

L'Impact de la digitalisation sur les stratégies organisationnelles et relationnelles des banques en contexte camerounais

Joachim Achille Christel MBIDA
Université de Yaoundé II-Soa, Cameroun

Received: March 15, 2024

Accepted: June 25, 2024

Published: June 30, 2024

Résumé

Objet : Dans cet article, nous mettons en lumière l'impact de la digitalisation sur la stratégie relationnelle, organisationnelle et humaine des banques en contexte camerounais.

Méthodologie : Pour y parvenir, nous avons effectué de prime abord une étude exploratoire. Ainsi, les données de l'étude empirique sont collectées grâce aux entretiens réalisés avec deux catégories de parties prenantes bancaires que sont notamment les clients des banques et les banquiers. Les entretiens semi-directifs ont lieu entre les mois de Mai et Juin 2022 complété entre novembre et décembre 2023, dans les villes de Yaoundé et Douala, où sont concentrées l'essentiel des agences bancaires de l'échantillon. Cette étude exploratoire nous a permis ensuite d'élaborer un questionnaire pour aboutir à un modèle économétrique par régression linéaire pour mieux cerner l'objet de la recherche.

Résultats : L'analyse de contenu thématique et la statistique descriptive ainsi que les régressions, relèvent que l'intégration de la digitalisation dans le processus managérial permet à la banque d'améliorer sa stratégie relationnelle avec les clients tout en se démarquant du jeu concurrentiel ; l'adoption de la digitalisation conduit à une meilleure efficacité organisationnelle et humaine de la banque.

Originalité : Cette étude se situe au niveau de la dématérialisation des procédures bancaires sur les offres de services avec la possibilité de faire un transfert d'argent de son compte mobile money pour son compte bancaire via cette tendance numérique.

Mots-Clés : Digitalisation- Efficacité organisationnelle- stratégie relationnelle- Banque

The impact of ICT on the organizational and relational strategies of banks in Cameroon

Abstract

Objective: In this article, we highlight the impact of digitalization on the relational, organizational and human strategy of banks in the Cameroonian context.

Method: To achieve this, we first carried out an exploratory study. Thus, the data for the empirical study are collected through interviews conducted with two categories of banking stakeholders, namely bank customers and bankers. The semi-structured interviews took place between May and June 2022, completed between November and December 2023, in the cities of Yaoundé and Douala, where most of the bank branches in the sample are concentrated. This exploratory study then enabled us to design a questionnaire, leading to an econometric model using linear regression to better define the object of the research.

Results: Thematic content analysis and descriptive statistics, as well as regressions, show that integrating digitalization into the managerial process enables the bank to improve its customer relations strategy while setting itself apart from the competition; the adoption of digitalization leads to greater organizational and human efficiency in the bank.

Originality/Relevance: This study focuses on the dematerialization of banking procedures for service offerings, with the possibility of transferring money from one's mobile money account to another's account.

Key Words: ICT- Efficiency Organizational Strategy-Relational Strategy-Bank

Introduction

Dans un contexte de mondialisation où la concurrence dans le secteur bancaire est de plus en plus rude, l'importance de l'innovation n'est plus à démontrer notamment l'évolution rapide des technologies, qui vient répondre aux exigences des clients et aux défis économiques, les banques devront s'adapter aux mutations significatives via l'innovation technologique (Bekono et Bekolo, 2020). Dans ce sens, l'évolution des moyens de communication dans le secteur bancaire permettrait le passage du marketing de masse au marketing relationnel. Ce changement de vision s'impose de plus en plus avec la saturation du marché bancaire obligeant les banques à repenser leur façon d'innover de manière qu'elle cadre avec les attentes des clients. La digitalisation consiste à cet effet pour les banques à faciliter la collaboration avec des clients dans le but d'améliorer l'offre ou le service déjà existant. Les travaux de Van Kruining (2017) révèlent que les effets socio-économiques de la numérisation avec l'arrivée des Smartphones ont de plus en plus de place dans notre société et particulièrement dans les banques. Ces dernières tentent de se développer à l'échelle mondiale, et investissent dans de nouveaux moyens de communication pour permettre à leurs employés de travailler partout dans le monde (Orlikowski et Scott, 2008).

En effet, Enkhjav et Varga (2021) soulignent que les banques font actuellement face à une toute nouvelle révolution, appelée la « *quatrième révolution industrielle* ». Ainsi, Sotnikova et Bilokonko (2020) montrent que la première décennie du 21^{ème} siècle a permis l'incarnation d'une nouvelle ère technologique qui effacerait les frontières entre ce qui est technologique et ce qui est physique. Dans la même veine, Chesbrough et Schwartz (2009) relèvent que les banques ont emprunté cette démarche pour maximiser leur rentabilité et la maîtrise d'un savoir-faire leur permettant de conduire le processus de développement d'un niveau de qualité supérieur. Squali (2019) souligne que les banques se servent de la digitalisation pour acquérir et partager des informations entre autres sur les potentiels clients. En outre, ces sources informationnelles constituent une ressource primordiale que la banque a besoin pour se maintenir de façon durable dans un environnement concurrentiel.

Les conclusions de Torrès (1997) révèlent que la relation banque-client est aujourd'hui largement dépendant de la digitalisation notamment dans le secteur bancaire. En effet, la digitalisation permettrait d'atteindre un nombre supérieur d'utilisateurs en un laps de temps court par l'ascension fulgurante de ces outils de communication qui facilitent la propagation et la diffusion des messages (texte et image). De plus, l'interactivité dans les relations banque-clients permettraient de proposer des offres plus personnalisées de services et de produits aux clients. Il serait donc primordial d'établir la stratégie adéquate de l'optimisation de l'utilisation de ces supports technologiques afin de réduire la mobilité et l'incertitude des clients.

Ainsi, la convivialité croissante de la digitalisation permet aux deux parties prenantes de s'imaginer côte à côte tout en étant distant. Dans ce sens, la théorie économique de l'information et de la décision révèle également que l'usage de la digitalisation par une banque améliorent sa performance décisionnelle (Teo, Tan et Wei, 1997). Selon Hewitt-Dundas (2006), ces outils communicationnels permettront aux banques de réduire l'incertitude et de déceler les orientations des concurrents. Selon Alard et Dirringer (2000), les NTIC sont considérés comme les produits à forte résonance dans la mesure où elles permettent un accès à l'information en temps réel quel que soit l'endroit où se trouve le client. Les enjeux de ces nouveaux supports facilitent la connexion à distance de divers formats d'information aux clients dont les principaux sont les textes et les images. Cette pénétration de la digitalisation modifie le fonctionnement des banques. Elles jouent un rôle majeur dans la compétitivité de celles-ci et dans leur performance. Les travaux de Razouk (2014), se concentrent jusqu'à présent sur le développement de l'innovation technologique et soulignent que les outils de communication diversifient l'activité relationnelle des banques tout en les différenciant positivement.

Dans ce sens, les banques devraient développer non seulement des projets qui visent à mettre à profit les services Internet à travers des sites par exemple, mais également créer des applications accessibles à partir de tous les outils : téléphonie mobile, smartphone, tablette, ordinateur, etc. ceci dans le souci de booster la performance des services et leurs prestations marchandes. Autissier et Vandangeon-Derumez (2013) montrent que les banques envisagent les outils de communication non plus comme une forme d'équipement technologique, mais comme une stratégie de management. La digitalisation pour la banque constitue en ce sens une opportunité qui conduit à l'aboutissement d'un

nouveau savoir-faire (Godé, 2012).

