

La transformation digitale et l'efficacité organisationnelle des banques

Digital transformation on the efficiency of bank organization

Joachim Achille Christel MBIDA

Chargé de cours (Université de Yaoundé II – Soa, Cameroun), mbida30@yahoo.fr

Résumé : À l'ère du tout digital, la banque virtuelle est aujourd'hui une vérité tangible. Cette recherche poursuit l'objectif de comprendre comment la digitalisation améliore l'efficacité organisationnelle des banques. Pour réaliser cette étude, nous avons procédé à une démarche inductive en réalisant 30 entretiens semi-directifs ouverts, effectués auprès des banquiers et de clients. Ceux-ci sont accompagnés d'une grille d'analyse élaborée selon les thématiques avec les verbatim qui leur correspondent. D'après nos investigations, les principaux résultats révèlent que : la transformation digitale affecte l'efficacité organisationnelle de la banque en facilitant l'accès aux services bancaires ; la transformation digitale affecte l'efficacité organisationnelle en permettant au personnel bancaire d'être plus productif en élaborant des tâches de plus grande valeur ajoutée ; la transformation digitale affecte l'efficacité organisationnelle de la banque en créant une menace des emplois et une opportunité de nouveaux métiers dans le secteur bancaire ; la transformation digitale affecte l'efficacité organisationnelle des banques en créant leur compétitivité tout en améliorant leur productivité. En somme, la digitalisation de la banque au Cameroun permet aux clients d'avoir une gestion autonome de certains services financiers tout en ayant accès à leur compte 24 h sur 24 et 7 jours sur 7, ainsi que promettre l'avenir à l'employabilité croissante des jeunes.

Mots-Clés : Banque, Digitalisation, Cameroun, Organisation, Clients

Abstract: At the forefront of all digital, virtual banking is today a tangible reality. This research aims to understand how digitalization improves the organizational efficiency of banks, To carry out this study , we proceeded to an inductive approach by carrying out “semi structured open” interviews with bankers and clients, followed by an analysis grid elaborated according to the various themes with the corresponding verbatims, parallel to our investigation , the main results indicates the impacts of digital transformation to the organizational efficiency of banks in Cameroun reveals that ICT impact the efficiency of bank organisation by facilitating access to bank services; ICT also permits banks personal to be more productive by acquiring greater task; ICT impact the efficiency of bank organisation by laying eliminating unnecessary jobs such as mail transportation and creating more opportunity for new jobs in the banking sector; ICT can help customers take control of their financial life by having access to their bank account 24h/24 also help in promoting future employment for the youths.

Key Words: Bank, Digitalization, Cameroon, Organization, Customers

1. Introduction

Le contexte de la pandémie de covid-19 a poussé les banques camerounaises à investir massivement dans la digitalisation pour limiter la fréquentation physique des agences et guichets, il était surtout question de recourir aux solutions digitales qui ont permis à la clientèle d'effectuer des opérations bancaires à distance. En effet, l'intégration des technologies digitales place la banque dans ses fonctions de cœur de métier et dans son offre de produit (Auberger et al., 2017). Par ailleurs, les auteurs (Fitzgerald et al., 2013 ; Ross et al., 2016) mentionnent que la transformation digitale ou la vulgarisation de nouvelles technologies digitales reposent sur l'utilisation des réseaux sociaux, la technologie mobile, les Big Data, les outils analytiques ou intégrés poussent les banques à mener de nombreuses initiatives pour explorer et exploiter les avantages des technologies digitales. En effet, selon (Matt et al., 2015 ; Ebert et al., 2016 ; Ross et al., 2016), ce changement dû à l'adoption du tout digital pousse les banques à des transformations extra et intra organisationnelles centrées non seulement sur les services bancaires aux clients mais aussi sur les produits financiers et les processus opérationnels appropriés d'analyse des données.

En somme, Reis et al., (2018), définissent la transformation digitale comme l'utilisation de nouvelles technologies qui permettent des améliorations majeures de la performance dans les activités de la banque et influencent tous les aspects de son mode de fonctionnement tant interne qu'externe. Cette transformation s'est mise en place, grâce à la numérisation, la robotique, l'apprentissage automatique et l'automatisation (Enkhjav et al., 2021). Ainsi, les travaux de (Sotnikova et al., 2020) relèvent que la première décennie du 21^{ème} siècle permet l'arrivée d'une nouvelle ère technologique qui efface les frontières. Dans ce sens, les banques se transforment et adaptent leur mode de fonctionnement au nouvel environnement qui apparaît autour d'elles. Ainsi, de nouvelles façons de travailler, de nouveaux procédés et processus bousculent la vie des banques.

Dans cet optique, les auteurs (Amechi et Long, 2015) soulignent que ces dernières souhaitent plus que tout créer leur compétitivité tout en améliorant leur productivité ainsi que la satisfaction de leur clientèle et trouvent, par le biais de la digitalisation, le moyen de rencontrer leurs intérêts. Toutes les banques ont maintenant des offres digitales avec des options multiples qui viennent répondre aux exigences des clients et aux défis économiques. En effet, les banques ont dû se transformer et adapter leur mode de fonctionnement au nouvel environnement qui apparaît autour d'elles à partir des nouvelles façons de travailler, de nouveaux procédés et processus qui sont venus bousculer la vie. Les travaux d'Amechi et Long (2015) soulignent que ces dernières souhaitent plus que tout créer leur compétitivité et améliorer leur productivité et trouvent, par le biais de la digitalisation, le moyen de rencontrer leurs intérêts. De plus, les études de Sotnikova et al., (2020), soutiennent que la digitalisation est primordiale et qu'il convient d'implémenter des logiciels et des solutions informatiques qui permettent de rendre la banque meilleure, plus économique afin de satisfaire la clientèle et répondre à ses besoins.

Dans ce sens, la digitalisation dans le secteur bancaire permet le passage du marketing de masse au marketing numérique. Ce changement de vision s'impose de plus en plus avec la clientèle qui développe une appétence au digital, obligeant les banques à repenser leur façon d'innover de manière à ce qu'elle cadre avec les attentes des clients. De plus, la digitalisation permet de toucher davantage les personnes qui sont détentrices de téléphone ou de smartphone, en facilitant l'accès aux services bancaires. Par ailleurs, les travaux de Belov et al., (2021), relèvent que, pour renforcer la compétitivité et améliorer la qualité des services, la digitalisation de la banque consiste à cet effet à faciliter la collaboration avec des clients dans le but d'améliorer l'offre de services déjà existante en y intégrant les outils des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).

