionné grâce à des managers proactifs. Ces réussites prouvent que de bonnes pratiques existent déjà au sein de l'institution et qu'il est tout à fait possible de les généraliser.

Faiblesses et insuffisance dans le fonctionnement du CPA objet de notre cas d'étude

Le diagnostic met également en évidence des faiblesses structurelles qui freinent l'efficacité de la communication managériale lors de cette phase de changement au CPA.

La première faille réside dans l'absence d'une stratégie de communication claire pour encadrer la transition technologique. La direction a relégué la communication au second plan, en se contentant de diffuser des notes administratives sans mettre en place un véritable dispositif d'accompagnement pour les salariés.

De plus, le manque de formation des managers sur l'aspect humain du changement est flagrant. Alors que les chefs d'agence et les directeurs régionaux sont en première ligne pour guider les équipes, ils ne reçoivent qu'une formation technique sur les nouveaux outils. Ce manque de préparation les laisse démunis face aux blocages, à l'angoisse professionnelle et aux tensions sur le terrain.

Le troisième problème est le manque d'espaces officiels et rassurants pour exprimer les retours d'expérience. Faute d'outils adaptés, les difficultés remontent de manière informelle et désorganisée, ce qui empêche la direction d'ajuster le déploiement en temps réel.

Enfin, le point le plus critique reste le fossé entre les attentes des employés et la vision purement technique du projet. La stratégie de communication n'a pas pris en compte le climat social déjà tendu. Par conséquent, les agents ont perçu cette transformation comme une charge de travail supplémentaire sans aucune contrepartie, ce qui a fortement freiné leur motivation à s'impliquer dans le projet.

Ce diagnostic trouve un écho saisissant dans les travaux de Robert Tomasko, consultant chez Arthur D. Little, qui a identifié dans son livre *Rethinking the Corporation* douze problèmes managériaux récurrents susceptibles d'entraver durablement la performance des organisations en transformation.[1] Ces problèmes sont les suivants :

1. Incapacité managériale de certains supérieurs hiérarchiques
2. Manque de dynamisme dans la prise de décision
3. Frustration des acteurs sans pouvoir hiérarchique
4. Défense des avantages et positions acquises
5. Déficit de planification stratégique à long terme
6. Manque de considération pour le management intermédiaire
7. Structures organisationnelles sophistiquées mais peu coordonnées
8. Fonctions trop étroitement définies, sapant la confiance des acteurs
9. Énergie détournée vers la justification plutôt que vers le service
10. Priorités déséquilibrées au détriment de la valeur ajoutée
11. Rivalités entre directions et logiques de territoire
12. Humanisme de façade et récompenses inadaptées engendrant la démotivation

À la lumière de notre investigation, cinq de ces problèmes résonnent avec une acuité particulière dans le cas du CPA. Le **manque de considération pour le middle management** (n° 6) est

[1]TOMASKO (Robert) : *Rethinking the Corporation*, Amacom Books, New York, 1993, cité dans *L'Expansion Management Review*, automne 1994.

peut-être le plus critique : les chefs d'agence, pourtant en première ligne face aux agents, n'ont reçu ni formation ni ressources dédiées pour jouer leur rôle d'accompagnateur — E5 le résume en trois mots : « on apprend sur le tas ». L'**humanisme de façade** (n° 12) se manifeste quant à lui dans le verbatim le plus révélateur de toute l'enquête, celui d'E1 : un travailleur préoccupé par son salaire du 27 du mois ne peut pas s'investir dans un projet de transformation qui ne lui offre aucune contrepartie visible. Les **rivalités entre directions** (n° 11) expliquent pourquoi ni la DSI ni la DRH ne se sentent pleinement responsables de l'accompagnement humain du déploiement — chacune gère son périmètre, et l'essentiel tombe entre les deux. S'y ajoutent la **frustration des acteurs sans pouvoir hiérarchique** (n° 3) — dont E4 rend compte de façon poignante à travers la collègue « au bord des larmes » — et l'**incapacité managériale** (n° 1) de certains encadrants qui, faute de formation, se limitent à relayer des directives sans valeur ajoutée humaine.

C'est justement pour corriger ce manque de coordination entre les services qu'Auberger et al. (2017) insistent sur l'importance d'avoir un profil dédié au changement : le Chief Digital Officer. Ils le décrivent comme « le catalyseur de la transformation digitale, un véritable chef de projet transversal chargé de créer de la cohésion et d'aider chaque fonction à profiter de la puissance du numérique ».[1] L'absence d'une fonction équivalente au CPA est une faille structurelle que notre Suggestion 2 vise directement à combler.