Cette nouvelle méthode suscite beaucoup de fascination pour les nouvelles générations et constitue une sorte d'idéal de développement sociologique et économique. Les travaux de Villesèque-Dubus et al., (2017) révèlent une performance des établissements financiers dans l'utilisation de cette technologie. En outre, Volberda et al. (2014) montrent que l'innovation technologique apporte un grand changement dans les pratiques régulières, jugées inefficaces notamment les longues files d'attente des clients devant les banques pour des services financiers primaires.

L'innovation technologique apparaît progressivement comme un atout majeur de révolution auquel les banques au Cameroun doivent s'arrimer si elles ne veulent pas rester en marge des autres. Elles devraient se diversifier et se différencier en fondant leur stratégie sur une meilleure combinaison de l'offre et de la demande. Au vu de ce qui précède, il devient donc judicieux de se poser la présente question : Comment les banques mobilisent la digitalisation pour influencer les stratégies aussi bien organisationnelles que relationnelles ? L'objectif de cette étude est de mettre en lumière l'impact de la digitalisation sur la stratégie relationnelle, organisationnelle et humaine des banques en contexte camerounais. Dans le souci de cerner la problématique, ce travail s'articule autour de trois points : d'abord le cadre conceptuel sous-jacent, par la suite la méthodologie de recherche, pour enfin se focaliser sur les principaux résultats.

1. Cadre conceptuel relatif aux Technologies de l'Information et de la Communication

Selon Mbida (2020), la relation banque-client connaît de profondes mutations socio-économiques. Toutefois, Brillet et al. (2016) relèvent que les évolutions technologiques et sociétales ont bouleversé cette relation. En effet, les institutions financières doivent s'adapter aux attentes des clients à travers leurs comportements afin de les attirer et les fidéliser (Des Garets, Paquerot et Sueur, 2009). Cet impératif d'adaptation des banques devrait les amener à mettre sur pied des stratégies réactives. Durand (2006) montre à travers la théorie des compétences fondamentales que la stratégie des banques doit être repensée autour de la digitalisation dans le but de développer des compétences clés pouvant apporter une réelle valeur ajoutée et traduire de manière exhaustive leur raison d'être. Cette partie parlera tout d'abord de la maîtrise des nouveaux supports de communication qui définit comment la banque devrait interagir avec ses clients (1.1.). Ensuite la mutation de l'activité bancaire caractérisée par la sortie du support matériel vers un support immatériel, du présentiel au mobile (1.2.).

1.1. L'adoption de la digitalisation : une amélioration du parcours client et une absorption de l'espace et du temps.

Les banques exerçant dans des pays subsahariens notamment au Cameroun proposent jusqu'ici partiellement un modèle unique de services basé sur un réseau d'agence. Mais, cette conception n'est plus assez viable avec l'avènement du numérique d'une part et les survenues des crises notamment celle sanitaire que le monde traverse aujourd'hui d'autre part. De plus, pour des raisons de coût, les investissements liés à l'implantation des agences bancaires (construction, équipements, charges courantes, charge du personnel...) sont coûteux et ne répondent plus aux attentes des clients. Lipsey et al. (1998) soulignent que la digitalisation est comme une technique qui a beaucoup de marge d'amélioration et est utilisée dans une grande proportion des activités productrices. Dans cette même veine, selon Bisciari (2001), la marge d'amélioration s'entend d'une technologie qui, à terme, est largement utilisée dans de nombreuses applications différentes à travers un processus d'évolution. En effet, les banques exerçant au Cameroun comme dans la plupart des pays africains proposent jusqu'ici partiellement un modèle unique de services basé sur un réseau d'agence. Mais, cette conception n'est plus assez viable avec l'avènement du numérique d'une part et les survenues des crises notamment celle sanitaire que le monde traverse aujourd'hui d'autre part. De plus, pour des raisons de coût, les investissements liés à l'implantation des agences bancaires (construction, équipements, charges courantes, charge du personnel...) sont coûteux et ne répondent plus aux attentes des clients.

Pour pallier ce problème, les différents services que proposent la digitalisation devraient être mis en pratique notamment la banque à distance. Elle offre de nombreuses opportunités aux banques qui savent les intégrer dans leur activité pour une meilleure qualité des prestations aux clients. Selon Jurado

(2016), ce concept permet un déploiement et un renouvellement des compétences dans le cadre de l'absolution du temps et de l'espace, c'est-à-dire plus rapide et moins encombrant. En effet, la théorie des compétences fondamentales telle que développée précédemment conçoit la banque, comme un portefeuille de compétences pour des fins de performance (Germain et al., 2009). Ces auteurs avancent que la stratégie offensive des institutions financières crée des opportunités et des innovations qui favorisent une grande simplicité d'accès des clients aux services financiers. Le rapport financier de Finalta digital et multicanal benchmark (2013) révèle que les clients en ligne ont plus d'interactions que ceux n'utilisant que leur agence et, sont de plus en plus autonome.

En outre, selon Amechi et Long (2015), elles doivent orienter leur plan stratégique sur les nouveaux supports des TIC afin d'être plus proche de leur clientèle. Ce changement organisationnel au sein des banques permettra d'améliorer leur performance en étant présent sur chaque réseau et ainsi répondre aux attentes de leurs clients. Il est donc nécessaire de fluidifier davantage le parcours clients en réunissant des compétences (capturer les idées innovantes). De plus, d'après Trivedi et Pillai, (2020), la transformation numérique est un changement radical qui contribue aussi à la surinformation des clients et à la volatilité des comportements si le niveau de qualité de service délivré ne répond pas à leurs exigences. En outre, la digitalisation fournit les outils nécessaires pour mieux connaître les clients et consolider le lien en interagissant avec eux. Les banques ont désormais les moyens de communiquer où, quand et comme le souhaite chaque client, que ce soit par téléphone, e-mail, web ou tout autre média interactif. Elles établissent à distance une relation directe avec un client qui s'invite au cœur de la banque et de son offre grâce aux supports des TIC relationnels. Par ailleurs, Benedetto-Meyer et Boboc (2021) soutiennent que l'adoption de la digitalisation a un effet sur le temps de travail et l'organisation via les supports des TIC (Zouinar, 2020). Avec la digitalisation selon Thompson (1979) et Noirielle (1986), les banques se trouvent dotées de propriétés qui leur permettent aisément de migrer vers l'émergence des institutions modernes avec l'attribution de tâches aux salariés, la désignation d'espaces pour se consacrer à ces tâches et la fixation du temps. En nouant étroitement espaces et temps, les managers des banques se donnent des moyens de contrôle sur la mise en œuvre des activités et tâches.

L'innovation technologique définit de nouvelles règles du jeu et compose de nouveaux paysages économiques. Elle offre de nombreuses opportunités aux banques qui, les premières, savent les intégrer au sein de leur activité, les combiner pour en tirer le meilleur parti au niveau de la qualité des prestations et les exploiter en vue d'accroître conjointement la valeur perçue par le client et sa fidélité. L'évolution de l'environnement technologique et économique sans cesse grandissante entraîne les banques à un changement organisationnel « *agences physiques différentes d'agences internet* » libre aux clients de choisir le chemin qui leur procure la meilleure satisfaction. La banque utilisant à cet effet un canal de la digitalisation va sortir du support matériel vers un support immatériel, du présentiel au mobile.

