

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche  
Scientifique  
Ecole Supérieure de Commerce d'Alger

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention d'un diplôme de master en Organisation et  
Management de l'Entreprise

Thème :

***L'impact de la restructuration organisationnelle  
sur le développement du commerce électronique.  
Cas : la Banque de développement locale.***

Réalisé par :  
Mlle SEBTIOUI Amira

Encadré par :  
Dr. HEMISSI Omar

Septembre 2021

# Remercîments

Je tiens, avant tout, à remercier dieu qui m'a donné la force et le courage de tenir jusqu'à la fin de mon travail.

Je tiens aussi à exprimer mes sincères reconnaissances et mes vifs remerciements, à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail. En effet, il m'aurait été difficile, pour ne pas dire impossible, de le concevoir sans l'aide et l'apport de ces personnes.

Tout d'abord à Mr HEMISSI Omar, mon encadreur, je tiens à présenter ma gratitude et mes vifs remerciements pour ses orientations et précieux conseils tout au long de cette année.

Ensuite aux membres de jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail.

Puis, j'adresse mes sincères remerciements à Mme Zoubida BENHAFESSA qui m'a apporté un important soutien et des conseils continus tout au long de l'élaboration de ce travail, Je la remercie énormément. Aussi à Ma Tante Ghizlane et Mme Meriem AMROUCHE pour leur aide précieuse.

Enfin, J'exprime ma gratitude à mes parents, ma sœur, mes proches et mes amis qui m'ont toujours soutenu et encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire.





Dédicace

À mes chers parents.  
À ma sœur : Sara.  
À ma famille et À mes amis.

*AMIRA*





## Résumé

Dans un environnement mondialisé caractérisé par l'émergence de la société du savoir, l'utilisation généralisée des TIC, Nous restons persuadés, que ce développement technologique et son impact sur les entreprises est important au point où nous considérons qu'une nouvelle ère vient de naître : l'ère numérique avec le e-commerce. A cet effet, Les changements des relations commerciales, sont aujourd'hui une réalité. Certaines entreprises pour saisir ces opportunités, ont adapté, leur structure et leur organisation interne pour mettre à profit ces nouveaux outils. Car elles ne peuvent évoluer ou du moins survivre sans pouvoir s'adapter à leur environnement. De ce fait, les organisations étaient confrontées à des domaines de changement organisationnel multiple, de réorganisation, de réduction des coûts, aux vastes mouvements stratégiques comme les processus de restructuration organisationnelle, dans une recherche de flexibilité et d'avantages compétitifs, qui tendent à devenir un phénomène permanent et protéiforme.

## Mots clés

Changement organisationnelle, restructuration organisationnelle, e-commerce.

## ملخص

في بيئة معولمة تتميز بظهور مجتمع المعرفة ، والانتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، نظل مقتنعين بأن هذا التطور التكنولوجي وتأثيره على الشركات مهم لدرجة أننا نعتبر أن حقبة جديدة قد أتت للتو. العصر الرقمي مع التجارة الإلكترونية. لهذا الغرض ، التغييرات في العلاقات التجارية ، أصبحت الآن حقيقة ، بعض الشركات ، لاغتنام هذه الفرص ، قامت بتكييف هيكلها وتنظيمها الداخلي للاستفادة من هذه الأدوات الجديدة. لأنهم لا يستطيعون التطور أو على الأقل البقاء على قيد الحياة دون القدرة على التكيف مع بيئتهم. ونتيجة لذلك ، واجهت المنظمات مجالات متعددة من التغيير التنظيمي ، من إعادة التنظيم وخفض التكاليف ، إلى الحركات الاستراتيجية الواسعة مثل عمليات إعادة الهيكلة التنظيمية ، في البحث المرنة والقدرة التنافسية ، والتي تميل إلى أن تصبح ظاهرة دائمة وروتينية

## الكلمات المفتاحية

التغيير التنظيمي ، إعادة الهيكلة التنظيمية ، التجارة الإلكترونية

# SOMMAIRE

**Remerciements**

**Liste des abréviations**

**Liste Des Tableaux**

**Liste Des Figures**

**Liste Des Graphes**

**Introduction Générale**

**Chapitre 1 : Le phénomène de la restructuration organisationnelle.**

- **Section 1** : Généralités sur le changement organisationnel.
- **Section 2** : Le concept de la restructuration dans l'organisation.

**Chapitre 2 : Le commerce électronique comme levier stratégique.**

- **Section 1** : Généralités sur le commerce électronique.
- **Section 2** : Le commerce électronique en Algérie.

**Chapitre 3 : Présentation de l'entreprise et de la méthodologie de recherche empirique.**

- **Section 1** : Présentation de l'organisme d'accueil.
- **Section 2** : Présentation de la méthodologie de recherche.

**Chapitre 04 : Analyse critique et dynamique de l'impact de la restructuration organisationnelle sur le commerce électronique à la BDL.**

- **Section 1** : Analyse des programmes et processus entrepris.
- **Section 2** : Caractéristiques et conditions de mise en œuvre.
- **Section 3** : Pistes de réflexion et d'amélioration.