Le tableau suivant montre en bref les écarts principaux entre les pratiques de communication managériale du CPA et les normes de conduite et qui sont de nature universelle. Il met en évidence les écarts.

Tableau 3.10: Diagnostic des pratiques de communication managériale au CPA

Dimension analysée	**Pratique observée au CPA**	**Norme préconisée**	**Évaluation**
Nature de la communication	Descendante, administrative	Bidirectionnelle, dialogique	Insuffisant
Contenu du discours	Technique et orienté performance	Équilibré technique/humain	Insuffisant

[1]AUBERGER (G.) et al. : *21 Clés pour activer la transformation numérique de votre entreprise*, Op.cit., p. 95.

Dimension analysée	**Pratique observée au CPA**	**Norme préconisée**	**Évaluation**
Formation des managers	Technique uniquement	Technique ET conduite du changement	Absent
Espaces de feedback	Formels mais non utilisés	Structurés, accessibles, sécurisants	Insuffisant
Accompagnement de proximité	Isolé, non institutionnalisé	Systématique et structuré	Insuffisant
Prise en compte du contexte social	Absente ou minimisée	Intégrée à la stratégie	Absent
Communication de sens (le 'pourquoi')	Peu développée	Centrale et récurrente	Insuffisant
Implication des utilisateurs finaux	Faible, tardive	Précoce, participative	Insuffisant

Source : Réalisé par nos soins

4.3. Propositions et suggestions pratique

Le diagnostic et les leçons de l'analyse qualitative donnent les sept recommandations de gestion concrètes, classées par priorité et par facilité d'application.

Suggestion 1 : Créer et lancer le programme de formation dédié à l'accompagnement humain du changement

Il faut former tous les managers (des directeurs régionaux aux chefs d'agence) pour leur donner les outils nécessaires pour guider leurs équipes. Cette formation doit porter sur des sujets pratiques : comment gérer les résistances, écouter activement, communiquer avec empathie, animer des réunions d'équipe et gérer les émotions durant cette transition. Il est crucial de planifier ces sessions **avant** le lancement de chaque grand projet, et non après. Enfin, pour éviter que cela reste théorique, la formation doit se baser sur des exercices pratiques et des partages d'expérience. C'est une étape obligatoire pour réussir la transition.

Suggestion 2 : Créer la structure dédiée à l'accompagnement du changement.

Pour chaque grand projet de transformation, il faut mettre en place une cellule mixte qui rassemble des profils RH, informatique (IT) et métier. Cette équipe aura pour rôle d'accompagner les collaborateurs sur le terrain durant tout le déploiement. Elle servira aussi de passerelle pour faire remonter les avis des utilisateurs vers les équipes techniques. Comme le conseille le chef de projet IT (E3), il faut intégrer cette démarche de conduite du changement dès le début de la conception du projet, et pas seulement à la fin.

Suggestion 3 : créer un réseau de champions du digital dans chaque structure

Le responsable RH (E2) recommande de choisir et de former des agents référents, dans chaque agence et chaque direction régionale. Ces relais internes, à l'aise avec les outils numériques et dotés de bonnes qualités relationnelles, aideront leurs collègues au quotidien, répondront aux questions pratiques et signalent les difficultés récurrentes à l'équipe d'accompagnement du changement.

Suggestion 4 : Nous recommandons de revoir la stratégie de communication du management pour la rendre plus axée sur le dialogue et la participation.

La communication des managers ne doit plus être une simple transmission d'ordres du haut vers le bas, mais un vrai dialogue. Il faut remplacer les notes de service froides par des réunions d'équipe qui favorisent l'échange. Des ateliers thématiques permettront aux agents d'exprimer librement leurs craintes et de proposer des idées. Il est aussi important de valoriser les efforts et les réussites de chacun pendant cette transition, et de faire des points réguliers pour corriger le tir si nécessaire.

Suggestion 5 : Créer des espaces de feedback formels, accessibles à tous et qui ne stigmatisent personne.

Le CPA doit installer des outils pour libérer la parole, en dépassant les blocages culturels actuels. On peut imaginer des boîtes à idées numériques anonymes, des réunions de bilan confidentielles après les déploiements, des sondages réguliers sur l'utilisation des nouveaux outils, ou encore des « cafés du numérique » pour s'entraider de manière informelle. Le plus important est de rassurer les équipes : dire qu'on rencontre une difficulté doit être vu comme une aide pour améliorer le système, et non comme un manque de compétences.