1.2. Dématérialisation de l'activité bancaire : du matériel vers l'immatériel, du présentiel au mobile

Selon Cherkaoui (2020), la dématérialisation consiste à transformer et conserver des documents physiques en fichiers numériques pour les intégrer à un processus tout en facilitant la vie aux banques et à la clientèle. Cette stratégie passe du support matériel vers un support immatériel c'est-à-dire visant zéro papier et 100% numérique. De ce fait, d'après Koenig (2015), l'aptitude de la banque à faire évoluer son fonctionnement interne (back office et front office) est intimement liée à la richesse des compétences organisationnelles qu'elle met en place. En effet, les travaux de Belvaux et Notebaert, (2018) soutiennent que les enjeux de la dématérialisation dans le secteur bancaire sont multiples. Tout d'abord, il faudrait optimiser la performance opérationnelle. Par la suite, améliorer les offres de services afin de réduire les coûts tout en fluidifiant les activités. Ce processus est un gain de temps puisqu'il évite l'impression de contrats d'une dizaine de pages où le client doit parafer et signer celles-ci. C'est donc une stratégie efficace qui améliore l'efficacité opérationnelle des services et du personnel. Ferris (2007) souligne que les banques utilisant les outils de la digitalisation sont perçues comme innovantes. Dans ce sens, Andersen Consulting-

BVA (1996) relève que les clients déclarent privilégier la banque à distance pour les opérations courantes. Les clients recherchent dans la digitalisation un moyen de répondre à leurs attentes (des services en ligne, de la distribution, la communication, la banque en ligne...) en matière de proximité. Enfin, la gestion du personnel entraîne les nouvelles compétences requises par le développement des services à distance se traduisant par le renforcement des capacités adaptées, un turnover important et un rajeunissement du personnel.

D'après le cabinet Trend Consultant (2014), l'adoption de la digitalisation est une opportunité pour la banque de faire d'importantes économies, notamment la réduction des charges de fonctionnement. Cette stratégie rend l'information disponible à tout moment. Nous pouvons relever une amélioration des délais et de la traçabilité des documents relatifs à des décisions de financement. Par ailleurs, cette dématérialisation remet aussi en cause le format traditionnel des agences en recentrant les métiers bancaires vers une relation personnelle à forte valeur ajoutée (aspect qualitatif et conseils adaptés à la situation du client). Selon Tchokotheu (2007), la dématérialisation fait partie des cinq piliers du commerce électronique notamment la dématérialisation, l'individualisme, la formation des réseaux, l'automatisation et la désintermédiation.

Lovelock et Lapert (1996) soulignent que l'automatisation de l'activité bancaire offre aux banques toutes sortes de manière de capitaliser leur profit. En outre, elle favorise de nouvelles sources de revenus et améliore l'efficacité grâce à l'emploi efficace du système de gestion des connaissances. La dématérialisation de l'activité bancaire conduit à une analyse fine des revenus afin de réaliser une allocation optimale des ressources, tout en développant un ensemble impressionnant de techniques pour l'accroissement du portefeuille client. Au regard de ce qui précède, l'attitude exploratoire de cette étude a permis d'émettre des propositions de recherche suivantes :

Proposition 1 : L'intégration de la digitalisation dans le processus managérial permet à la banque d'améliorer sa stratégie relationnelle avec les clients tout en se démarquant du jeu concurrentiel.

Proposition 2 : L'adoption de la digitalisation conduit à une meilleure stratégie organisationnelle et humaine de la banque.

Afin de soumettre ces propositions à une vérification empirique, le point suivant présente dans les détails les aspects méthodologiques de la recherche.

2. Méthodologie de la recherche

La recherche à méthodes mixtes a été utilisée dans cet article, avec deux méthodes de collecte de données distinctes. Tout d'abord, nous avons effectué une étude exploratoire qui s'inscrit dans une approche qualitative. En raison de la spécificité de la question de recherche traitée, nous avons privilégié l'étude de cas (Hlady Rispal, 2002). Les cas qui constituent l'unité d'analyse sont représentés par deux types de banques. Dans ce sens, Yin (2003) préconise d'ailleurs que dans le processus d'une étude qualitative, le chercheur peut procéder par des entretiens semi-directifs à l'aide de guides d'entretien. Notre position épistémologique s'appuie sur le paradigme interprétativiste (Girod-Séville et Perret, 1999). Les investigations empiriques sont conduites dans une perspective d'impact de la digitalisation dans la stratégie relationnelle et organisationnelle de la banque. Au terme de cette étude exploratoire, un questionnaire d'enquête a été conçu et administré de façon aléatoire aux banquiers et aux clients des banques de l'échantillon. Plusieurs modes s'opèrent lorsqu'on passe de l'approche théorique à la démarche empirique d'une recherche. Dans le cadre de cette étude, nous avons opté pour une expérimentation correspondant à une démarche de nature qualitative et quantitative et repose sur la méthode des études de cas réalisée auprès de deux catégories de banque (banques étrangères et banques locales). Le souci de cohérence avec la méthodologie vise à vérifier et à mesurer. Cela étant, le choix en ce qui concerne l'échantillonnage et le mode de collecte des données seront exposés.

2.1. Échantillonnage et collecte des données

La sélection des cas retenus a nécessité une démarche à deux étapes, tout d'abord la démarche exploratoire dont le but était de mieux cerner les concepts de cette étude, ensuite un questionnaire administré auprès d'un échantillon des banques (étrangères et domestiques) et des clients répondant à l'objet de l'étude.

Cette enquête consiste à identifier les stratégies marketing incluant la digitalisation au niveau des banques étrangères et des banques domestiques et à vérifier les effets de ces stratégies sur le comportement de leurs clients. Pour le choix des échantillons, l'utilisation de la méthode par choix raisonné est retenue.

S'agissant de ce volet, la logique d'aller-retour entre la littérature et le terrain s'est effectuée en vue de parvenir à une compréhension plus fine du phénomène étudié. Les données collectées sont de sources primaires complétées par les données secondaires. Molina-Azorin (2011) affirme que la combinaison des données est une source indéniable des résultats pertinents. Sur un total de 18 banques commerciales au Cameroun, cette étude a porté sur 08 banques dont 04 banques étrangères et 04 banques domestiques. En effet, 100 entretiens semi-directifs pilotes (50 clients et 50 banquiers) ont été menés en mode face à face d'une durée moyenne de 30 minutes. Le principe de saturation appliqué, on s'est arrêté au soixantième entretien, ceux-ci ont été enregistrés à l'aide d'un dictaphone. A la suite, des entretiens approfondies en mode conversation ont été réalisés auprès de 60 répondants (30 clients et 30 banquiers) d'une durée variable de 60 minutes qui ont souhaité conserver l'anonymat. Par ailleurs, le questionnaire confectionné a permis de mesurer au mieux le niveau d'intégration de la digitalisation dans les deux banques. Nous avons proposé un questionnaire comportant 02 sections dont l'un a porté sur la stratégie relationnelle et l'autre sur la stratégie organisationnelle. La période d'enquête a duré environ quatre mois donc Mai et Juin 2022 complété entre novembre et décembre 2023. Le recours à notre capital relationnel (connaissances) y a été d'une forte utilité.