Dans la même veine, Chesbrough et Schwartz (2009) relèvent que les banques empruntent également 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. Les études de Squali (2019) soulignent 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 dont la banque a besoin pour se maintenir de façon durable dans un environnement concurrentiel. Toutefois, la clientèle bancaire est quant à elle confrontée à un accès limité aux services bancaires suite à l'avènement des crises, notamment la crise sanitaire actuelle. Cette digitalisation lui offre plusieurs avantages : le gain de temps par rapport à la file d'attente dans les agences, la sécurité, le confort dans ses opérations, l'autonomie... En fait, la digitalisation permet aux clients d'effectuer pratiquement tout type d'opération bancaire de façon dématérialisée et autonome, les outils informatiques développés autour des TIC devraient conserver le lien entre la banque et les clients éloignés.

De plus, cette digitalisation permet d'atteindre un nombre supérieur d'utilisateurs en un même laps de temps. Les moyens modernes de communication utilisés aujourd'hui sont d'un flux considérable d'informations amené aux clients qui se trouvent devant une multitude de choix. L'ascension fulgurante de ces outils de communication peut être reliée à l'évolution de la généralisation de l'internet et à l'explosion de la téléphonie mobile qui a facilité la propagation et la diffusion des messages (texte et image). En outre, l'interactivité dans les relations banque-clients permet de proposer des offres plus personnalisées de services et de produits aux clients. Il est donc primordial d'établir la stratégie adéquate permettant l'optimisation de l'utilisation de ces supports de communication afin de réduire la mobilité et l'incertitude des clients. La relation banque-client, de par la spécificité de ses produits, nécessite une approche relationnelle de l'échange à travers l'utilisation de la digitalisation. Le paysage socioéconomique qui s'est appuyé sur les médias (Torrès, 1997) est largement dépendant des outils de communication.

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, les travaux (Lipsey et al., 1998) montrent que la digitalisation a une grande marge d'amélioration et est utilisée dans une grande proportion des activités productrices. La théorie économique de l'information et de la décision révèle également que l'usage de la digitalisation par une banque améliore sa performance décisionnelle (Teo, Tan et Wei, 1997) ainsi que son avantage concurrentiel (Cianni et Steckler, 2017). En effet, selon (Hewitt-Dundas, 2006), cette transformation digitale permettra à la banque de réduire l'incertitude et de déceler les orientations des concurrents mais aussi de réinventer son lieu de travail, ses produits et ses interfaces clients (Cianni et Steckler, 2017). Ces derniers expliquent que, pour devenir une banque digitale à part entière, il faut tout d'abord un investissement important dans la technologie et enfin des personnes pour exécuter et concrétiser la vision digitale stratégique.

De ce fait, la digitalisation traduit des avancées considérables à travers lesquelles son utilisation connaît un essor particulier. D'après (Alord et Dirringer, 2000), la digitalisation est considérée comme le produit à forte résonance dans la mesure où elle permet un accès à l'information en temps réel quel que soit l'endroit où se trouve le client. Les enjeux de ce nouveau canal facilitent la connexion à distance de divers formats d'information aux clients dont les principaux sont les textes et les images. 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. Les travaux de (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).

La digitalisation 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. Les études de (Vendramin et Valenduc, 2003) indiquent que, pour satisfaire la variété de la demande, ces banques doivent recourir aux nouveaux supports de communication. Au vu de ce qui précède, il devient donc judicieux de se poser la présente question : **Comment la**

transformation digitale améliore l'efficacité organisationnelle des banques ? L'objectif de la présente étude est de comprendre comment la transformation digitale améliore l'efficacité organisationnelle des banques. 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.

2. La transformation digitale : Quelques enseignements de la littérature

La relation banque-client connaît de profondes mutations socio-économiques. Dans ce sens, La digitalisation est décrite comme l'application de ces technologies numériques (Trivedi et Pillai, 2020). Selon Dedézert (2018), la digitalisation se définit comme un processus global de transformation de la banque qui la conduit à revoir ses modalités de collaboration avec ses clients, ses processus de travail internes et parfois même son business model. En effet, la digitalisation évoque tous ces grands changements dans les banques, elle évoque aussi les questionnements sur l'avenir de certains emplois et certaines activités ainsi que tous les outils numériques utilisés, que ce soit des appareils technologiques ou bien des nouvelles applications, les réseaux sociaux, le partage des informations, etc... Selon Sotnikova et al. (2020), la digitalisation apparaît comme un processus et non pas une méthode associée à la tendance à mettre sous forme électronique, une variété de types d'informations utilisées par l'homme, qu'il définit comme la « *numérisation de l'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 (2.1.). Ensuite la mutation de l'activité bancaire caractérisée par la sortie du support matériel vers un support immatériel, du présentiel au mobile (2.2.).

2.1. L'adoption du digital : dynamique du changement managérial dans l'offre de services bancaire

Les études de Brillet et al. (2016) relèvent que les évolutions technologiques et sociétales bouleversent la relation banque-client et impactent aussi l'organisation et les habitudes. Envisagée de cette manière, la digitalisation évoque tous ces changements dans les banques, mais également les questionnements sur l'avenir de certains emplois et certaines activités ainsi que tous les outils numériques utilisés que ce soit des appareils technologiques ou bien des nouvelles applications, les réseaux sociaux, le partage des informations, etc. (Benedetto-Meyer et Boboc, 2019). En effet, d'après Ben Yakoub et Achelhi (2021), l'innovation est devenue à l'ère du digital le moteur de la compétitivité, de la croissance, de la rentabilité et de la création des valeurs durables pour les organisations.

Par ailleurs, les études de Paré et Sicotte (2004) relèvent que les banques n'hésitent pas à consacrer d'importants investissements dans l'adoption de ces technologies dans le but de devenir plus performantes dans un marché devenu extrêmement concurrentiel. De plus, elles 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 du digital dans le but de développer des compétences clés pouvant apporter une réelle valeur ajoutée et traduire de manière exhaustive leur raison d'être.