Suggestion 6 : L'équipe articule la communication du changement technologique avec le volet social.

La direction du CPA doit affirmer clairement que le bien-être des salariés est la clé de la réussite de cette transformation digitale. L'étude montre bien que le stress ou le mal-être au travail bloquent le changement. Pour créer un climat de confiance et motiver les troupes, il faut proposer des actions concrètes : des primes de performance liées aux projets, une vraie reconnaissance des efforts, une amélioration des conditions de travail en agence et des engagements clairs sur l'évolution de carrière.

Suggestion 7 : Faire participer les utilisateurs finaux dès le début de la conception des outils

Comme le souligne le chef de projet IT (E3), il faut intégrer des groupes d'utilisateurs très tôt pour concevoir des logiciels plus simples à utiliser. Cette méthode de co-conception permet aux agents de mieux accepter l'outil puisqu'ils ont participé à sa création. Les agents au guichet utilisent ces systèmes toute la journée ; leur expérience terrain est donc précieuse. Il faut absolument s'appuyer sur leur avis dès le départ, plutôt que de s'en soucier uniquement au moment de la livraison finale.

Conclusion du chapitre 03

Notre enquête sur le terrain, menée grâce à cinq entretiens avec des professionnels aux profils différents, a montré un point central : la digitalisation des ressources humaines au CPA est bien avancée sur le plan technique, mais les salariés ne sont pas assez accompagnés. Ce manque de soutien n'est pas adapté aux besoins actuels de la banque face au changement.

La communication des managers n'est pas encore totalement intégrée dans la culture du CPA, malgré les efforts des équipes. La direction n'a pas assez expliqué le sens de ce changement, n'a pas rassuré les salariés face à leurs peurs, et n'a pas assez valorisé leurs efforts d'adaptation. Les blocages et les résistances constatés chez le personnel sont donc la suite logique de ce manque d'accompagnement.

Nos deux hypothèses de départ ont été vérifiées grâce à ces résultats, avec des conclusions différentes. La première hypothèse est validée : la communication managériale constitue bien un levier facilitant la digitalisation au sein du CPA. On le voit bien dans les directions et les agences où la communication des managers a été directe, empathique et structurée. En revanche, la seconde hypothèse est rejetée : les conditions nécessaires pour que cette communication fonctionne (former les managers, créer des espaces de discussion, avoir un bon climat social) ne sont pas encore présentes dans toute la banque.

Ces résultats mènent à une conclusion principale qui répond à notre question de départ : pour que la communication des managers aide vraiment à faire accepter les nouveaux outils numériques, elle ne doit pas servir uniquement à transmettre les ordres de la direction. Elle doit être pensée comme une vraie stratégie, bienveillante et organisée. Elle doit être portée par des managers formés, équipés et encouragés à guider leurs équipes dans cette période de transition.

Les propositions faites dans ce chapitre offrent des solutions concrètes pour avancer. Elles forment un plan d'action qui demande une vraie volonté de la part de la direction : il faut investir dans l'humain autant que dans la technologie, et comprendre que prendre en compte les émotions des salariés est obligatoire pour réussir la modernisation technique.

Ce chapitre termine la partie pratique de notre mémoire. Il prépare le terrain pour la conclusion générale, où nous allons résumer tous les apports de notre travail et montrer comment notre recherche a permis de répondre à notre problématique principale.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GÉNÉRALE

À l'issue de ces travaux de recherche consacrés à l'apport de la communication managériale dans la conduite du changement technologique lié à la transformation digitale de l'activité RH du Crédit Populaire d'Algérie (CPA), nous retenons globalement que l'institution ne cesse d'investir des efforts considérables dans la modernisation technique de ses processus. Le lancement de projets importants comme le Core Banking, le SIRH HR Access ou le portail Scrabble ERP le montre bien. Cependant, cette modernisation a manqué d'un vrai accompagnement humain. La communication est restée trop descendante et administrative, ce qui n'a pas aidé les collaborateurs à s'impliquer pleinement.

Pour mener à bien notre réflexion, nous avons divisé notre travail en trois grandes parties. Le premier chapitre a posé les bases théoriques sur le rôle de la communication des managers dans le changement technique. Le deuxième a comparé ces théories avec des exemples internationaux de transformation digitale RH dans le secteur bancaire, à travers les cas de BNP Paribas, ING Bank et N26. Enfin, la troisième partie — qui est la base pratique de ce travail — a permis de vérifier ces éléments sur le terrain grâce à une étude qualitative menée au CPA auprès de cinq responsables aux profils différents.