2.2. Traitement et analyse des données

Les données ainsi collectées pour les entretiens sont retranscrites, traitées puis analysées sur la base du contenu thématique (Miles & Huberman, 2003 ; Paillé et Mucchelli, 2012). De ce fait, nous avons procédé à une « abstraction » des idées fortes (thèmes récurrents) des interviewés. Par la suite, nous avons relevé, pour chaque entretien, les mots revenant dans les discours des interviewés et permettant de renseigner les thématiques. En outre, l'on a recherché les significations des mots et des idées en les extrayant du verbatim. En outre, les données issues du questionnaire sont modélisées par régression linéaire puis mesurées. L'ensemble de ses données ont fait l'objet d'une analyse via le logiciel SPSS.

3. Présentation et discussion des résultats

Les crises sanitaires et sécuritaires d'une part, et la pression des nouvelles technologies ainsi que les nouvelles attentes des clients d'autre part, poussent particulièrement les établissements financiers à un changement de stratégie organisationnel et relationnel. Il ressort des investigations menées auprès des banques de l'échantillon que l'intégration de la digitalisation dans le processus managérial permet à la banque d'améliorer sa stratégie relationnelle avec les clients tout en se démarquant du jeu concurrentiel et l'adoption de la digitalisation conduit à une meilleure stratégie organisationnelle et humaine de la banque.

3.1. Résultats des entretiens

Partant de la synthèse des entretiens semi directifs réalisés auprès des banquiers et des clients, une quasi-similitude dans le fonctionnement interne des banques (étrangères et domestiques) est relevé. En établissant un état des lieux et comparativement avec ce qui a été dit dans la littérature, il ressort que les TIC ne sont diffusées que d'une manière relativement moyenne dans les structures des banques, mais les managers sont conscients du retard. La quasi-totalité des répondants donnent un poids prépondérant à la remodelisation de l'activité bancaire. En considérant les différentes questions de notre questionnaire comme variables dans le logiciel SPSS on obtient l'affichage décrit en annexe 1. En chargeant les données issues de la collecte dans le logiciel SPSS on obtient l'affichage décrit en Annexe 2.

3.2. Analyse des résultats sur le plan relationnel

❖ Analyse comparative selon les différentes variables de satisfaction

Sur le plan relationnel avec la qualité du service offert à la clientèle, 87% des interviewés soulignent

que les banques étrangères s'adaptent plus rapidement et avec une intensité plus forte à la digitalisation. Et cela s'apparente au niveau de la gamme de services utilisant les canaux de communication qui sont plus visibles dans les filiales des banques étrangères mais réduits dans les banques domestiques. Un répondant disait : « *Que ce soient les consultations, les extraits de compte, les demandes de prêts... toutes ces composantes devraient être gérées sans la présence physique afin de limiter les files d'attente* ». Cette différence est due au fait que les banques étrangères prêtent une attention soutenue à l'acquisition des moyens matériels modernes avec pour objectif la recherche de nouveaux plans marketing relationnel incluant la digitalisation. Un banquier répondait : « *L'objectif du top management est d'attirer la population jeune qui possède des comportements et des besoins tournés vers les nouvelles technologies* ». Ces résultats corroborent ceux de Razouk (2014) pour qui, la digitalisation transforme positivement l'activité relationnelle des banques. Par contre, les banques domestiques sur ce volet relationnel sont moins visibles.

▪ **L'intégration de la digitalisation**

L'intégration de la digitalisation par les banques passe par l'organisation d'un système d'information accessible à tout canal de communication avec mise à jour permanente. D'après les résultats ci-dessus, nous relevons que dans les banques étrangères, 46,7% de clients jugent très satisfaisante l'intégration de la digitalisation et 20% la trouvent non satisfaisante. Par contre, dans les banques domestiques, cette intégration est excellente à 6,7% de clients et non satisfaisante à 43,3%. Un répondant affirmait : « *Tout service à distance que j'ai voulu effectuer à travers ma banque est difficile. Je suis toujours obligé de me rendre dans une agence faire la queue* ». Ce résultat corrobore avec les travaux CEGOS (1998) qui soulignent que les clients recherchent dans la digitalisation un moyen de répondre à leurs attentes en matière de proximité dans les services financiers et d'attention.

▪ **Les offres de service**

Après analyse des investigations des filiales des banques étrangères, 56,7 % des clients trouvent très satisfaisante la qualité de services, tandis que 16,7% sont non satisfaits des services offerts. Par ailleurs, dans les banques locales 13,3 % des clients trouvent très satisfaisantes les offres de services et 46,7% les trouvent non satisfaisantes. Un interviewé déclarait : « *la banque devrait améliorer en permanence la qualité de ses prestations grâce à des moyens technologiques qui permettent le contact facile avec les clients* ». Ce résultat va en droite ligne avec les travaux de Letaifa et Perrien (2006) qui appuient qu'afin d'accroître leur portefeuille, les banques doivent mieux connaître leurs clients, mieux connaître leurs attitudes et comportements.

▪ **Le coût du service**

A l'issue des investigations des clients, dans les banques étrangères, le coût du service est jugé très élevée pour 80% de la clientèle et moyennement élevé pour 20%. Dans les banques domestiques, 86,7% des clients estiment les coûts de services moyennement élevés et 10% peu élevés. Ces résultats montrent que les coûts de services soient très élevés dans les banques étrangères, c'est au sein de ces dernières que les interviewés éprouvent la plus grande satisfaction en matière d'offres de services. Un répondant disait : « *Internet est venu simplifier la vie de nos opérations bancaires mais alors, ceci a un prix supplémentaire* ».

▪ **Le temps de réactivité**

Dans les banques étrangères, 66,7% affirment que le temps de réactivité de la digitalisation est rapide tandis que 33,3% répondent par la négative. Cependant, dans les banques domestiques, 83,3% répondent que le temps de réactivité par le biais de la digitalisation est lent tandis que les 16,7% restants soutiennent que le temps de réactivité de la digitalisation est rapide. Ces résultats corroborent les travaux de Kenyon (2008) qui soutiennent qu'internet augmente le nombre d'activités sujettes à être réalisé en même temps d'où la rapidité liée au multitasking. De plus, ces résultats décrits en annexe 4 peuvent également s'expliquer par le fait que le temps de réactivité de la digitalisation est significativement lié à l'intégration de la digitalisation car, le coefficient de corrélation $R=0,632$ avec une signification de 0,000 qui est

inférieur à 0,05 (confère image ci-dessous). D'où l'intégration de la digitalisation est plus satisfaisante dans les banques étrangères que les locales, il en va de même du temps de réactivité de la digitalisation.