**Conclusion générale**

**Table des matières**

**Bibliographie**

**Annexes**

## Liste des abréviations :

<b>Abréviations</b>	<b>signification</b>
<b>BDL</b>	Banque de Développement Local
<b>CIB</b>	Carte inter bancaire
<b>CNAS</b>	Caisse Nationale des Assurances Sociales
<b>CNEP</b>	Caisse Nationale d'épargne et de prévoyance
<b>DAB</b>	Distributeur Automatique de Billets
<b>GAB</b>	Guichets Automatiques de Billets
<b>SATIM</b>	Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique
<b>GIE</b>	Groupement d'intérêt économique de la monétique
<b>TPE</b>	Terminal de paiement électronique
<b>PME</b>	Le porte-monnaie électronique
<b>EDI</b>	Echange de données informatisées
<b>OMC</b>	Organisation mondiale du commerce
<b>ABEF</b>	Association professionnelle des Banques et des Etablissements Financiers
<b>ANSEJ</b>	Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes
<b>ANGEM</b>	Agence Nationale de gestion du Micro-crédit en Algérie
<b>DMBD</b>	Direction Monétique et Banque Digitale
<b>DDPE</b>	Direction de développement des paiements électronique
<b>DMP</b>	Direction moyens de paiements
<b>NTIC</b>	les nouvelles technologies de l'information et de la communication

## Liste des tableaux :

<b>Numéro</b>	<b>Intitulé</b>	<b>page</b>
<b>Tableau n° 01</b>	Typologie de changement.	13
<b>Tableau n° 02</b>	Les diverses sources de transformation majeure de l'environnement organisationnel	17
<b>Tableau n° 03</b>	Les types de restructuration	28
<b>Tableau n° 04</b>	Les différentes formes du e-commerce	39
<b>Tableau n° 05</b>	La BDL en quelques chiffres	69
<b>Tableau n° 06</b>	Caractéristiques de l'échantillon de l'étude	76
<b>Tableau n° 07</b>	Tableau comparatif entre les deux directions	89
<b>Tableau n° 08</b>	Evolution annuelle du volume transactionnel effectué sur le parc TPE BDL	90
<b>Tableau n° 09</b>	Evolution annuelle du volume installation des TPE effectué sur le parc TPE BDL	91



## Liste des figures :

<b>Numéro</b>	<b>Intitulé</b>	<b>page</b>
<b>Figure n° 1</b>	La balance du changement	9
<b>Figure n° 2</b>	Trois points majeurs du changement en tant qu'une réalité organisationnelle	21
<b>Figure n° 3</b>	L'organigramme de la banque	69
<b>Figure n° 4</b>	L'organigramme de la Direction Monétique et de la Banque Digitale.	81
<b>Figure n° 5</b>	L'organigramme de la Direction de Développement des Paiements Electroniques	85

## Liste des graphes :

<b>Numéro</b>	<b>Intitulé</b>	<b>page</b>
<b>Graphe n°1</b>	Diagramme à barres représente l'évolution annuelle du volume transactionnel effectué sur le parc TPE BDL (2017-2021)	91
<b>Graphe n°2</b>	Diagramme à barres représente l'évolution annuelle du volume installation des TPE effectué sur le parc TPE BDL (2016-2020)	92

# Introduction Générale

## **Introduction générale**

Le changement est un caractère qui caractérise la vie dans son ensemble, et ce concept est lié à de nombreux domaines de la vie, où l'homme cherche à obtenir le changement de façon permanente, en raison du fait qu'il est l'un des moyens de s'améliorer, il conduit parfois à la réalisation du meilleur et il annule les choses précédentes qui ne sont plus valables en raison du changement de temps et de l'espace. De plus, le changement est un processus continu, qu'il résulte d'une planification préalable ou qu'il soit affecté par les circonstances, de sorte que le changement est classé dans le concept de phénomène permanent et le seul phénomène qui ne change pas.

De ce fait, Le changement est un sujet d'actualité du fait que notre époque est marquée plus que jamais, par des changements politiques, économiques, technologiques et sociaux. Cette réalité doit être prise en compte en entreprise. Sachant qu'elle fait partie d'un environnement mouvant, en transformation perpétuelle.

Dans l'environnement commercial moderne, les organisations sont confrontées à des changements rapides et plus chaotiques que jamais en raison de la mondialisation et de l'innovation technologique continue, qui poussent les entreprises, continuellement, à s'adapter, se renouveler et innover, entraînant celle-ci dans un mouvement de changement continu, Et face au risque de disparaître les organisations doivent se transformer, repenser et redéfinir leurs structures et leurs stratégies.

Cette conception nous amène à appréhender le changement organisationnel comme un enjeu majeur dans la vie de l'organisation, où les entreprises dans un tel contexte environnemental, se voient contraintes d'intégrer de nombreux changements en leur sein, pour suivre ou s'adapter aux changements qui s'opèrent autour d'elles ; l'entreprise ne peut pas rester figée alors que tout change autour d'elle. Le changement organisationnel représente donc une solution qui lui permet de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement dans lequel elle œuvre et dont elle dépend.

La mondialisation, principal responsable de cette pression sur les entreprises, semble avoir persuadé ces entreprises à adopter une multitude de changements engendrés par l'apparition des TIC qui sont imposés comme l'un des principaux vecteurs de l'activité économique et sociale.