Les auteurs Lipsey et al. (1998) définissent les TIC comme une technique qui a beaucoup de marge d'amélioration et est utilisée dans une grande proportion des activités productrices. 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, d'une part, l'avènement du numérique et, d'autre part, les survenues des crises notamment celle sanitaire que le monde traverse aujourd'hui. 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 propose l'innovation technologique 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 Goyhenetche (1999), il s'agit de ressortir les besoins réels du client et les réponses à lui apporter par le produit/service. D'après 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 bancaires. L'étude 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. D'après Lovelock et Lapert (1996), l'utilisation des nouvelles technologies offre aux banques toutes sortes de manières d'améliorer leur position concurrentielle.

En outre, 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 présentes 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 (capter les idées innovantes).

La digitalisation accélère les cycles de vie des produits, des clients et 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. Cette capacité de personnalisation constitue une réponse à la volatilité des clients (Lafitte, 2005). En outre, l'adoption du digital 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 comment 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 de TIC relationnels.

La digitalisation 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 la digitalisation va sortir du présentiel au mobile.

2.2. Dématérialisation des transactions bancaires : du présentiel au distanciel

Les études de Baudoin et al. (2019) soulignent que la transformation digitale dans la dématérialisation des transactions bancaires se divise en deux composantes. Il s'agit, d'une part, de l'accompagnement du personnel dans le changement de la banque en matière de digital et, d'autre part, de la transformation du personnel en elle-même par une série de changements tels que l'automatisation des processus ainsi que la mise en place d'outils numériques. En effet, la digitalisation transforme la manière de travailler, les habitudes de travail, les compétences, l'usage et le métier des travailleurs. Par ailleurs, cette stratégie passe du support matériel vers un support immatériel, c'est-à-dire visant zéro papier et 100% numérique. Dans ce sens, un des gros avantages

de la digitalisation est le gain de temps. Selon Sotnikova et al. (2020), l'automatisation ainsi que l'optimisation des processus de travail réduisent la charge de travail des personnels et amènent de nouveaux outils plus efficaces pour ces derniers. Dans ce sens, les auteurs montrent que la technologie du cloud permet de créer un espace disponible pour chaque employé où ils peuvent se partager des informations, fichiers, dossiers... De plus, cette démarche permet aux personnels de collaborer au maximum sans perdre de temps, créant ainsi un environnement de travail plus raisonnable.

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. D'après Trivedi et Pillai (2020), la digitalisation permet l'innovation, la créativité et stimule des changements importants dans les domaines professionnels de la banque. En effet, cette digitalisation est un changement radical et une combinaison des technologies de l'information, de l'informatique, des communications et de la connectivité. C'est donc une stratégie efficace qui améliore l'efficacité opérationnelle des services des clients et du personnel dans le secteur bancaire. Ferris (2007) souligne que les banques utilisant les supports de TIC sont perçues comme innovantes dans la mesure où la digitalisation reste juste une aide aux méthodes traditionnelles ainsi qu'un support pour les employés (Baudoin et al., 2019). 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 (services en ligne, distribution, communication, 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.

Selon Trend Consultant (2014), 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). Les travaux de Venkatesh et al. (2003) développés en psychologie et en sociologie ont expliqué l'adoption de l'innovation managériale en montrant que les nouvelles technologies ont fait évoluer la manière dont les banques devraient entrer en contact avec leurs clients. D'après Tchokotheu (2007), la dématérialisation fait partie des cinq piliers du commerce électronique à côté de l'individualisation, de la formation des réseaux, de l'automatisation ainsi que de la désintermédiation. On peut noter :

- La dématérialisation : les moyens de paiement qui sont représentés par des pièces et des billets deviennent des monnaies-informations. C'est le cas d'un virement qui se fait par ordre banking ;
- L'individualisme : le client n'est plus lié aux heures d'ouverture des banques et échappe de facto aux files d'attente devant les guichets physiques ;
- La formation des réseaux : le client peut utiliser un réseau d'appareil (ordinateurs fixes, ordinateur portable, smart phone) pour se connecter à sa banque. Selon qu'il soit fixe ou mobile, le client utilise le réseau internet ou le réseau GSM ;
- L'automatisation est le déclenchement d'une activité ou processus sans intervention humaine. Le dialogue Homme-Machine permet de déposer ou de retirer de l'argent de son compte sans intervention du personnel de la banque ;
- La désintermédiation est la conséquence directe de l'automatisation.

Les travaux de 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.

Pour Li (2015), la transformation digitale permet une meilleure interaction numérique modifiant à la fois les relations et les interactions entre la banque et ses clients. En effet, les clients s'attendent maintenant à ce que les offres de services bancaires soient accessibles à travers les supports technologiques. De plus, ils s'attendent à recevoir les informations de leurs comptes où cela leur convient le mieux et avec le canal de leur choix. Cependant, les études de Corver et Elkhuisen (2014) relèvent que les banques qui ne facilitent pas une telle approche, elles, risquent de perdre des clients et d'accroître leur mécontentement. Les travaux de Li (2015) et de Westerman et al. (2011) soulignent que l'effervescence des technologies digitales permet aux banques de mieux comprendre, d'une part, le comportement et les besoins de leurs clients et, d'autre part, de proposer différentes offres pour une meilleure assistance. Ces auteurs affirment que les banques profitent des nouvelles technologies pour développer de nouveaux processus de vente des produits financiers, offrant ainsi un service client plus rapide et précis. Pour conclure, la transformation digitale permet l'efficacité organisationnelle des banques tout en facilitant l'accès des clients aux offres de services bancaires et en rendant la banque compétitive.