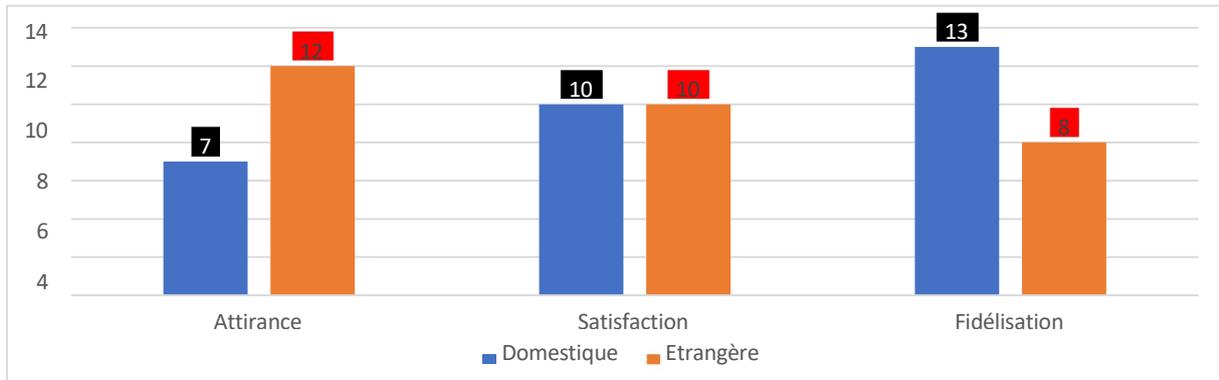
▪ La communication via les TIC

Au terme des investigations des clients, dans les banques étrangères, 53,3% des clients jugent la communication via les supports des TIC très présente et 16,7% l'estime peu présente et inexistante. Cependant dans les banques domestiques, 13,3% des clients trouvent cette communication très présente, tandis que 53,3% la trouve inexistante. Les clients interrogés estiment que la communication à partir des TIC est relativement plus présente dans les banques étrangères. Un client disait : « Avec le smartphone, on fait tout. Si les banques ne suivent pas ce phénomène, les transformations qui pourront être faites en vue de changer notre écosystème ne pourraient pas être suivies ». Ces résultats s'expliquent également par la forte relation qui existe entre l'intégration de la digitalisation et la communication via les supports des TIC. En effet, leur coefficient de corrélation linéaire est $R=0,634$ avec une signification de 0,000 qui est inférieure à 0,05 (confère image ci-dessous). D'où la faible intégration de la digitalisation dans les banques locales comparativement à celles étrangères, il en va de même de la communication via les supports des TIC.

▪ Appréciation de l'activité relationnelle

Selon les clients interrogés, dans les banques étrangères 40% sont attirés par l'utilisation des supports de communication. Un banquier répondait : « Notre objectif est de capter la jeunesse qui possède une mentalité et des habitudes tournées vers les nouvelles technologies ». En outre, 26,7% des clients sont fidèles à leur banque. En revanche, dans les banques locales, 23,3% des clients affirment être attirés au départ du service de la banque par les supports de communication et 43,3% ont répondu être fidèle à leur banque. Le graphique ci-après présente les indicateurs de l'appréciation de l'activité relationnelle.

Graphique 1 : Appréciation de l'activité relationnelle selon la nature de la banque



Source : L'auteur d'après les enquêtes auprès des banquiers et clients

Ce résultat renforce les travaux de Chaix (2013) qui soutiennent que la satisfaction de la clientèle était un préalable incontournable à la mise en place des démarches de fidélisation. En effet, cette attraction des banques étrangères au défaveur des banques locales peut s'expliquer sur un plan sociologique par la curiosité de la découverte d'une meilleure qualité de service par les clients près de ces banques. Par ailleurs, la fidélisation des banques locales au détriment des banques étrangères par les clients peut s'expliquer par une déception de la qualité des services escomptée auprès des banques étrangères d'une part, et par soucis de patriotisme d'autre part. De plus, ce résultat confirme les travaux de Lendrevie et Levy (2014) qui soutiennent que la satisfaction est un sentiment de plaisir qui naît de la comparaison entre des attentes préalables et une expérience de consommation.

À la vue des résultats sus-évoqués, nous pouvons affirmer avec une précision de 95% que la première proposition est vérifiée : **La digitalisation accélère la différenciation et permet à la banque d'améliorer sa stratégie relationnelle avec ses clients.** En effet, à la suite de la modélisation, la satisfaction générale des clients dépend dans l'ordre d'une meilleure intégration de la digitalisation, suivi

d'une très bonne offre de services, d'un bon temps de réactivité, d'une meilleure communication via les supports des TIC et pour finir des couts de services peu élevés.

❖ **Modélisation de la satisfaction des interviewés**

En effectuant une modélisation par régression linéaire de la variable « **satisfaction générale 1** » l'on obtient les résultats décrits en annexe 3.

En examinant les résultats ci-dessus, l'on peut affirmer que la satisfaction générale de la qualité des services des interviewés est déterminée à **78,2%** (*R-carré*) par l'intégration de la digitalisation, les offres de services, les coûts de services, le temps de réactivité et la communication via les supports des TIC. De plus, la statistique de régression **F=38,821** avec une signification de **0,0000** qui est inférieur au seuil de **5%** ce qui permet de conclure que le modèle est statistiquement significatif.

Les résultats ci-dessus, présentant les coefficients de régression de notre modèle montre que tous sont statistiquement significatif car leur (Sig) sont inférieurs à 0,05 (seuil). En effet, l'ordonné à l'origine (constante) est égal à **0,655** et les coefficients de régression (intégration de la digitalisation, offres de services, coûts de services, temps de réactivité et communication via les supports des TIC) sont respectivement **0,38 ; 0,371 ; -0,36 ; 0,302 ; 0,249**.

D'où l'on obtient le modèle de la satisfaction générale sur le plan relationnel suivant :

$$Y = 0,38X + 0,371T - 0,36W + 0,302Z + 0,249P + 0,655$$

où **Y** désigne la satisfaction générale ; **X** désigne l'intégration de la digitalisation ; **T** désigne l'offres de services ; **W** désigne les coûts de services ; **Z** le temps de réactivité et **P** la communication via les supports des TIC

En conclusion, il ressort d'après le modèle que sur le plan relationnel la satisfaction des interviewés envers leur banque est positivement influencée premièrement par l'intégration de la digitalisation (**0,38**), suivi des offres de services (**0,371**), puis le temps de réactivité (**0,302**) et la communication via les supports des TIC (**0,249**). Cependant, les coûts de services élevés ont une influence négative sur la satisfaction des interviewés envers leur banque (**-0,36**).

3.3. Analyse des résultats sur le plan organisationnel

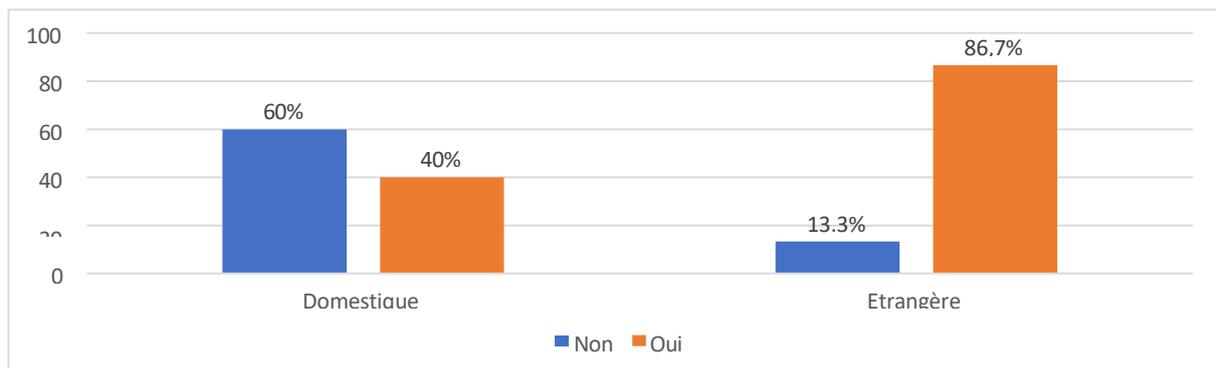
❖ **Analyse comparative selon les différentes variables de satisfaction**

Sur le plan organisationnel, les banques étrangères se distinguent par le recours aux médias web avec la fermeture de certaines agences dans les villes du Cameroun. Un interviewé disait : « *Il est nécessaire d'améliorer les services de banque à distance grâce aux moyens technologiques afin de limiter les files d'attente qu'on voit souvent devant les banques pendant les fins du mois* ». Du côté des banques domestiques, ces agences continuent d'être omniprésentes. Toutefois, le contexte actuel marqué par les crises sanitaire et sécuritaire sous la pression de la digitalisation et de communication entraine une nouvelle restructuration interne des banques. Ces résultats confirment ceux de Bekono et Bekolo (2020) qui montrent que les banques, pour se maintenir dans un environnement concurrentiel doivent mettre un accent sur leur innovation intra organisationnelle. A l'issue des enquêtes, la restructuration intra organisationnelle de la banque repose sur l'absolution du temps et de l'espace pour les banquiers, l'organisation technique, la gestion du personnel et l'organisation du travail.