## Introduction générale

Parler des TIC conduit inévitablement à parler de l'Internet et plus particulièrement du commerce électronique. Le commerce électronique ou le e-commerce qui est imposé comme une nouvelle forme de commerce, a entraîné de nouvelles relations clients-fournisseurs, de nouvelles méthodes de gestion et de nouvelles formes d'organisations qui doivent adapter les pratiques existantes à cette nouvelle forme.

La réforme en cours du système bancaire devrait aussi être le moteur propulseur car le développement du commerce électronique suppose la modernisation du système bancaire et la mise en place de nouvelles modalités de paiement.

Face à ces exigences la banque doit s'adapter et adapter son organisation avec les outils appropriés et sensibiliser son personnel au nouveau défi que constitue cette nouvelle ère de la connaissance ce qui nécessite recherche et création de nouvelles façon de s'ajuster.

parmi les aspects dont la banque pourra bénéficier pour se préparer afin de faire face à la concurrence, et qui la rendront plus compétitive sur son marché : les multiples processus de restructuration , des processus diffus de transformation des organisations dans une recherche de flexibilité et d'avantages compétitifs, comme les réductions d'effectifs, les fusions acquisitions, ou encore les refontes de processus et les réorganisations internes qui tendent à devenir un phénomène permanent et protéiforme.

### 1. OBJECTIF :

Dans cet ordre d'idées, l'objet principal de notre travail est de vérifier les hypothèses selon lesquels on démontre l'apport de la restructuration organisationnelle dans le développement du commerce électronique. Dans ce contexte s'inscrit notre thème de mémoire, qui s'intitule : « **L'impact de la restructuration organisationnelle sur le développement du commerce électronique** »

Ce travail porte sur la Banque de développement locale, où nous allons analyser l'expérience de la Banque de développement locale en considérant la restructuration organisationnelle comme un outil pour développer le commerce électronique. Et étudier l'effet de la mise en œuvre de la nouvelle organisation sur le développement de ce dernier.

Nous pouvons aussi citer d'autres objectifs :

- Acquisitions des connaissances et des informations sur l'insertion de la restructuration organisationnelle.

## **Introduction générale**

- Elargir nos connaissances dans le domaine du commerce électronique.
- Avoir une expérience sur le monde du travail à travers le stage de fin d'étude.

### **2. Intérêt du sujet :**

Dans cette étude, nous aborderons la restructuration organisationnelle au sein de la banque de développement local et son impact sur le développement du e-commerce.

L'importance de l'étude peut être réalisée en étudiant le thème « **L'impact de la restructuration organisationnelle sur le développement du commerce électronique** » dans l'importance des deux axes autour desquels s'articule le sujet :

L'axe de la restructuration organisationnelle, qui tend à devenir un phénomène permanent et protéiforme. Où l'organisation doit être en mesure de s'adapter aux fluctuations de son environnement et s'ajuster face aux nouvelles demandes incessantes de son marché.

L'axe du commerce électronique qui a connu une forte croissance en raison du développement mondial d'Internet et une évolution remarquable notamment en cette période de confinement où les efforts se multiplient pour développer ce genre de commerce.

### **3. Les raisons du choix de sujet :**

Le choix du sujet peut être motivé par, un motif subjectif qui combine entre la tendance que nous avons vers le domaine du changement organisationnel et la volonté de faire une recherche dans un domaine nouveau en relation avec le commerce électronique.

Quant aux autres motivations, nous en citerons en premier lieu :

- La relation avec notre spécialité.
- l'importance du présent thème de recherche, qui demeure d'actualité économique, et lié même à une grande problématique dont fait face l'Algérie en matière de développement du e-commerce.
- Aussi, parce que notre thème figure parmi les axes fondamentaux du management qui est le changement organisationnel avec son originalité et son importance pour la pérennité de chaque entreprise.

### **4. Problématique :**

Compte tenu de ce qui a été présenté précédemment, la problématique de ce présent mémoire d'étude se définit comme suit :

## Introduction générale

«**Quel est l'impact de la restructuration organisationnelle sur le développement du e-commerce au sein de la banque de développement local ?** »

Les questions secondaires :

Afin de bien limiter notre étude, nous pouvons poser les questions secondaires suivantes :

- 1) Quels sont les facteurs qui conduisent à la décision de mener une restructuration organisationnelle ?
- 2) Quels sont les préalables qui caractérisent la mise en place du système de restructuration organisationnelle en vue d'accompagner le développement du commerce électronique ?
- 3) Quel est l'effet de la restructuration organisationnelle au sein de la banque de développement local sur le développement du e-commerce et comment les mécanismes et procédures mis en œuvre ont-ils impacté ce développement ?

Les hypothèses sur lesquelles repose la présente étude afin de répondre à notre problématique, sont les suivantes :

**H1** : Le développement du Commerce Electronique nécessite une adaptation et des ajustements organisationnels en vue de garantir l'efficacité organisationnelle, la productivité et la compétitivité.

**H2** : Dans tout changement organisationnel l'organisation doit mettre en œuvre un plan destiné à accompagner les collaborateurs de façon à accepter les modifications.

**H3** : la restructuration organisationnelle contribue à la réussite du e-commerce au sein de la banque de développement local.