Cette enquête sur le terrain a montré que la réussite ou l'échec de l'utilisation des nouveaux outils digitaux dépend surtout de la façon dont les managers communiquent. Nos hypothèses de départ ont ainsi pu être vérifiées :

Hypothèse 1 : La communication managériale constitue un levier facilitant la digitalisation au sein de l'entreprise objet de notre cas d'étude.

La première hypothèse a été **validée**. Les données de terrain confirment que la communication managériale constitue un levier effectif de la digitalisation au sein du CPA. Chaque fois qu'un manager a communiqué directement, personnalisé son discours et écouté activement ses équipes, les résistances ont diminué et l'appropriation des outils numériques s'est améliorée de façon mesurable. La communication managériale se révèle ainsi bien être le vecteur essentiel de la facilitation du changement technologique dans le cadre de la transformation digitale.

Hypothèse 2 : Les conditions préalables à la mise en valeur de la communication managériale sont réunies au CPA pour conduire efficacement le changement vers la transformation digitale de l'activité RH.

La seconde hypothèse **n'a pas fait l'objet de validation** par nos soins. Nous avons constaté durant nos recherches que la formation des managers pour accompagner l'humain dans le changement n'existe pas. Les moments d'échange et de retour d'expérience sont rares et peu utilisés. De plus, le climat social difficile freine l'engagement des employés dans les projets de modernisation. La communication des managers, qui devrait pousser le changement, a besoin d'être préparée à l'avance pour être efficace. Ce travail de préparation n'a pas été assez fait avant de lancer les projets numériques.

Arrivés au terme de notre travail, des recommandations managériales opérationnelles ont été formulées en guise de feuille de route : la création d'un programme de formation à la conduite humaine du changement, l'instauration d'une cellule mixte dédiée à l'accompagnement des projets digitaux, le développement d'un réseau de "champions du digital" en agence, ainsi que la refonte de la stratégie de communication vers plus de dialogue et de participation. Sa mise en œuvre requiert un investissement institutionnel dans le capital humain au moins équivalent à l'investissement technologique consenti.

En guise de perspective, notre étude demeure une ébauche ouverte à d'autres travaux plus approfondis. En raison des contraintes d'accès au terrain, nos conclusions reposent sur un échantillon qualitatif restreint à une seule institution bancaire, ce qui limite la portée de généralisation des résultats. Les résultats de nos travaux de recherche demeurent ainsi indicatifs et non exhaustifs ; il s'agit d'un essai exploratoire d'étude sur un terrain de recherche aussi complexe, multidimensionnel et d'actualité sur différents plans. C'est pourquoi une démarche quantitative par questionnaire, élargie à l'ensemble du réseau du CPA, voire à d'autres établissements bancaires publics et privés opérant en Algérie, permettrait de mesurer avec plus de précision l'impact de la communication managériale sur les indicateurs objectifs d'adoption du changement.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

I. Ouvrages

-ARMSTRONG (Michael) : *Devenez un (encore !) meilleur manager*, Éditions d'Organisation, Paris, 2004.

-AUBERGER (G.), BENZAKOUR (S.-E.), GRÉGOIRE (J.) et MEYNLÉ (T.) : *21 Clés pour activer la transformation numérique de votre entreprise*, Eyrolles, Paris, 2017.

-AUTISSIER (David) et MOUTOT (Jean-Michel) : *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Pilotage*, 3e éd., Dunod, Paris, 2013.

-BANDURA (Albert) : *Social Learning Theory*, General Learning Press, New York, 1971.

-BURATTI (Laurent) : *La Transformance : une stratégie de mise en action des hommes et des organisations*, *InterEditions*, Paris, 2009.

-CARTON (Gérard-Dominique) : *Éloge du changement : méthodes et outils pour réussir un changement individuel et professionnel*, 2e éd., Pearson Education France, Paris, 2006.

-COLLERETTE (Pierre), DELISLE (Gilles) et PERRON (Richard) : *Le changement organisationnel*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 2008.

-DO ESPIRITO (Thiery) : *La communication de changement : les clés pour réussir la transformation de son entreprise*, CFPJ, Paris, 2017.

-GOUIRAN (Monique) : *Construire l'entreprise de demain : Identité, mobilité, responsabilité sociétale et développement durable pour gagner ensemble* ! ESF Éditeur, Paris, 2008.