La transformation digitale par les banques se traduit par une diminution des ressources physiques et une augmentation des ressources intellectuelles. En ce sens, les auteurs Bharadwaj et al. (2013) présentent cette technologie digitale comme moins coûteuse et plus rentable, ainsi qu'une large application d'économie d'échelle, permettant ainsi de réduire globalement les coûts d'organisation. De plus, selon Huang et al. (2012), ces technologies digitales permettent la virtualisation des processus de travail. Dans ce sens, les employés peuvent collaborer et partager leurs connaissances via des plateformes virtuelles réduisant ainsi les coûts. Pour Westerman et al. (2011), les technologies digitales affectent également le mode de fonctionnement interne des banques par l'automatisation des processus internes favorisant l'efficacité organisationnelle grâce à l'intégration des processus opérationnels et des données. De même, les travaux de Stief et al. (2016) remarquent que la transformation digitale représente une opportunité de réviser le paysage des métiers dans les banques, ainsi que de mettre en place des nouveaux métiers. Ces auteurs affirment qu'une digitalisation complète de la banque est réalisable à condition que les métiers soient connectés au niveau digital, ainsi que verticalement intégrés dans l'organisation de la banque.

Au regard de ce qui précède, l'attitude exploratoire de cette étude, dans le même sens que Jarzabkowski (2007), permet d'émettre des propositions de recherche suivantes :

Proposition 1 : La transformation digitale affecte l'efficacité organisationnelle de la banque en facilitant l'accès aux services bancaires.

Proposition 2 : La transformation digitale affecte l'efficacité organisationnelle en permettant au personnel bancaire d'être plus productif en élaborant des tâches de plus grande valeur ajoutée.

Proposition 3 : La transformation digitale affecte l'efficacité organisationnelle de la banque en créant une menace des emplois et une opportunité des nouveaux métiers dans le secteur bancaire.

Proposition 4 : La transformation digitale affecte l'efficacité organisationnelle des banques en créant leur compétitivité tout en améliorant leur productivité.

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

3. Méthodologie de la recherche empirique

Plusieurs modes s'opèrent lorsqu'on passe de l'approche théorique à la démarche empirique d'une recherche. Dans le cadre de cette étude, les auteurs Thiétart et al. (2004) soulignent que la connaissance produite par les constructivistes est de contribuer à construire, avec les acteurs, la réalité sociale. Dans ce sens, les individus créent leur environnement par leur pensée et leurs actions, guidés par leurs finalités. Ainsi, l'objet de cette recherche s'inscrit dans un paradigme épistémologique interpréta-constructiviste qui a pour objectif de comprendre une nouvelle réalité émergente en fournissant des explications fines et profondes tout en tenant compte des spécificités contextuelles (Miles et Huberman, 2003). De plus, produire des résultats que les acteurs pourront utiliser pour améliorer leur capacité de réflexion et leur pratique de gestion dans la cohérence avec la question de recherche qui vise à vérifier plutôt qu'à mesurer ou à tester (Aktouf, 2008). Etant donné que notre objectif est d'expliquer et de construire la réalité et non pas de tester des hypothèses issues des théories existantes, notre matière première sur laquelle nous avons travaillé est traduite en discours, en entretiens, en documents, en rapports annuels, etc. plutôt que des chiffres. L'objectif de cette étude étant de produire des connaissances selon un processus exploratoire. Nous pouvons donc conclure que la méthodologie que nous envisageons d'adopter est une méthodologie exploratoire qualitative. Ceci étant, le choix en ce qui concerne l'échantillonnage et le mode de collecte des données seront exposés.

3.1. Échantillonnage

Compte tenu de la question soulevée par la recherche et de la difficulté du problème à étudier, nous avons choisi les filiales des banques étrangères et les banques domestiques comme stratégie d'accès au terrain. Le choix de cet ensemble se justifie par des raisons qui découlent d'une recherche précédente que nous avons menées auprès d'une filiale de banque étrangère. La sélection du cas retenu nécessite une démarche exploratoire menée auprès d'un échantillon de banquiers (banques étrangères et banques domestiques) répondant à l'objet de l'étude. Pour le choix des échantillons, l'utilisation de la méthode par choix raisonné est retenue.

3.2. Collecte des données

S'agissant de la collecte des données, 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 secondaires. En effet, cette recherche propose trois voies d'investigations : l'analyse documentaire, l'entretien semi directif et l'observation. Il faut noter que ces techniques semblent être les plus adéquates aux exigences de la problématique posée par cette étude. De plus, Wacheux (1996) affirme que la documentation et l'entretien sont deux sources incontournables lorsqu'on s'intéresse aux acteurs, à l'organisation et aux comportements des acteurs dans l'organisation. En outre, dans la technique d'entretien semi directif menée dans cette étude, le degré de liberté laissé à l'interviewé s'est fait en fonction des informations jugées pertinentes. Les données secondaires sont issues des rapports d'activités et journaux. Dans ce sens, l'auteur (Molina-Azorin, 2011) affirme que la combinaison des données primaires complétées par les données secondaires est une source indéniable de richesse des résultats pertinents et des préconisations. Cette méthode se présente la plus appropriée compte tenu de la complexité du sujet étudié. Trois sources différentes permettent le recueil des données : des entretiens semi-directifs, une étude documentaire, l'observation :

Les entretiens (30) ont été réalisés en mode face à face d'une durée variable (de trente à quarante-cinq minutes) auprès de 30 interlocuteurs (qui ont souhaité conserver l'anonymat) entre novembre 2022 et janvier 2023. Cette diversité d'acteurs permet de comprendre comment la transformation digitale améliore le mode de fonctionnement de la banque. Par ailleurs, Marquet et Quivy (2017) relèvent que l'entretien semi-directif ne contient pas de questions précises mais est

quand même structuré par des thèmes pour diriger l'entretien. Un guide permet de structurer les entretiens semi-directifs autour des quatre thématiques suivantes : Digitalisation et accès aux services bancaires ; Digitalisation et productivité du personnel bancaire ; Digitalisation et perceptions des personnels sur leurs emplois ; Digitalisation et compétitivité des banques. Toutefois, pour réaliser ces entretiens, nous avons pris contact avec les personnes via le téléphone, notre relationnel a facilité cette démarche.

Tableau 1 : Répartition de l'échantillon des banquiers

Libellés	Banques étrangères	Banques domestiques
Chargés de clientèle	8	4
Informaticiens	5	1
Chefs d'agence	4	1
Personnel des ressources humaines	4	3
Total	21	9

Source : D'après les enquêtes auprès des banquiers

L'étude documentaire : Pour mener à bien cette recherche documentaire, nous nous sommes appuyés essentiellement sur les sources d'information suivantes : les rapports d'activités, les bulletins d'informations, sites web de banques et leurs composants, ainsi que les journaux.