▪ **La digitalisation, une absolution du temps et de l'espace pour les banquiers**

Le graphique ci-dessous donne un aperçu de l'évolution de l'absolution du temps et de l'espace dans les 02 banques.

Graphique 2 : l'absolusion du temps et de l'espace pour les banquiers par l'utilisation des TIC



Source : Auteur, d'après les enquêtes

Dans les banques étrangères, 86,7% de banquiers ont répondu que l'utilisation des supports de TIC leur permet de gagner en temps et en espace et 13,3% ont répondu par la négativité. Un chargé de clientèle affirmait que : « *Grace à l'utilisation des supports des TIC, les tâches administratives prennent moins de temps à être réalisés et la célérité dans le traitement et la diffusion de l'information entre service* ». Ce résultat corrobore avec les travaux de (Peretti, 2017) qui soulignent que, la digitalisation génère une amélioration de la productivité et de la qualité du service rendu à la banque et aux banquiers. Dans les banques locales, 60% de la population interrogée trouve que l'usage des supports des TIC serait une perte de temps pour eux tandis que 40% disent le contraire. Un interviewé disait ; « *Ce n'est pas tous les chargés de clientèle qui sont à l'aise avec l'outil informatique* ». Par ailleurs, il ressort qu'à la quasi-totalité des répondants, ces deux types de banques partagent les mêmes facteurs ci-dessous tant structurels qu'organisationnels.

▪ **L'organisation technique**

Les nouveaux moyens de télécommunications impulsées par la digitalisation conduisent à une meilleure efficacité intra organisationnelle. Dans ce sens, les travaux de (Sotnikova et al., 2020) appuient que la digitalisation génère de nouveaux avantages concurrentiels pour les banques. Ces auteurs soutiennent que la numérisation est primordiale dans le schéma technique de la banque et qu'il convient d'implémenter des logiciels et des solutions informatiques qui permettront de rendre la banque meilleure, plus simple, plus économique. Le tableau ci-dessous présente l'impact de ces supports de communication dans les 02 banques.

Tableau 1 : Moyens de télécommunications des banques.

Référentiel des moyens de télécommunications dans les banques
Messagerie électronique permanente
Utilisation des smartphones et tablettes
Applications mobiles
DAB et GAB
Gestionnaire de file d'attente automatique biométrique

Source : L'auteur, d'après les investigations

A l'issue de nos investigations, les banques étrangères utilisent plus des supports de communications de pointe qui leur permettent de faire des opérations de manière rapide. Les banques domestiques restent encore endoctrinées et évoluent lentement dans les supports de télécommunications modernes. Un répondant disait : « *Les outils de communication modernes que nous utilisons nous rapprochent plus vite des clients et nous font gagner du temps* ».

▪ La gestion du personnel

La restructuration interne de la banque passe par l'acquisition de nouvelles compétences requises par le développement des services à distance se traduisant par l'importance des sessions de formation des personnels, un turnover important et un rajeunissement du personnel. Un interviewé affirmait : « Nos agences diminuent sur le territoire et par ricochet les personnels de ces banques pour faire place aux postes les plus sollicités ». La quasi-totalité des répondants soutiennent que, le numérique est de plus en plus présent dans la vie personnelle des banquiers, ceux-ci ont, de ce fait, des attentes plus élevées au niveau des supports des TIC. Un interlocuteur disait : « j'espère pouvoir demander mes jours de congés comme je pourrais réserver mes vacances sur un site internet ». Les travaux de (Baudoin et al., 2019) appuient ces résultats en relevant que, nous sommes aujourd'hui à l'heure des chatbots, de la réalité virtuelle.

▪ L'organisation du travail

A la lumière des entretiens, 51,7% des interviewés affirment en occurrence que, la réorganisation du travail via les supports des TIC conduit à une nouvelle organisation spatiale contre 48,3% qui pensent que la digitalisation n'améliore pas l'organisation du travail. Les études de (Trivedi et Pillai, 2020) affirment ce résultat en montrant que, la digitalisation ne concerne pas uniquement les ressources humaines, mais l'organisation dans son ensemble notamment la façon dont le travail est effectué. Dans le prolongement de cette affirmation, Baudoin et al., (2019) appuient que l'organisation du travail par la digitalisation peut être divisée en deux composantes. Il s'agit, d'une part, de l'accompagnement de la ressource humaine en matière de digital et, d'autre part, la transformation de la fonction ressources humaines à l'automatisation des processus ainsi que la mise en place d'outils numériques. Cette thématique et des résultats présentés ci-dessus, notamment la modélisation de la satisfaction sur le plan organisationnel l'on peut affirmer avec une certitude de 95% que la deuxième proposition de recherche est vérifiée : **L'adoption de la digitalisation conduit à une meilleure efficacité intra organisationnelle et humaine de la banque.**

❖ Modélisation de la satisfaction des interviewés

En effectuant une modélisation par régression linéaire de la variable « satisfaction générale 2 », l'on peut affirmer que la satisfaction générale des interviewés sur le plan organisationnel est déterminée à **90,8%** (*R-deux*) par une meilleure absorption du temps et de l'espace via la digitalisation, une meilleure organisation du travail, une bonne organisation technique et une satisfaisante gestion du personnel. Dans la même veine, la statistique de régression du modèle **F= 135,833** avec une signification de **0,0000** qui est inférieur au seuil de **5%** ce qui permet de conclure que le modèle statistiquement significatif. Les résultats ci-dessus, présentant les coefficients de régression de notre modèle montre que tous sont statistiquement significatifs car leur (Sig) sont inférieurs à 0,05 (seuil). En effet, l'ordonné à l'origine (constante) est égal à **-1,217**, et les coefficients de régression (l'absorption du temps et de l'espace via la digitalisation ; l'organisation du travail ; l'organisation technique et la gestion du personnel) sont respectivement **1,371 ; 0,306 ; 0,224 ; 0,171**.

D'où l'on obtient le modèle de la satisfaction générale sur le plan organisationnel suivant :

$$V = 1,371A + 0,306B + 0,224C + 0,171D - 1,217$$

Où **V** désigne la satisfaction générale sur le plan organisationnel ; **A** désigne l'absorption du temps et de l'espace via la digitalisation ; **B** désigne l'organisation du travail par la digitalisation ; **C** désigne l'organisation technique et **D** la gestion du personnel via la digitalisation.