### 5. Méthodologie :

Notre travail, basé sur la méthode descriptive et analytique, a été structuré dans son ensemble en deux parties. La première étant théorique, en utilisant une démarche basée sur une recherche documentaire (consultations d'ouvrages, mémoires et sites internet ...).

La deuxième est empirique et nous permet d'évaluer la restructuration organisationnelle au sein de la banque de développement local et son impact sur le développement du e-commerce à travers une étude de terrain de type qualitatif basé sur l'entretien semi-directifs et une analyse documentaire propre à l'entreprise.

### 6. Structure :

## **Introduction générale**

Le présent thème de recherche a été abordé en deux parties distinctes, chaque partie est structurée en 2 chapitres :

### **La partie théorique :**

#### **Chapitre 1 «Le phénomène de la restructuration organisationnelle.»**

Dans ce chapitre on présente une conceptualisation générale sur le changement organisationnel. Après on a exposé le concept de la restructuration des organisations, ainsi que les éléments fondamentaux qui le consistent.

#### **Chapitre 02 «Le commerce électronique comme levier stratégique.»**

Ce chapitre est consacré au commerce électronique, dans lequel nous avons présenté des généralités sur le e-commerce en passant par plusieurs points essentiels. Ensuite nous avons indiqué des différents éléments reflétant l'état des lieux du e-commerce en Algérie.

### **La partie pratique :**

#### **Chapitre 03 «présentation de l'entreprise et de la méthodologie de recherche empirique.»**

Dans ce chapitre on va présenter l'organisme d'accueil, et la méthodologie de notre recherche.

#### **Chapitre 04 «Analyse critique et dynamique de l'impact de la restructuration organisationnelle sur le commerce électronique à la BDL. »**

Ce présent chapitre sera intégralement consacré à l'étude empirique effectuée sur le terrain, afin de répondre à notre problématique et tester nos hypothèses.

La recherche sera achevée par l'élaboration d'une conclusion finale.



# Chapitre I

L'environnement des entreprises devient de plus en plus volatile, ce qui cause que celles-ci se trouvent contraintes à réagir de façon réactive afin de s'adapter. C'est dans ce contexte qu'elles font des efforts pour survivre et assurer leur continuité en termes de performance et de compétitivité.

Ces résultats sont tous liés à une bonne capacité de changement organisationnel et fonctionnel. C'est dans ce sens que les organisations sont soumises à de multiples processus de restructuration, dans une recherche de flexibilité et d'avantages compétitifs. Ces restructurations tendent alors à devenir un phénomène permanent et protéiforme. Dans de nombreux cas, elles résultent de décisions stratégiques et de choix de gestion pour répondre à ces nécessaires mutations et s'adapter aux nouvelles exigences.

Ce premier chapitre vise ainsi à cerner le phénomène de la restructuration organisationnelle à travers la description des contours du changement organisationnel, ainsi que du socle conceptuel qui le caractérise, ce qui sera développé dans les deux sections suivantes :

### **Section 1 : Généralités sur le changement organisationnel.**

Le concept de changement organisationnel a attiré l'attention de nombreux chercheurs et auteurs, qui ont réalisé des nombreuses études sur ce sujet, qui constitue un enjeu majeur dans la vie des organisations et la solution adéquate aux problèmes de l'adaptation à leur environnement.

A cet effet, nous dédions la présente section à une conceptualisation générale sur le changement organisationnel, où on mettra l'accent sur les généralités ainsi que les principaux axes portant sur ce sujet, ce qui nous permettra de commencer à nous positionner dans le cadre de notre recherche.

#### **1. Définition des concepts :**

Plusieurs auteurs de divers domaines se sont intéressés au changement et chacun, de leur côté, a tenté de le définir selon une optique spécifique. Nous allons, dans ce qui suit, présenter quelques définitions qui nous ont semblé les plus pertinentes, avant de conclure avec une petite synthèse de celles-ci.

### 1.1 Définition du changement :

Le changement a été défini de façon pluridisciplinaire mais il existe beaucoup de similitude et de principes communs dans le sens profond et global.

Dans les sciences de la gestion, le changement est un thème qui englobe de nombreuses significations différentes. Changer : « *C'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer* »<sup>1</sup>.

COLLERETTE, en collaboration avec d'autres chercheurs, définissent le changement comme étant « *le passage d'un état à un autre qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable* »<sup>2</sup>.

Selon David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT : « *Le mot changement est polymorphe et peut aussi bien désigner une réorganisation totale qu'un changement de bureau. Afin de ne pas considérer comme changement toutes les actions d'adaptation et d'évolution quotidienne que nous vivons nous définissons celui-ci en termes de rupture .../... Pour qu'il y ait changement, il faut qu'il y ait une rupture significative des modes de fonctionnement de telle manière que nous soyons contraints à un effort d'adaptation* »<sup>3</sup>.

En analysant les définitions présentées, notre premier constat réside en le fait que face à l'environnement mondialisé et volatile dans lequel les entreprises évoluent, le changement doit être une partie indissociable du quotidien de celles-ci qui gagneraient à l'inculquer dans leur culture d'entreprise.

Aussi, Le changement est également perçu comme une sorte de balancier entre l'existant connu et le futur promis, le point de déséquilibre est caractérisé par le niveau de risque perçu qui va conditionner l'adhésion et la participation au changement.