L'observation : Entant que client de banques, j'ai l'occasion d'observer les différentes pratiques exercées et me permet de me rapprocher plus de la réalité de ces pratiques bancaires à l'ère du tout digital.

Selon Angers (1992), la méthode de la triangulation à partir de ces trois sources d'investigations contribue à assurer la rigueur scientifique de la recherche qualitative par l'utilisation de multiples moyens pour accroître le caractère scientifique d'un travail de recherche. De ce fait, les entretiens se déroulaient sur le mode de la conversation et les relances se faisaient en reformulant les réponses et en évitant toute expression d'opinion ou de jugement. Une information n'est retenue que si elle a été confirmée au moins par un autre interviewé ou une autre source. Cependant, en cas de réponses contradictoires, la troisième source est mobilisée. Le principe de saturation appliqué, on s'est arrêté au trentième entretien, ceux-ci ont été enregistrés à l'aide d'un dictaphone.

3.3. Analyse des données utilisées

Le traitement est fait à partir de l'analyse de contenu (Paillé et Mucchelli, 2012), notamment l'analyse thématique. De ce fait, le recours à cette dernière met en relation de façon transversale les différents entretiens par le biais des thématiques. L'ensemble des informations disponibles tient compte des entretiens et éventuellement des documents exploités. Dans ce processus, à la fin de chaque entretien, une synthèse est réalisée tout en dégageant des liaisons éventuelles entre les thématiques. D'abord, les entrevues furent réécoutées et retranscrites intégralement sur l'ordinateur (étape 1). La retranscription des entretiens nous a permis une deuxième écoute attentive afin de structurer le plan de présentation des résultats (étape 2). Une fois les entretiens retranscrits et le plan détaillé, nous avons réalisé une grille d'analyse selon les thématiques et noté ce que chacune des personnes interrogées pensait de chaque thématique. De ce fait, cette grille d'analyse permet de présenter des résultats avec les extraits d'entretiens qui y correspondent. Cette procédure a permis de bonifier la grille de codification et de se donner une compréhension préliminaire de la contribution de la transformation digitale. Le codage « parallèle », c'est-à-dire la possibilité de coder le même verbatim avec plusieurs codes, est autorisé. Il faut noter qu'un accent a été mis dans l'analyse sur la comparaison des codes présents dans les différents textes codés, afin de trouver un juste milieu entre sélectivité et ouverture aux idées et thématiques qui s'éloignent de l'« objectif » de cette recherche. Cet encodement s'est fait via le logiciel SPSS. En effet, il permet de jouer la carte d'un rapprochement visuel préalable, d'une comparaison évitant de devoir coller trop vite une

étiquette, à stocker de manière ordonnée les données, en bénéficiant des possibilités de recherche textuelle, et à sélectionner les verbatim en lien avec la thématique considérée. D'après Wacheux (1996), les unités d'analyse relèvent de la logique de concrétisation des propositions en rapport avec l'objet de l'étude.

4. Présentation et Discussion des résultats

Les différentes crises que traverse le Cameroun rendent particulièrement difficile le fonctionnement des banques. Il ressort des investigations menées auprès des banquiers et des clients de l'échantillon que, dans l'ensemble, toutes les banques se sont appropriées le digital. En effet, elles ont maintenant des offres digitales avec les options multiples. Aujourd'hui, le client a le choix entre plusieurs canaux pour accéder à sa banque, 7 jours sur 7 et 24 h sur 24, quelque soit l'endroit où il se trouve. Nous présentons une synthèse des principaux résultats de notre étude exploratoire à travers les entretiens avec les différents acteurs. Ces résultats sont regroupés dans les deux points suivants :

4.1. Sur le plan opérationnel :

Il ressort de l'enquête que nous avons menée auprès des banquiers que les banques au Cameroun se sont appropriées la digitalisation permettant à la clientèle d'effectuer les opérations bancaires à distance.

Thématique 1 : Digitalisation et l'accès aux services bancaires

Dans l'accès aux services bancaires, il ressort des entretiens que nous avons menés une quasi similitude dans le fonctionnement des banques. Toutes les banques ont maintenant des offres digitales avec les options multiples. Un répondant affirmait « *Aujourd'hui, la banque propose aux clients plusieurs canaux tel que le BI PAY le portefeuille électronique pour accéder à ses services, 7 jours sur 7 et 24 h sur 24, quelque soit l'endroit où il se trouve, le compte est disponible. Nous avons plusieurs produits et solutions digitaux : GIMAC PAY (interopérabilité entre les différents systèmes de paiement), Bank to wallet, GAB avec possibilité des dépôts, Agency banking, Paiement sans contact* ». En effet, selon les banquiers interviewés, les banques prêtent une attention soutenue à l'acquisition des moyens matériels modernes et à la recherche de nouveaux plans marketing incluant les nouvelles technologies. Un interviewé disait : « *cette digitalisation offre aux clients plusieurs avantages : le gain de temps par rapport à la file d'attente dans les agences, la sécurité, le confort dans ses opérations, contournement du problème de la petite monnaie, l'autonomie, la prévention des fraudes, ...* ».

En fait, la digitalisation permet aux usagers d'effectuer pratiquement tout type d'opération bancaire de façon dématérialisée et autonome (Virement à distance, historique de compte, création de liste de bénéficiaires, etc...). Ces résultats corroborent ceux de Razouk (2014) pour qui la digitalisation transforme positivement l'activité relationnelle des banques. Dans la même veine, les travaux de Hayat (2016) relèvent l'existence d'une relation positive entre l'utilisation d'intranet et la rentabilité bancaire. Dans ce sens, l'intranet contribue à l'amélioration des performances commerciales, financières et organisationnelles (interne et externe) de la banque. En effet, l'objectif de la banque est de réduire l'utilisation du cash qui vient avec son lot de problèmes, de dématérialiser ses systèmes et moyens de paiement, et d'améliorer l'expérience client. Un répondant disait « *Nous avons investi d'énormes ressources (financières, humaines, matérielles, etc.) pour la mise en place de toutes ces solutions. Nous avons d'ailleurs tout un département uniquement dédié et focalisé sur les solutions de banque digitale pour nos clients* ». En perspective, les banques sont en train de travailler sur une application d'ouverture de compte en ligne qui

respectera la réglementation en vigueur sur la centrale d'incident de paiement. Le produit permettra aux potentiels clients d'éviter les longues files d'attente.