-GOURDIN (Nathalie), LOPEZ (Patrick) et GOURDIN (Michel) : *La résistance aux changements : comment accompagner les mutations nécessaires des organisations ?* VA Éditions, Versailles, 2023-2024.

-GLASER (Barney G.) et STRAUSS (Anselm L.) : *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine, Chicago, 1967.

-HAEHNEL (Robert) : *Je communique*, Gualino éditeur, Paris, 2005.

-IMBERT (Maurice) : *La communication managériale ; méthodes et bonnes pratiques*, Dunod, Paris, 2015.

-JULLIEN (Franck) et coll. : *Les 6 couleurs du manager*, De Boeck, Bruxelles, 2011.

-KOTTER (John P.) : *Leading Change*, Harvard Business Review Press, Boston, 1996.

-KUHN (Thomas S.) *: La Structure des révolutions scientifiques*, trad. MEYER (Laure), Flammarion, Paris, 1983.

-LAMBERT (Slim) : *Les secrets du leader manager*, Vuibert, Paris, 2005.

-LE BOTERF (Guy) : *Développer et mettre en œuvre la compétence : comment investir dans le professionnalisme et les compétences*, Eyrolles, Paris, 2018.

-MARTORY (Bernard) et CROZET (Daniel) : *Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances*, 9e éd., Dunod, Paris, 2016.

-MIGNOT (Océane) : *La transformation digitale des entreprises*, Dunod, Paris, 2021.

-PELLEMANS (Paul) *: Recherche qualitative en marketing : perspective psychoscopique*, De Boeck, Paris, 1999.

-PETERS (Thomas J.) et WATERMAN (Robert H.) : *Le Prix de l'excellenc*e, InterÉditions, Paris, 1983.

-SCHEIN (Edgar H.) : *Organizational Culture and Leadership*, 4e éd., Jossey-Bass, San Francisco, 2010.

-SERIEYX (Hervé) : *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise : cercles de qualité et cercles de pilotage*, 4e éd., Entreprise Moderne d'Édition, Paris, 1985.

-SINEK (Simon) *: Start with Why : How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*, Portfolio/Penguin, New York, 2009.

-TOMASKO (Robert) : *Rethinking the Corporation*, Amacom Books, New York, 1993.

II. Revues et périodiques

-BEER (Michael) et NOHRIA (Nitin) : *« Cracking the Code of Change »*, Harvard Business Review, vol. 78, n° 3, 2000.

-BOUALI (Jamal) et EJBARI (Ridouane) : *« La transformation digitale des entreprises : Proposition d'un cadre théorique global de compréhension »*, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, vol. 3, n° 1-1, 2022.

-CARR (Nicholas G.) : *« IT Doesn't Matter* », Harvard Business Review, vol. 81, n° 5, 2003.

-DAVENPORT (Thomas H.), HARRIS (Jeanne) et SHAPIRO (Jeremy) : *« Competing on Talent Analytics »*, Harvard Business Review, vol. 88, n° 10, 2010.

-ESTAGNASIÉ (C.), VÁSQUEZ (C.) et BONNEAU (C.) : *« Créer du sens à distance : une lecture weickienne des pratiques de travail de résilience en période pandémique »*, Ad machina, n° 5, 2021.

-Expansion Management Review, *« L'intelligence émotionnelle sert aussi à faire de bons leaders »*, n° 130, 2002.

-KEE (J. E.) et NEWCOMER (K. E.) : *« Does Performance Matter? The Political Perspective »*, Public Administration Review, vol. 68, n° 4, 2008.

-KOTTER (John P.) : *« Conduite du changement : les huit erreurs à éviter »*, L'Essentiel du Management, décembre 1995.

-MICHEL (Dominique-Anne) : *« Tout change, même le changement »*, L'Expansion Management Review, n° 113, juin 2004.

-ULRICH (Dave), YOUNGER (Jon), BROCKBANK (Wayne) et ULRICH (Mike) *: « Les talents RH et les nouvelles compétences RH »*, Le RBL Group, 2012.

III. Travaux universitaires

-ALI MOHAMED : *« Impact de la digitalisation sur la croissance économique au Maroc »*, mémoire de Master, Université Saint Louis, Bruxelles, 2023, HAL Id : hal-04134986.

IV. Rapports

-Deloitte Insights, Global Human Capital Trends 2018 : *The Rise of the Social Enterprise*, Deloitte University Press, New York, 2018.