La figure suivante décrit cette balance :

---

<sup>1</sup> P.BEAUDOIN, « *La gestion du changement : une approche pour les entreprises en mutation* », Édition Montréal, 1990, P 43.

<sup>2</sup> P.COLLETTE, G.DELISLE, R.PERRON, « *changement organisationnel théorie et pratique* », presse de l'université de Québec, Canada, 1997, P 20.

<sup>3</sup> David autissier et Jean michel moutot « *méthode de conduite du changement diagnostic accompagnement et pilotage* », dunod, paris, 2007, P9

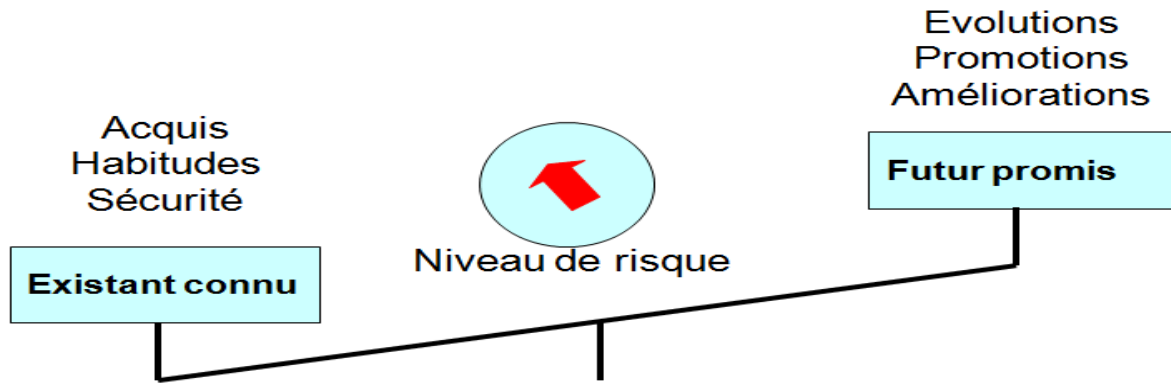


Figure n° 1 : La balance du changement

Source : D.AUTISSIER et J.MOUTOT, « Méthode de conduite du changement diagnostic accompagnement et pilotage ». Dunod, paris, 2007. P10.

## 1.2 Définition de l'organisation :

On ne peut parler de changement organisationnel sans parler, dans un premier temps, de l'organisation. Plusieurs auteurs ont défini l'organisation et nous retiendrons trois définitions essentielles, à savoir :

Selon MINTZBERG L'organisation est : « *Toute activité organisée répond à deux exigences fondamentales et contradictoires : la division du travail entre les tâches à accomplir et la coordination de ces tâches pour l'accomplissement du travail* »<sup>1</sup>.

Pour COLLERETTE Pierre, une organisation est : « *tout système de production, dans un environnement donné, regroupant deux ou plusieurs acteurs devant interagir, orienté par une mission formelle à accomplir, et dont la coordination est effectuée par un ou plusieurs des acteurs à qui on a confié explicitement ce rôle* »<sup>2</sup>.

CHARPENTIER vient confirmer cela en soutenant qu' « *on peut définir les organisations comme des ensembles d'individus et/ou de groupes en interaction et réalisant dans le cadre*

<sup>1</sup> H.MINTZBERG H, « *Structure et dynamique des organisations* », Ed d'organisation, Paris, 1982.P 339.

<sup>2</sup> COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles, PERRON Richard, op.cit. P 20.

*des missions qui leurs sont confiées, des activités orientées vers la réalisation d'un but commun»<sup>1</sup>.*

Ces trois définition englobe les principaux éléments relatifs à une organisation qui sont : l'activité organisée, la coordination, la mission commune.

### **1.3. Définition du changement organisationnel :**

Parmi les différentes définitions proposées au concept de changement organisationnel, nous avons retenues les suivantes :

Selon COLLERETTE : *« le changement organisationnel est toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système»<sup>2</sup>.*

Stephen ROBBINS et David DECENZO définissent le changement organisationnel comme : *« une modification durable apportée à l'environnement, la structure, la technologie ou au personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de sa performance »<sup>3</sup>.*

Autre définition proposée par BEC, GRONIER et SINGERY nous semble pertinente, où ils précisent que le changement organisationnelle est : *« tout changement touche une composante fondamentale de ce qu'il est convenu d'appeler le cadre organisationnel (structure, culture, procédures, technologies, conditions de travail, modalités de management, ...) »<sup>4</sup>.*

Selon BARABEL et MEIER, le changement organisationnel représente : *« une modification significative d'un état, d'une relation ou d'une situation dans un contexte politique, économique et social de l'entreprise, dont les éléments affectent les personnes qui est travaillons. Il peut aussi bien concerner l'évolution de la structure et des modes de gestion*

---

<sup>1</sup> CHARPENTIER P, *« management et gestion des organisations »*, Ed Arman colin, Paris, 2007. P3.

<sup>2</sup> P.COLLETTE, G.DELISLE et R.PERRON, Op.cit. P 20.

<sup>3</sup> S.ROBBINS et D.DECENZO, *« L'essentiel des concepts et des pratiques »*, Ed Pearson éducation, 2004, P 190.