En conclusion, il ressort du modèle que sur le plan organisationnel, la satisfaction des interviewés envers leur banque est positivement influencée de manière décroissante par une bonne absorption du temps et de l'espace via les TIC (**1,371**), une satisfaisante organisation du travail par les TIC (**0,306**), une bonne organisation technique (**0,224**) et une très bonne gestion du personnel via les TIC (**0,171**).

❖ Modélisation de la satisfaction des interviewés

En effectuant une modélisation par régression linéaire de la variable « satisfaction générale 2 », l'on peut affirmer que la satisfaction générale des interviewés sur le plan organisationnel est déterminée à **90,8%** (*R-deux*) par une meilleure absorption du temps et de l'espace via TIC, une meilleure organisation du

travail, une bonne organisation technique et une satisfaisante gestion du personnel. Dans la même veine, la statistique de régression du modèle $F= 135,833$ avec une signification de **0,0000** qui est inférieur au seuil de **5%** ce qui permet de conclure que le modèle statistiquement significatif. Les résultats ci-dessus, présentant les coefficients de régression de notre modèle montre que tous sont statistiquement significatifs car leur (Sig) sont inférieurs à 0,05 (seuil). En effet, l'ordonnée à l'origine (constante) est égal à **-1,217**, et les coefficients de régression (l'absolusion du temps et de l'espace via la digitalisation ; l'organisation du travail ; l'organisation technique et la gestion du personnel via la digitalisation) sont respectivement **1,371 ; 0,306 ; 0,224 ; 0,171**.

D'où l'on obtient le modèle de la satisfaction générale sur le plan organisationnel suivant :

$$V= 1,371A+0,306B+0,224C+0,171D-1,217$$

Où **V** désigne la satisfaction générale sur le plan organisationnel ; **A** désigne l'absolusion du temps et de l'espace via la digitalisation ; **B** désigne l'organisation du travail par la digitalisation ; **C** désigne l'organisation technique et **D** la gestion du personnel via la digitalisation.

Il ressort du modèle que sur le plan organisationnel, la satisfaction des interviewés envers leur banque est positivement influencée de manière décroissante par une bonne absolusion du temps et de l'espace via la digitalisation (**1,371**), une satisfaisante organisation du travail par la digitalisation (**0,306**), une bonne organisation technique (**0,224**) et une très bonne gestion du personnel via la digitalisation (**0,171**).

Conclusion

L'utilisation du numérique a modifié la structure organisationnelle et relationnelle des banques et améliore leur performance. L'objectif de cette étude est de mettre en lumière l'impact de la digitalisation sur la stratégie relationnelle, organisationnelle et humaine des banques en contexte camerounais. La méthodologie de recherche utilisé à cet effet procède des entretiens semi-directifs réalisés auprès des différentes parties prenantes (banquiers et clients des banques de l'échantillon) complétés par un questionnaire pour aboutir à un modèle économétrique pour mieux cerner l'objet de la recherche. Cette étude a porté sur 04 banques étrangères et 04 banques domestiques. En effet, 100 entretiens semi-directifs pilotes (50 clients et 50 banquiers) ont été menés à l'aide d'un dictaphone. A la suite, des entretiens approfondies ont été réalisés auprès de 30 clients et 30 banquiers d'une durée variable de 60 minutes. La période d'enquête a duré environ quatre mois donc Mai et Juin 2022 complété entre novembre et décembre 2023. Par ailleurs, les données ainsi collectées sont analysées sur la base du contenu thématique d'une part et d'un modèle économétrique par régression linéaire des variables d'autre part. L'analyse de contenu thématique et la statistique descriptive ainsi que les régressions, relèvent que l'intégration de la digitalisation dans le processus managérial permet à la banque d'améliorer sa stratégie relationnelle avec les clients ; l'adoption de la digitalisation conduit à une meilleure stratégie organisationnelle et humaine de la banque. S'agissant de la portée managériale de cette étude, d'une part l'appropriation de la digitalisation pousse les banques tant étrangères que domestiques à innover en proposant des offres de service et produits plus personnalisées aux clients ; et d'autre part elle vient modifier le quotidien des clients en leur facilitant l'accès aux services bancaires à distance traduisant le self-service à tout temps et en tout lieu. De plus, le numérique est certes effectif mais pas stable, le tout n'est pas que les processus soient digitalisés mais il faut faire un suivi permanent pour parvenir aux résultats escomptés.

Références Bibliographiques

- Autissier D. et Vandangeon-Derumez I. (2013), « Le changement organisationnel : 10 études de cas commentées », Editions Eyrolles, 237 pages.
- Bekono S. S. et Bekolo C. (2020), « Les pratiques de l'innovation ouverte en contexte de PME de classe mondiale », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, vol. 3, n° 2, p. 716-737.
- Bisciari P. (2001), « nouvelle économie » Banque nationale de Belgique, working papers -document séries.
- Brillet F., Garcia J-F. et Montargot N. (2016), « Conditions de réussite d'une politique d'intégration et développement des compétences : cas d'une entreprise publique en mutation », *Management et avenir*, n° 6, p. 105-130.
- Chesbrough H. et Schwartz K. (2009), « Innovating business models with co-development partnership », *Research technology management*, vol. 30, n° 1, p. 45-59.
- Cherkaoui K. (2020), La digitalisation des services bancaires, source de rentabilité : le cas des banques marocaines, *Revue Internationale du Chercheur*, Vol 1, n°1, p 269-283.
- Des Garets V, Paquerot M. et Sueur I. (2009), « L'approche relationnelle dans les banques. Mythe ou réalité ? », *Revue Française de Gestion*, n°161, 2009, p. 123-138.
- Durand T. (2006), « L'alchimie de la compétence », *Revue française de gestion*, n°1, p. 261- 292.
- Economist Intelligence (2011), *Une étude réalisée auprès des chefs d'entreprises*.
- Enkhjav, T., Szira, Z., & Varga, E. (2021). *Reconsidering HR competency models: entrepreneurship and digital competency. Technology transfer: innovative solutions in Social Sciences and Humanities*, 12-14.
- Ferris M. (2007), « Insights on mobile advertising, promotion and research », *Journal of Advertising Research*, vol 47, n° 1, p. 28-37.
- Germain O., Cadieux L. et Denis U. (2009), « Entre compétences fondamentales et paradigme organisationnel : l'impasse stratégique. Le cas Guy Degrenne », *Management et Avenir*, n° 5, p. 36-54.
- Godé C. (2012) « Compétences collectives et retour d'expérience « à chaud ». Le cas de l'équipe de voltige de l'armée de l'air », *Revue française de gestion*, vol. 4, p. 167-180.
- Hewitt-Dundas N. (2006), « Resource and capability constraints to innovation in small and large plants », *Small Business Economics*, vol. 26, n° 3, p. 257-277.
- Jurado M. (2016), « L'approche par compétences (APC) : pour une personnalisation de l'évaluation? », *Administration et Education*, n° 2, p. 37-43.
- Koenig G. (2015), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue française de gestion*, n° 253, p. 83-95.
- Molina-Azorin, J. F. (2011). The use and added value of mixed Methods in Management research, *Journal of Mixed Methods Research*, vol. 5, p. 7-24.
- Orlikowski, W.J. and Scott, S.V. (2008) Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization. *The Academy of Management Annals*, 2, 433-474.
- Razouk A. A. (2014), « Mobilisation des ressources humaines et innovation des PME », *Revue française de gestion*, n°6, p. 107-126.
- Sotnikova, Y., Nazarova, G., Nazarov, N., & Bilokonenko, H. (2020). Digital technologies in HR Management. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 42(4), 527-535.
- Teo H. K., Tan B. C. Y. et Wei K. K. (1997), « Organizational Transformation using Electronic data Interchange: The Case of Trade Net in Singapor », *Journal of Management Information Systems*, vol. 13, n° 4, p. 139-165.
- Trend Consultant. (2014), *Les enjeux de la dématérialisation*.
- Torrès O. (1997), « Pour une approche de la spécificité de la PME », *Revue Internationale PME*, vol. 10, n° 2, p. 9-43.
- Van Kruining, I. (2017). The dis-app-earance of HRM: Impact of Digitization on the HRM Profession. In *Electronic HRM in the Smart Era*. Emerald Publishing Limited.
- Villesèque-Dubus F., Chapellier P., Mignon S. et Mazars-Chapelon A. (2017), « L'innovation managériale : Les multiples voies d'une spirale vertueuse », Editions EMS, 248 pages.
- Volberda H. W., Van Den Bosh F. A. et Mihalache O. R. (2014), « Advancing management innovation: Synthesizing processes, levels of analysis, and change agents », *Organization Studies*, vol. 35, n° 9, p. 1245-