-STALEY (Dan), *PwC's Human Resources Technology Survey*, PwC, août 2017.

V. Sites web (webgraphie)

-BNP PARIBAS : « *Solutions innovantes / Innovation* », group.bnpparibas, 2026. URL : https://group.bnpparibas/nos-engagements/innovation (consulté le 26 avril 2026 à 14 :50).

-BNP PARIBAS : *L'essentiel 2023*, BNP Paribas, Paris, 2024. URL : https://cdn-group.bnpparibas.com/uploads/file/bnp_paribas_essentiel_2023_fr.pdf (consulté le 26 avril 2026 à 12 :30).

-CROWDFUNDINSIDER : « *Digital Bank N26 Shares Lessons Learned, Future Plans Including Crypto* », crowdfundinsider.com, 2022. URL : https://www.crowdfundinsider.com/2022/01/186231-digital-bank-n26-shares-lessons-learned-future-plans-including-crypto/ (consulté le 28 avril 2026 à 20 :05).

-ÉCORÉSEAU : « *Enquête sur la banque qui ne voulait pas mourir* », ecoreseau.fr, 28 janvier 2019. URL : https://www.ecoreseau.fr/societe/societe-france/enquete-sur-la-banque-qui-ne-voulait-pas-mourir-2019-01-28-12582 (consulté le 22 avril 2026 à 3 :15).

-EUR.NL : « *Alumnus in the spotlight : Bart Schlatmann* », rsm.nl, 2018. URL : https://www.rsm.nl/discovery/2021/leadership-heads/ (consulté le 27 avril 2026 à 19 :20).

-EXOPLATFORM : « *Gestion et conduite du changement* », exoplatform.com, 2022. URL : https://www.exoplatform.com/blog/fr/conduite-du-changement/ (consulté le 29 avril 2026 à 17 :14).

-HUMAN SYNERGISTICS : « *L'impact du leadership sur la culture* », humansynergistics.com, s.d. URL : https://www.humansynergistics.com/fr-ca/langues-disponibles/limpact-du-leadership-sur-la-culture/ (consulté le 28 avril 2026 à 14 :30).

-IBM : « *HR Digital Transformation Strategy* », ibm.com, s.d. URL : https://www.ibm.com/think/insights/hr-digital-transformation-strategy (consulté le 28 avril 2026 à 12 :15).

-IBM : « *Reverse Mentoring and Digital Transformation* », ibm.com, 2022. URL : https://www.ibm.com/community/z/advocacy/wp-content/uploads/Mentor-Guide.pdf (consulté le 29 avril 2026 à 16 :05).

-INSIGHTS FOR PROFESSIONALS : *« Les 4 rôles clés des RH selon Dave Ulrich* », insightsforprofessionals.com, 31 décembre 2020. URL : https://www.insightsforprofessionals.com/fr-fr/hr/leadership/les-4-roles-cles-des-rh-selon-dave-ulrich (consulté le 24 avril 2026 à 12 :45).

-ITESPRESSO : « *BNP Paribas : impact de la transformation digitale sur le réseau physique* », itespresso.fr, 2017. URL : https://www.itespresso.fr/bnp-paribas-impact-transformation-digitale-reseau-physique-151686.html (consulté le 26 avril 2026 à 14 :33).

-ITESPRESSO : « *Transformation digitale : BNP Paribas enclenche une phase plus prégnante* », itespresso.fr, 2017. URL : https://www.itespresso.fr/transformation-digitale-bnp-paribas-pregnante-147683.html (consulté le 27 avril 2026 à 15 :28).

-KNOWMORE : « *Transformation digitale : le cas de BNP Paribas* », knowmore365.com, 2024. URL : https://www.knowmore365.com/le-blog/transformation-digitale-le-cas-de-bnp-paribas (consulté le 27 avril 2026 à 15 :15).

-LA BOÎTE À OUTILS DES RH : « *Les principaux freins à l'adoption des SIRH et les solutions* », laboiteaoutilsdesrh.fr, 29 octobre 2024. URL : https://laboiteaoutilsdesrh.fr/freins-adoption-sirh-solutions/ (consulté le 23 avril 2026 à 6 :30).

-LEMON LEARNING : *« Digitalization, Digitization et Transformation digitale : les différences* », Blog Lemon Learning, 20 juin 2023. URL : https://lemonlearning.com/fr/blog/differences-digitalization-digitization-transformation-digitale (consulté le 22 avril 2026 à 21 :13).