<sup>4</sup> J.BEC, F.GRONIER et J.SINGERY, *« La facilitation des changements organisationnels Méthodes, outils et modèles »*, Édition Le HARMATTAN, Paris, 2007, P 22.

que la transformation des dimensions culturelles et humaines de l'entreprise (valeurs, normes, comportements) »<sup>1</sup>.

Nous constatons, à travers ces différentes définitions, que la plupart des auteurs s'accordent sur l'idée que le changement organisationnel représente une modification relativement durable et significative, qui constitue une rupture par rapport aux modes de fonctionnement et aux raisonnements antérieurs, et qui peut concerner un ou plusieurs éléments de l'organisation.

La diversité des définitions concernant le changement organisationnel nous permet de noter qu'il existe plusieurs types de changements que nous définirons ci-après.

### **2. Typologie du changement organisationnel :**

Le changement organisationnel peut être divisé en plusieurs types, de nature et d'ampleur différente, avec des temporalités et des rythmes variables. Selon certains critères, il est possible d'identifier les types de changement, que nous pouvons classer comme suit :

#### **2.1. Types de changement selon l'intentionnalité du changement (imposé / volontaire):**

« L'intentionnalité oppose un changement déterminé par des transformations de l'environnement (changement imposé) à un changement non contraint résultant du choix des individus (changement volontaire). Lorsque le changement est imposé, l'entreprise se transforme en réaction aux évolutions de son environnement. Lorsque le changement est volontaire celui-ci est décidé par des individus qui y voient une évolution souhaitable. Dans ce dernier cas, le changement n'est pas justifié par une contrainte extérieure et nécessite un développement de sa justification. »<sup>2</sup>

Dans ce cas de figure, on parle alors de causes et d'intention, ce qui permet de répertorier deux typologies de changement, à savoir : changement imposé qui est souvent le résultat de nouvelles conditions de vie et il devient alors la condition nécessaire à la survie de

---

<sup>1</sup> M.BARABEL et O.MEIER, « *Management du changement, changement culturel et organisationnel* », Dunod, Paris, 2012, P103.

<sup>2</sup> D.AUTISSIER et J.MOUTOT, « *Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action* », Ed. DUNOD, Paris, 2003, P91.

l'entreprise ; et changement volontaire, ce type de changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation.

## 2.2. Types de changement selon le rythme du changement (brutal / progressif) :

La notion de rythme représente le temps imparti pour la réalisation d'un changement étant donné que l'étude temporelle du changement organisationnel est revêt une grande importance puisque l'étendue dans le temps du changement influence directement les étapes que doit passer l'organisation, qui est sur le point de procéder au changement. À cet effet, on retrouve le changement progressif et le changement brutal.

« Le rythme correspond à la manière avec laquelle les managers déploient un projet de changement dans l'organisation. Celui-ci peut être brutal ou bien progressif.

Soit l'élément déclencheur est connu avec suffisamment de temps pour mettre en place un dispositif de transformation progressive. Soit le déclenchement ne peut être anticipé et il faut répondre au plus vite à une contrainte qui remettra en cause la pérennité de l'organisation.

Dans le changement progressif, les dispositifs de transformation prévoient des évolutions par phase avec des transitions entre les anciennes pratiques et les nouvelles. Le changement brutal se caractérise par la modification globale du système organisationnel, entraînant une destruction rapide et irréversible de l'ancienne organisation. »<sup>1</sup>

La rencontre de ces deux axes (imposé /volontaire et brutal /progressif) nous permet d'avancer une matrice qui distingue quatre types de changement :

<b>progressif</b>	<b>Changement prescrit</b>	<b>Changement construit</b>
	Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique etc.) -12 à36 mois	Evolution de l'organisation qui amène à changer les manières dans les acteurs se représente dans les entreprises. -01 à 10 ans. -culture client, qualité, processus

<sup>1</sup> Ibid. P92.

<b>brutal</b>	<b>Changement de crise</b> Solution un dysfonctionnement -01 jour à 03 mois -accident, grève, plainte de client	<b>Changement adaptatif</b> Transformation des pratiques et de l'organisation -06 à 18 mois -nouvel outil informatique, Compétences commerciales
	<b>Imposé</b>	<b>volontaire</b>

**Tableau n°1 : Typologie de changement**

*Source : D.AUTISSIER et J.MOUTOT, Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action, Ed. DUNOD, Paris, 2003, P.93.*

### **2.3. Le changement prescrit (imposé et progressif) :**

Les facteurs de ce type de changement sont en général de nature externe. Leur rythme de mise en œuvre est progressif car les entreprises sont averties suffisamment à l'avance pour qu'elles puissent prendre les mesures nécessaires.

« Les changements prescrits sont généralement caractérisés par des échéances et une obligation externe. Cette progressivité permet aux entreprises de s'organiser et de préparer le changement dans une certaine sérénité. Des équipes projet sont constituées avec des plannings de réalisation et de temps importants pour la communication et la mobilisation des acteurs concernés. »<sup>1</sup>

### **2.4. Le changement de crise (imposé / brutal) :**

« Le changement de crise est caractérisé par leur rythme brutal et leur émergence rapide et soudaine fait qu'il est impossible de les prévoir et de sensibiliser les acteurs. Il faut répondre à une contrainte le plus rapidement possible en mobilisant de manière exclusive les personnes concernées avec une marge d'erreur très faible. Il se crée alors des cellules de crise qui ont pour objectif de diagnostiquer le problème posé et de trouver une réponse rapide. »<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ibid. P95.