Toutefois, par rapport à ce qui se passe en Afrique de l'est, un interviewé déclarait : « *il y a beaucoup à faire pour une large adoption des solutions digitales auprès de la population active. Au Kenya, on peut faire un achat banal auprès des bergers sans utiliser les espèces* ». En effet, en établissant un état des lieux et comparativement à ce qui est dit dans la littérature, il ressort que la digitalisation n'est diffusée que d'une manière relativement moyenne dans les structures des banques, mais le top management des banques est conscient du retard. De ce fait, dans le cadre de cette recherche, la quasi-totalité des interviewés donnent un poids prépondérant à la remodelisation de l'activité bancaire. De plus, la globalisation 3.0 mise en avant par Friedman montre qu'aujourd'hui, avec les moyens technologiques disponibles, toute personne peut s'informer de tout, n'importe où et en tout temps (Friedman, 2006). De ce fait, la notion de qualité/prix revêt une grande importance, ainsi les banques se doivent de prendre ce facteur en considération. Dans ce sens, l'auteur (Bartoli, 2009) soutient que, les banques sont entrées dans une ère de transformations digitales, de restructurations et de remises en cause. De ce fait, elles sont, en conséquence, confrontées à de nouveaux défis, notamment de mouvances et de transformations organisationnelles tant internes qu'externes.

4.2. Sur le plan stratégique :

L'avenir de la banque à l'ère du tout digital en contexte camerounais s'annonce prometteur car beaucoup d'investissements sont prévus par les banques pour offrir des produits et solutions digitaux aux clients.

Thématique 2 : Digitalisation et productivité de personnel bancaire

À l'heure de la digitalisation, selon Juanita (2021), une amélioration de la gestion du personnel basée sur le numérique est nécessaire pour répondre aux besoins de la banque. Les investigations relèvent la nécessité qu'ont les managers de s'approprier le digital pour renforcer les relations avec leurs différents collaborateurs et pour faciliter l'intercommunication au sein de la banque. Par ailleurs, les études de Enkhjav et al. (2021) soulignent que le personnel bancaire doit maîtriser des compétences électroniques, qui peuvent être définies comme un mélange de compétences techniques avancées et de compétences non techniques avancées. Dans ce sens, la digitalisation va permettre au personnel bancaire d'être plus productif en se consacrant davantage aux tâches de plus grande valeur ajoutée. Ce résultat corrobore les travaux d'Amechi et Long (2015) qui affirment que le personnel bancaire ne doit pas seulement être des acteurs passifs à l'ère de la digitalisation, mais qu'il doit jouer un rôle et s'adapter aux nouvelles tendances des banques pour que celles-ci puissent rester compétitives. Dans cette perspective, Juanita (2021) souligne que la digitalisation ne doit pas être seulement perçue comme un outil, mais comme un changement très utile pour aider à améliorer la gestion du personnel.

Aujourd'hui, le développement d'un produit digital implique la conduite du changement. Le personnel a besoin d'être accompagné à travers la mise à disposition de la méthodologie standard de gestion de projet. Les Chefs de projets doivent être formés sur le management de projets. De même, pour améliorer la qualité des projets, un répondant disait : « *La banque doit disposer des experts métiers dans ses principaux domaines : Gestion des comptes, engagements, monétique, ...* ». En effet, le renforcement de la maturité digitale nécessite que les banques étoffent leur équipe des profils suivants : développeurs, administrateurs de la base des données, ingénieur de production, agents de sécurité informatique, ... Un interviewé renchérit : « *Nous devons bénéficier d'une formation continue régulière, compte tenu de l'évolution rapide du numérique* ». Dans ce sens, le réseau intranet augmente la réactivité de la banque, la rapidité d'action et l'autonomie. Dans cette logique, les études de Lubatti et al. (2010) relèvent que la digitalisation permet une meilleure gestion de la circulation de l'information et des activités au sein de la banque. Cependant, les

travaux de Abell et Lim (1996) et Cloete et al. (2002) trouvent une relation non significative dans l'adoption de la digitalisation. En effet, ces auteurs mettent en exergue les facteurs tels que les limites techniques du matériel et des logiciels.

Thématique 3 : Digitalisation et perceptions du personnel sur leurs emplois

Pour finir, la digitalisation risque de supprimer des emplois à compétences faibles par l'automatisation complète du processus de travail. Pour soutenir cette hypothèse, El Khoury (2017) affirme que certaines banques arriveraient à réduire d'un tiers leur personnel et que les métiers dus à la digitalisation se transformeraient. Dans ce sens, un interrogé déclarait : « *dans notre banque certains emplois sont détruits progressivement mais d'autres sont créés* ». En effet, nous avons le cas d'une banque qui a fermé des agences, conséquence de sa digitalisation poussée. Dans ce sens, à terme, les experts projettent la disparition de certains métiers bancaires, principalement en lien avec la gestion administrative, le suivi et le contrôle des opérations courantes. Il y aura des nouveaux métiers qui vont émerger : conseiller bancaire en ligne, community manager, responsable e-business, data analyst, spécialiste de la relation client omnicanale, responsable de projets et accompagnateur du changement, expert en mégadonnées et le chargé de la sécurité des données, web marketer, social media manager, responsable des applications, UX business owner, ...

Ainsi, ces résultats épousent les travaux de Cianni et Steckler (2017) qui relèvent à leur tour qu'à l'avenir, certains métiers bancaires vont disparaître et être complètement automatisés et, par conséquent, que de nouveaux métiers vont apparaître. De ce fait, les banques devront lancer un vaste programme de formation continue des collaborateurs pour les orienter vers les nouveaux métiers. Dans le même sillon des idées, Juanita (2021) relève que, pour réussir ce changement, il devient utile de modifier les compétences du personnel bancaire. Dans le même raisonnement, Amechi et Long (2015) soutiennent que le personnel qui a été compétent par le passé pourrait se révéler inadéquat dans le contexte actuel des affaires à cause des changements dus à la digitalisation.