-McKINSEY & COMPANY : *« ING's agile transformation* », mckinsey.com, 2017. URL : https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ings-agile-transformation (consulté le 27 avril 2026 à 18 :15).

-N26 : « *About N26 | The first bank you'll love* », n26.com, 2026. URL : https://n26.com/en-eu/about-n26 (consulté le 27 avril 2026 à 19 :10).

-N26 x ACCENTURE : « *Global Digital Banking Index* », n26.com, 2024. URL : https://n26.com/en-eu/global-banking-index (consulté le 27 avril 2026 à 19 :40).

-PADAGOGIE.FR : « *Le modèle 70-20-10* », padagogie.fr, s.d. URL : https://www.padagogie.fr/blog/post/display/le-modle-70-20-10 (consulté le 29 avril 2026 à 15 :25).

-PROSCI : *« Le modèle Prosci ADKAR* », prosci.com, s.d. URL : https://www.prosci.com/fr/methodologie/modele-adkar (consulté le 23 avril 2026 à 15 :26).

-STEEPLE : « *L'engagement professionnel des collaborateurs en 10 chiffres clés* », steeple.com, 16 octobre 2024. URL : https://steeple.com/fr/blog/10-chiffres-cles-comprendre-engagement-professionnel-entreprise (consulté le 26 avril 2026 à 16 :22).

-UNIVERSITY RH : *« Lexique management* », universityrh.net, s.d. URL : https://www.universityrh.net/lexique-management/ (consulté le 24 avril 2026 à 18 :20).

-WELCOMETOTHEJUNGLE : « *6 conseils pour une expérience collaborateur personnalisée* », welcometothejungle.com, 6 octobre 2024. URL : https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/experience-collaborateur-personnalisation-equite (consulté le 26 avril 2026 à 15 :55).

-dantotsupm.com : *Modèle VICA.* URL : https://dantotsupm.com/2019/03/21/une-representation-particulierement-interessante-de-vuca-vica/ (consulté le 30 avril 2026 à 14 :03).

-penserchanger.com : *Auto-efficacité de Bandura*. URL : https://www.penserchanger.com/auto-efficacite/ (consulté le 30 avril 2026 à 14 :17).

-sensetprojet.com : *Intelligence émotionnelle*. URL : https://sensetprojet.com/intelligence-emotionnelle-definition-une-force-au-quotidien/ (consulté le 15 avril 2026 à 12 :26).

ANNEXES

ANNEXES

Annexe A — Guide d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN — CRÉDIT POPULAIRE D'ALGÉRIE

Axe 1 : La transformation digitale de l'activité RH du CPA

- Selon vous, quels sont les principaux changements technologiques introduits récemment dans l'activité RH du CPA (SIRH, dématérialisation, outils collaboratifs) ?
- Selon vous, quel est l'objectif prioritaire de cette digitalisation pour le CPA ?
- Quels ont été les principaux freins ou obstacles (techniques ou humains) rencontrés lors du déploiement ?
- Comment définissez-vous la réaction des employés face à ces nouveaux outils ?

Axe 2 : Les pratiques de communication managériale

- Comment la direction et les managers ont-ils annoncé le passage au digital ? (Réunions, mails, entretiens individuels, plateforme interne, etc.)
- Le discours managérial met-il davantage l'accent sur les bénéfices techniques de l'outil ou sur l'accompagnement humain ?
- Existe-t-il des espaces de feedback (remontée d'informations) où les collaborateurs peuvent exprimer leurs difficultés face au digital ?
- Les managers ont-ils été formés spécifiquement pour accompagner leurs équipes dans cette transition digitale ?
- Le climat social actuel au CPA favorise-t-il, selon vous, l'adhésion aux nouveaux projets technologiques ?

Axe 3 : L'impact de la communication managériale sur la conduite du changement

- La communication a-t-elle permis de réduire les résistances au changement ?
- À votre avis, la communication managériale a-t-elle réellement accéléré ou facilité l'appropriation des nouveaux outils RH ?
- Si vous deviez améliorer la communication managériale pour une prochaine transformation digitale au CPA, que proposeriez-vous ?