1264.

Wacheux F. (1996), Méthodes qualitatives et recherche en gestion, *Economica*, p. 246.

Yin R. K. (2003), *Applications of case study research*, thousand oaks, CA: Sage publication, coll. Applied social Research.

Annexes

Annexe 1 : Bref aperçu du questionnaire de collecte

S1Q1	Nature de la banque 1) Domestique 2) Etrangère	<input type="checkbox"/>
-------------	--	--------------------------

Section 1 : PLAN RELATIONNEL

En pensant à votre banque, quelle est votre opinion par rapport au point suivant ?		
S1Q2	L'intégration des TIC 1) Non satisfaisant 2) moyennement satisfaisant 3) très satisfaisant	<input type="checkbox"/>
S1Q3	Les offres de services 1) Non satisfaisant 2) moyennement satisfaisant 3) très satisfaisant	<input type="checkbox"/>
S1Q4	Les coûts des services 1) Peu élevés 2) moyennement élevés 3) très élevés	<input type="checkbox"/>
S1Q5	Le temps de réactivité 1) Lent 2) Rapide	<input type="checkbox"/>
S1Q6	La communication via les TIC 1) Non satisfaisante 2) moyennement satisfaisante 3) très satisfaisante	<input type="checkbox"/>
S1Q7	L'activité relationnelle 1) Attirance 2) Satisfaction 3) Fidélisation	<input type="checkbox"/>
S1Q8	Votre satisfaction de manière générale 1) Faible 2) moyenne 3) élevée	<input type="checkbox"/>

Annexe 2 : Bref aperçu du questionnaire de collecte

SECTION 2 : PLAN ORGANISATIONNEL

S2Q1	L'utilisation des TIC permet une meilleure absorption du temps et de l'espace 1) Non 2) Oui	<input type="checkbox"/>
S2Q2	L'utilisation des TIC permet une meilleure organisation technique 1) Non 2) Oui	<input type="checkbox"/>
S2Q3	L'utilisation des TIC permet une meilleure gestion du personnel 1) Non 2) Oui	<input type="checkbox"/>
S2Q4	L'utilisation des TIC permet une meilleure organisation spatiale du travail 1) Non 2) Oui	<input type="checkbox"/>
S2Q5	Votre satisfaction sur le plan organisationnel de manière générale 1) Faible 2) moyenne 3) élevée	<input type="checkbox"/>

Annexe 3 : Variable du questionnaire

	Nom	Type	Largeur	Décimales	Libellé	Valeurs	Manquant	Colonnes	Align	Mesure	Rôle
1	ID	Numérique	8	0	Identifiant du questionnaire	Aucun	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
2	NatureBanque	Numérique	1	0	nature de la banque	{1, Domest, ...}	Aucun	11	Droite	Nominales	Entrée
3	integrationTIC	Numérique	1	0	appréciation de l'intégration des TIC	{1, non sati, ...}	Aucun	14	Droite	Echelle	Entrée
4	offreservice	Numérique	1	0	appréciation des offres de services	{1, non sati, ...}	Aucun	13	Droite	Echelle	Entrée
5	coutservice	Numérique	1	0	appréciation des coûts de services	{1, peu elev, ...}	Aucun	10	Droite	Echelle	Entrée
6	tempsreactivite	Numérique	1	0	appréciation du temps de réactivité	{1, Lent, ...}	Aucun	15	Droite	Echelle	Entrée
7	communicationviaTIC	Numérique	1	0	appréciation de la communication via les TIC	{1, non sati, ...}	Aucun	17	Droite	Echelle	Entrée
8	activiterelationnelle	Numérique	1	0	appréciation de l'activité relationnelle	{1, Attirance, ...}	Aucun	14	Droite	Echelle	Entrée
9	satisfactiongenerale1	Numérique	1	0	appréciation de la satisfaction générale sur le plan relationnel	{1, Faible, ...}	Aucun	16	Droite	Echelle	Entrée
10	absolutondutempsdetdel'espaceparTIC	Numérique	1	0	appréciation de l'absorption du temps et de l'espace	{1, Non, ...}	Aucun	14	Droite	Echelle	Entrée
11	organisationtechnique	Numérique	1	0	appréciation de l'organisation technique	{1, Non, ...}	Aucun	9	Droite	Echelle	Entrée
12	gestiondupersonnel	Numérique	1	0	appréciation de la gestion du personnel	{1, Non, ...}	Aucun	8	Droite	Echelle	Entrée
13	organisationdutravail	Numérique	1	0	appréciation de l'organisation du travail	{1, Non, ...}	Aucun	12	Droite	Echelle	Entrée
14	satisfactiongenerale2	Numérique	1	0	appréciation de la satisfaction générale sur le plan organisationnel	{1, Faible, ...}	Aucun	16	Droite	Echelle	Entrée

Source : SPSS, d'après les enquêtes

Annexe 4 : Collecte des données issues du questionnaire

Source : SPSS, d'après les enquêtes

Annexe 5 : modélisation par régression linéaire de la variable « satisfaction générale 1 »

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.885 ^a	.792	.762	.416

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	33,837	5	6,767	38,921	.000 ^b
	de l'erreur	3,413	54	.174		
	Total	42,250	59			

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	.655	.264		2,484	.016
	appréciation de l'intégration des TIC	.380	.145	.341	2,612	.012
	appréciation des offres de services	.371	.113	.346	3,274	.002
	appréciation des coûts de services	-.360	.104	-.342	-3,462	.001
	appréciation du temps de réactivité	-.302	.148	-.175	-2,042	.046
	appréciation de la communication via les TIC	.249	.087	.239	2,873	.006

Source : SPSS, d'après les enquêtes

Annexe 6 : Résultat du test de corrélation linéaire entre le temps de réactivité et l'intégration de la digitalisation sur SPSS

	appréciation de l'intégration des TIC	appréciation du temps de réactivité
appréciation de l'intégration des TIC	1	.632 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	.000
	N.	60
appréciation du temps de réactivité	.632 ^{**}	1
	Sig. (bilatérale)	.000
	N.	60

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatérale).

Source : SPSS, d'après les enquêtes