Thématique 4 : Digitalisation, compétitivité et productivité des banques

Le contexte actuel marqué par les crises sanitaires et sécuritaires sous la pression du numérique en matière d'information et de communication entraîne une nouvelle restructuration interne des banques. De plus, les études de Friedman (2006) soutiennent que, avec la globalisation 3.0 et les moyens technologiques disponibles aujourd'hui, les clients peuvent s'informer de tout, n'importe où et en tout temps. De ce fait, la notion de qualité de service/prix revêt une grande importance, ainsi les banques se doivent de prendre ce facteur en considération. Dans cette logique, lorsqu'on analyse la structure du Produit Net Bancaire (PNB) des banques, il faut noter que ce PNB est tributaire à une forte proportion de la clientèle entreprise. Dans ce sens, un répondant déclarait : « *La clientèle des particuliers pèse peu et en général, les agences bancaires qui servent plus cette clientèle sont moins rentables* ». Dans la même mouvance, un interviewé renchérit : « *La création d'une agence bancaire implique des coûts très élevés. Ce qui freine le développement du réseau bancaire sur notre territoire* ». De plus, ce PNB augmente avec les souscriptions des clients aux produits digitaux bancaires à l'instar du portefeuille électronique BI PAY. Par ailleurs, la digitalisation apparaît donc comme une opportunité pour les banques afin de mieux servir la clientèle des particuliers en étant plus inclusives et compétitives, puisque le particulier a plusieurs canaux pour interagir avec sa banque au détriment de la fréquentation physique des agences. De plus, la digitalisation permet de toucher davantage de personnes détentrices de téléphone ou de smartphone, en facilitant l'accès aux produits bancaires. Ce résultat corrobore avec les travaux de la CEGOS (1998) qui soulignent que les clients recherchent dans la digitalisation un moyen pour la banque de répondre à leurs attentes en matière de proximité dans les services bancaires et d'attention.

Cela nécessite la mise en place d'un réseau dense de partenaires sur le terrain pour rendre fluides les services bancaires. Beaucoup de banques se distinguent par le recours aux médias web avec la fermeture de certaines de leurs agences dans les différentes 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 »*. Dans ce sens, les travaux de Cianni et Steckler (2017) soutiennent que la digitalisation permet aux banques de réinventer leur lieu de travail, leurs produits et leurs interfaces clients. De plus, les études de Cianni et Steckler (2017) ; Sotnikova et al. (2020) soulignent que la digitalisation est la plus grande source d'avantages concurrentiels pour la banque et soutiennent encore que la digitalisation est primordiale et qu'il convient d'implémenter des logiciels et des solutions informatiques qui permettront de rendre la banque meilleure, plus simple, plus économique pour satisfaire les clients et répondre à leurs besoins.

Pour faire face à la concurrence venant des entreprises de télécommunication et des Fintech, la transformation digitale constitue un levier important de compétitivité, de survie pour les banques et un gain de revenu. En effet, la transformation digitale crée de nouveaux moyens pour les banques de générer des revenus ; à titre d'exemple, les frais de package leader, les frais d'extrait de compte, les frais de transaction des paiements par carte, les redevances cartes (taxation à la valeur de la carte). D'après les travaux de Li (2015), la transformation digitale permet l'introduction ou la généralisation de nouveaux modèles de paiement à travers la présence croissante des frais des produits financiers en ligne. Par ailleurs, il y a eu une marche forcée durant la période de la pandémie avec les confinements plaçant les banques sur la bonne voie. Mais pour être véritablement ancré dans une transformation numérique profonde, un interviewé déclarait que *« plusieurs actions sont nécessaires : mise en place d'une entité dédiée à cette transformation, validation d'un plan stratégique de transformation digitale en cohérence avec le Plan Directeur Informatique (PDI), amélioration de la gouvernance des projets digitaux, réalisation de la revue des processus impliqués ou parcours-client dans les projets digitaux, implication du client dans le processus de développement des produits digitaux, réalisation au moins annuellement de la revue de la performance des infrastructures en vue de s'assurer de la soutenabilité des projets actuels et futurs, mise en place d'un dispositif de service après-vente pour une meilleure prise en charge des réclamations de la clientèle, renforcement de la gestion des risques informatiques et la cybersécurité, ... »*.

De ce fait, partant de ces thématiques des résultats présentés ci-dessus, les propositions de recherche émises sont vérifiées : La digitalisation facilite l'accès aux services bancaires en permettant aux usagers d'effectuer pratiquement tout type d'opération bancaire de façon dématérialisée et autonome ; La digitalisation rend les banques plus inclusives et compétitives ; La digitalisation permet au personnel bancaire d'être plus productif en élaborant des tâches de plus grande valeur ajoutée. De plus, la digitalisation se révèle à la fois comme une menace et une source d'opportunité de création de nouveaux emplois dans le secteur bancaire. Néanmoins, si la digitalisation dépend du progrès technologique et de la volonté de chaque banque à se l'approprier, il faut avoir à l'esprit que l'activité bancaire doit composer avec des freins qui relèvent tant de facteurs endogènes qu'exogènes. En effet, les banques sont ralenties dans le développement de la digitalisation par des entraves relevant du domaine réglementaire, mais aussi par des aspects culturels et comportementaux de leurs clients.

5. Conclusion

À l'ère de la digitalisation, les banques au Cameroun ne peuvent ni ignorer le nouveau paysage bancaire ni faire l'économie de l'intégration de la digitalisation dans leurs activités. Dans ce sens, elles sont contraintes à revoir leurs stratégies de fonctionnement. De ce fait, la banque virtuelle devient une vérité tangible. L'objectif de cette recherche est de comprendre comment la