TABLE DES MATIERES

Table des matières

Résumé **1**
Abstract **2**
الملخص **3**
DÉDICACES **4**
REMERCIEMENTS **5**
LISTE DES TABLEAUX **6**
LISTE DES FIGURES **7**
LISTE DES ABRÉVIATIONS **8**
SOMMAIRE **10**
Introduction générale **1**
CHAPITRE 1 : CONCEPTUALISATION DE LA COMMUNICATION MANAGERIALE ET SON IMPACT SUR LA CONDUITE DU CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE…… **4**
Introduction du chapitre 01 5
SECTION 1 : LES FONDEMENTS DE LA COMMUNICATION MANAGÉRIALE DANS LES ORGANISATIONS EN MUTATION 6
1.1. Définition, objectifs et caractéristiques de la communication managériale 6
1.2. Les canaux et modalités de la communication managériale en contexte de changement 11
1.3. Lien intrinsèque entre communication managériale et conduite du changement 15
Section 2 : THÉORIES DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE : DU MODÈLE CLASSIQUE AUX ENJEUX DE LA DIGITALISATION 18
2.1. Le processus séquentiel du changement planifié et son applicabilité aux projets technologiques 18
2.2. Les spécificités de la conduite du changement technologique 21
2.3. Résistances au changement technologique : typologie et leviers d'action 23
2.4. La transformation digitale : quand le changement devient l'environnement 25
Section 3 : LE RÔLE CENTRAL DU MANAGER DANS LA PRISE EN CHARGE DE L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE 28
3.1. Évolution du rôle managérial : du chef donneur d'ordre au facilitateur 28
3.2. Les conditions de base pour une communication managériale efficace en contexte digital 30
3.3. Évaluation et adaptation des efforts de communication 31

Conclusion du Chapitre 1 35

CHAPITRE 2 : LA TRANSFORMATION DIGITALE RH DANS LE SECTEUR BANCAIRE : ENJEUX ET BONNES PRATIQUES……..36

Introduction du chapitre 02 37

SECTION 1 : ÉVOLUTION DU MÉTIER RH BANCAIRE FACE AU DIGITAL : VERS UNE « BANQUE DE NOUVELLE GÉNÉRATION » 38

1.1. Transformation digitale bancaire : un changement au-delà de la dimension technique 38

1.2. Conditions et exigences d'une mise en œuvre effective de la transformation digitale RH 41

1.3. Nouveaux rôles de la fonction RH : partenaire stratégique, analyste de données et architecte de l'expérience collaborateur 43

SECTION 2 : ÉTUDE BENCHMARKING : ENSEIGNEMENT DES EXPÉRIENCES ÉTRANGÈRES 45

2.1. Fondements et limites méthodologiques de l'approche comparative 45

2.2. Trois études de cas et leurs enseignements 46

2.3. Synthèse transversale et enseignements stratégiques. 50

SECTION 3 : LES LEVIERS D'UNE TRANSITION DIGITALE RÉUSSIE DANS LE SECTEUR BANCAIRE 51

3.1. Potentiel et limites de la technologie dans la transformation RH 51

3.2. Leviers humains et culturels : facteurs différenciants de succès 53

3.3. Articulation des trois dimensions : communication, accompagnement et stratégie digitale RH 55

Conclusion du Chapitre 2 58

CHAPITRE 3 : CADRE EMPIRIQUE : ETUDE DE CAS AU CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE (CPA)……59

Introduction du chapitre 03 : 60

SECTION 1 : PRÉSENTATION DU CRÉDIT POPULAIRE D'ALGÉRIE 61

1.1 Historique et évolution du Crédit Populaire d'Algérie 61

1.2 Activités du Crédit Populaire d'Algérie 62

1.3 Organisation du Crédit Populaire d'Algérie 64

1.4 La Direction du Marketing et de la Communication (DMC) : Missions, Rôles et Organisation 66

SECTION 02 : DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE QUALITATIVE 70

2.1. Justification du choix de l'approche qualitative 70

2.2. Présentation des outils de collecte 71

2.3. Définition de la population d'étude et de l'échantillonnage 72

2.4. Structure du guide par axes thématiques 74

SECTION 03 : PRÉSENTATION ET ANALYSE QUALITATIVE DES RÉSULTATS 75

3.1. Déroulement de la collecte et mode de traitement 75
3.2. Analyse thématique détaillée des résultats 75
3.3. Synthèse préliminaire de l'étude et discussion des résultats 91
SECTION 04 : SYNTHÈSE GLOBALE, DIAGNOSTIC ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE 94
4.1. Synthèse globale de l'étude qualitative 94
4.2. Diagnostic de la situation actuelle 95
4.3. Propositions et suggestions pratique 98
Conclusion du chapitre 03 101
CONCLUSION GÉNÉRALE **103**
BIBLIOGRAPHIE **106**
ANNEXES **113**
Table des matières **115**