<sup>2</sup> Ibid. P96.



On distingue alors que ce type de changement est trop dangereux et risqué; il doit être perçu immédiatement et la réponse apportée doit être très rapide. Les facteurs de ce type de changement peuvent être internes et externes et sont caractérisés par leur dimension d'urgence. Ils se matérialisent par des événements imprévisibles qui bloquent tout ou partie du fonctionnement de l'organisation et dont les conséquences peuvent être préjudiciables.

### **2.5. Le changement construit (volontaire et progressif) :**

« Dans le changement construit, il est donné un vaste champ de décision pour la base, même l'évaluation et la sélection des idées ne sont pas cadrées. Le suivi de la mise en œuvre est interhiérarchique et la formalisation du projet n'est faite qu'au bout de la dernière phase. Un esprit d'équipe est créé par les acteurs de l'organisation qui forment des groupes de réflexion dans le but de mieux cerner le processus.»<sup>1</sup>

La caractéristique essentielle de ce type de changement est l'implication des acteurs et la progressivité de sa mise en œuvre, et ceci implique bien entendu une longue période de mutation ; ce qui rend ce changement plus sécurisé que d'autres types de changement.

### **2.6. Le changement adaptatif (volontaire et brutal) :**

Le changement adaptatif a les mêmes propriétés de volontariat que le changement construit. Il se différencie de celui-ci par rapport à son rythme. Les résultats ne sont pas attendus sur le long terme mais plutôt sur le court et moyen terme. Entre le moment de la communication de la décision de changement et celui des premiers résultats, on estime une durée de trois à dix-huit mois.

Compte tenu de ce qui précède, Le succès du processus du changement nécessite une compréhension de la nature et des types du changement, qui ont un impact direct sur les étapes que doit passer l'organisation, qui est sur le point de procéder au changement.

---

<sup>1</sup> BOUKRIF Moussa, « *Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : cas de la réforme des entreprises publiques algériennes* », (Thèse de Doctorat en Science de Gestion), université de Bejaia, 2008, P 23.

Aussi les types du changement sont trop nombreux, en raison des nombreux facteurs qui les affectent, où l'organisation doit réagir et prendre les mesures nécessaires pour s'adapter à ces conditions nouvelles.

### **3. Les facteurs du changement organisationnel:**

Le changement organisationnel représente généralement une réaction à un ou plusieurs éléments que l'on appelle des facteurs déclencheurs. Il apparaît nécessaire de comprendre la nature des multiples influences, à la fois internes et externes, dont l'organisation est témoin. En effet, nous distinguons généralement deux grandes catégories de facteurs : les facteurs internes et externes<sup>1</sup>

#### **3.1. Les facteurs internes :**

Les facteurs internes relèvent de décisions prises par des membres de l'entreprise et dont l'origine peut être en relation avec des variations de l'environnement et elles nécessitent des argumentaires plus poussés car il faut convaincre que la décision prise est la bonne.

Les principaux facteurs internes du changement sont les suivants :

##### **3.1.1. La stratégie :**

La stratégie d'entreprise est un facteur clé pour toute entreprise désirant être compétitive. Son caractère irrévocable fait que l'on doit bien la définir et veiller à ce que celle-ci soit fragmentée en divers objectifs à long terme qui doivent aller dans le même sens.

##### **3.1.2. L'organisation :**

Elle concerne toutes les décisions qui s'intéressent à la définition des structures et des modalités de réalisation des différentes activités, tels que l'allocation des ressources, humaines, matérielles, financières et technologiques, pour chaque stratégie.

##### **3.1.3. Les systèmes de gestion :**

Nous voulons dire par cette appellation, l'ensemble des dispositifs et instruments qui permettent d'affecter des ressources, de mesurer des résultats et d'organiser la coordination.

---

<sup>1</sup> D.AUTISSIER et J.MOUTOT, op.cit. P88, 89 et 90.

**3.1.4. Les outils:**

Il concerne tous les outils informatiques et techniques mis à disposition pour produire et gérer ; tels que des automates de production, des progiciels intégrés, des logiciels, etc.

**3.1.5. Les pratiques :**

Il s'agit des manières de faire opérationnelles pour la réalisation des activités. Ces pratiques, pouvant concerner le domaine commercial, de gestion ou de production.

**3.1.6. La culture :**

La culture de l'entreprise consiste aux valeurs qui fondent le collectif.

**3.2. Les facteurs externes :**

Les facteurs externes représentent des formes de contraintes qui s'exercent sur l'entreprise avec des marges de manœuvre restreintes car elle ne peut les ignorer. Ces derniers sont toujours plus aisés à expliquer aux salariés car il est difficile d'y déroger. Et voici quelques-unes des facteurs externes les plus importantes qui entraînent un changement :

**3.2.1. L'environnement légal et réglementaire :**

La fixation des horaires de travail pendant le mois de Ramadhan ou encore le nouveau Salaire National Minimum Garanti à 20.000 DA sont des exemples de lois qui obligent les entreprises à entreprendre des changements tant au niveau de leur structure financière, de la durée du temps de travail que dans l'organisation de celle-ci.