digitalisation améliore l'efficacité organisationnelle des banques. Pour réaliser ce travail de recherche, nous avons procédé à une démarche qui se veut qualitative. Plus précisément, nous avons opté pour une démarche inductive. Selon l'enquête, les principaux résultats relèvent que : La transformation digitale affecte l'efficacité organisationnelle de la banque en facilitant l'accès aux services bancaires ; la transformation digitale affecte l'efficacité organisationnelle en permettant au personnel bancaire d'être plus productif en élaborant des tâches de plus grande valeur ajoutée ; la transformation digitale affecte l'efficacité organisationnelle de la banque en créant une menace des emplois et une opportunité des nouveaux métiers dans le secteur bancaire ; la transformation digitale affecte l'efficacité organisationnelle de la banque en créant leur compétitivité tout en améliorant leur productivité. La portée managériale de cette étude est de permettre à la banque est de réduire l'utilisation du cash qui vient avec son lot de problèmes, de dématérialiser ses systèmes et moyens de paiement, et d'améliorer l'expérience client des populations. Dans cette perspective, les banques au Cameroun sont en train de travailler sur une application d'ouverture de compte en ligne qui respectera la réglementation en vigueur sur la centrale d'incident de paiement. Le produit permettra aux potentiels clients d'éviter les longues files d'attente. Mais la prise en compte de cette digitalisation progressive n'a d'impact réel que si l'Etat, à travers ses démembrements, doit renforcer l'infrastructure permettant d'améliorer la connectivité, mettre en place un système de veille sur les nouvelles technologies pour un encadrement réglementaire : Big Data, Technologie Blockchain, ... Pour faciliter l'adoption des solutions digitales, l'Etat doit adopter une fiscalité incitative en exonérant les transactions de faible montant. L'accroissement de la connectivité en termes de qualité et de coût dans les zones rurales va faciliter cette digitalisation, sans oublier des mesures de protection des usagers contre les risques relatifs à la fraude et aux activités criminelles. L'assouplissement de la réglementation du secteur bancaire, dans ce sens, le régulateur doit poursuivre ses efforts dans l'encadrement de la digitalisation en facilitant par exemple, l'open banking qui permet aux banques d'ouvrir leur API aux acteurs tiers. Dans cette veine, l'avenir de la banque au Cameroun à l'ère de la digitalisation s'annonce donc prometteuse car beaucoup d'investissements sont prévus pour offrir des produits et solutions digitaux avec une clientèle qui développe une appétence au digital. Ainsi, nous devons nous attendre à davantage de dématérialisation des transactions bancaires et de bancarisation des chaînes de valeur sectorielles avec pour incidence, la croissance du taux de bancarisation.

Bibliographie

1. Abell W. et Lim L. (1996), « Business use of the Internet in New Zealand: an exploratory study », Récupéré sur: <<http://ausweb.scu.edu.au/aw96/business/abell/paper.htm>>
2. Amechi U. C. et Long C. S. (2015). *HR professionals technology proponent competency: A review*. Asian Social Science, vol. 11, n°1, p.33.
3. Autissier D. et Vandangeon-Derumez I. (2013), *Le changement organisationnel : 10 études de cas commentées*, Editions Eyrolles.
4. Baudoin E., Diard C., Benabid M. et Cherif K. (2019), *Transformation digitale de la fonction RH*. Paris : Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.baudoin.2019>.
5. Ben Yakoub S. et Achelhih. (2021), « Fondements théoriques et importance de l'innovation : Regards des auteurs au cours des années », *Revue Internationale du chercheur*, vol. 2, n°2, pp. 160-184.
6. 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, pp. 105-130.
7. Cianni M. et Steckler S. (2017). *Transforming organizations to a digital world, People & Strategy*, vol. 40, n°2, pp. 14-20.
8. Chesbrough H. et Schwartz K. (2009), « Innovating business models with co-development partnership », *Research technology management*, vol. 30, n° 1, pp. 45-59.
9. 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, pp. 123-138.

10. Durand T. (2006), « L'alchimie de la compétence », *Revue française de gestion*, n°1, pp. 261-292.
11. El-Khoury D. (2017), *Digital transformation and the world-class HR difference. Strategic HR Review*.
12. Enkhjav T., Szira Z. et Varga E. (2021). Reconsidering HR competency models: entrepreneurship and digital competency. *Technology transfer: innovative solutions in Social Sciences and Humanities*, pp.12-14.
13. Ferris M. (2007), « Insights on mobile advertising, promotion and research », *Journal of Advertising Research*, vol 47, n° 1, pp. 28-37.
14. 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, pp. 36-54.
15. 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, pp. 167-180.
16. Hayat Y. (2016), « Etude de l'impact de l'utilisation d'Internet sur la performance des entreprises algériennes ». Colloque international sur la performance des organisations : vers quel modèle de création de valeur. Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'El Jadida (ENCG), Université Chouaib Doukkali.
17. Hewitt-Dundas N. (2006), « Resource and capability constraints to innovation in small and large plants », *Small Business Economics*, vol. 26, n° 3, pp. 257-277.
18. Lubatti D. Masciarelli F. et Simboli A. (2010). (2010), « Exploring the communication flows in a multidivision firm: the case of Engineering s.p.a in "Internetworked Entreprise », Springer ed.
19. Junita A. (2021), The Creative Hub: HR Strategic Function in The Digital Age. *In4th International Conference on Sustainable Innovation 2020-Accounting and Management*, pp.229-235, Atlantis Press.
20. Jurado M. (2016), « L'approche par compétences (APC) : pour une personnalisation de l'évaluation ? », *Administration et Education*, n° 2, pp. 37-43.
21. Molina-Azorin, J. F. (2011). The use and added value of mixed Methods in Management research, *Journal of Mixed Methods Research*, vol. 5, pp. 7-24.
22. Razouk A. A. (2014), « Mobilisation des ressources humaines et innovation des PME », *Revue française de gestion*, n°6, pp. 107-126.
23. Teo H. K., Tan B. C. 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, pp. 139-165.
24. Trend Consultant. (2014), *Les enjeux de la dématérialisation*.
25. Trivedi A. et Pillai L. (2020), *HR: DIGITAL TRANSFORMATION 2020*.
26. Torrès O. (1997), « Pour une approche de la spécificité de la PME », *Revue Internationale PME*, vol. 10, n° 2, pp. 9-43.
27. Squali H. M. (2019), « Internationalisation des PME : entre chaîne de valeur Mondiales et commerce électronique », *Revue Internationale de Gestion*, vol. 2, n°3, pp. 1-22.
28. Vendramin P., Valenduc G. (2003), DEA « *Management* » 128 FC SoKLY Séminaire d'information, Contrôle et Organisation, Université Paris Dauphine.
29. Wacheux F. (1996), *Methodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, p. 246.