**3.2.2. La technologie :**

La mise à disposition d'une nouvelle technologie rend obsolète la précédente et permet à de nouveaux arrivants de bâtir un avantage concurrentiel.

**3.2.3. La concurrence :**

La mondialisation de l'économie conduit à des formes de concurrence de plus en plus fortes et actifs, ce qui conduit à un renouvellement rapide de l'offre.

**3.2.4. La demande client:**

Dans un marché de demande, on ne vend pas ce que l'on produit mais ce que le client désire. La forte volatilité de la demande client conduit les entreprises à s'adapter et changer en permanence.

Dans ce même sens, RONDEAU évoque quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui. Le tableau N°02 présente le modèle de RONDEAU qui traite des diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel.

<b>Sources de nature économique</b>	<b>Sources de nature technologique</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mondialisation des économies.</li> <li>- Accroissement de la concurrence.</li> <li>- Evolution d'une économie de masse à une économie de savoir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NTIC.</li> <li>- Echange de donnée.</li> <li>- Système de gestion intégré.</li> <li>- Gestion du savoir.</li> </ul>
<b>Sources de nature politique</b>	<b>Sources de nature sociale</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déréglementation des marchés.</li> <li>- Précarité des systèmes de contrôle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversification de la main d'œuvre.</li> <li>- Déclin des traditions et de la hiérarchie.</li> <li>- Croissance de l'autonomie et du libre arbitrage dans les choix sociaux.</li> </ul>

**Tableau N°2 : Les diverses sources de transformation majeure de l'environnement organisationnel.**

**Source :** R.ZID, « *Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions* », Université du Québec, Montréal, 2006, p26.

### 4. Les acteurs du changement :

Face à tous ces changements et au risque de disparaître, les entreprises ne peuvent évoluer ou du moins survivre sans pouvoir s'adapter à leur environnement. De ce fait, les organisations sont contraintes de modifier ou carrément transformer leurs méthodes, stratégies, procédures et processus ; et doivent se concentrer sur l'acteur comme facteur déterminant de leurs transformations.

En effet, la dimension humaine est la clé de voûte de la réussite du changement organisationnel, comme le souligne Céline BAREIL qui précise que : « *le changement organisationnel ne peut se réaliser sans l'apport des individus* ». <sup>1</sup>

Pour AUTISSIER et MOUTOT, il existe quatre catégories d'acteurs concernés par le pilotage du changement <sup>2</sup>:

- **Porteurs du projet** : représentent le cœur de l'équipe qui dirige et conçoit et pense le changement. Ils sont en grande partie responsables de la réussite ou de l'échec du projet ; ils sont aussi nommés « les stratèges ».
- **Participants au projet** : représentent les individus qui contribuent à la réalisation du projet de changement tels que les experts qui définissent les objectifs auxquelles cette démarche doit conduire ; ils sont aussi nommés « Les organisateurs ».
- **Bénéficiaires du projet** : représentent le plus grand nombre d'individus et sont ceux pour qui le travail ou l'organisation va le plus changer pour le mieux.
- **Collatéraux au projet** : le travail de ces personnes peut évoluer même s'ils ne sont pas directement concernés par le projet.

Pour Karim BEN KAHLA, trois groupes d'acteurs dominent la littérature du changement <sup>3</sup>:

- les ingénieurs ou techniciens des structures et des stratégies qui sont la plupart du temps des experts-consultants internes ou externes, et qui ont pour mission de préparer et de faciliter le changement;
- les héros et leaders du changement qui innovent et construisent du sens ;

---

<sup>1</sup> C.BAREIL, « *La gestion du changement stratégique dans les organisations publique* », Édition télescope automne, S/L, 2008, P 93.

<sup>2</sup> D.AUTISSIER et J.MOUTOT, op.cit. P 201, 202.

<sup>3</sup> K.BEN KAHLA, « *Les analyses du changement organisationnel : quelques questions théoriques, méthodologiques et épistémologiques* », Tunis, 1999, P12.

- les victimes du changement qui représentent les individus dont leur travail est affecté négativement par ce changement.

Il existe aussi un composant important des acteurs de changement qui sont **Les destinataires** qui représentent les individus directement concernés par la mise en œuvre du changement et constituent, la principale source de résistance.

Dans une ère où le management des entreprises est orienté vers les ressources humaines et tel que nous l'avons expliqué précédemment, le changement ne peut réussir que s'il est piloté et que les collaborateurs y sont impliqués que ce soit en amont, pendant ou en aval, d'où l'importance des différents acteurs.

### **5. Les domaines du changement organisationnel :**

Selon GROUARD et MESTON, les domaines du changement sont souvent collectés en cinq grands axes à partir desquels on peut décrire et comprendre une entreprise : la stratégie, la structure, les systèmes, la culture et le mode de management.<sup>1</sup>

Nous décrivons brièvement chacun d'eux ci-dessous :

#### **5.1. La stratégie :**

Les raisons du changement sont issues directement ou indirectement, des préoccupations stratégiques, et Les changements qui sont soulevées par des considérations d'ordre stratégique peuvent concerner les cas suivantes : une fusion avec une autre entreprise, un développement d'une nouvelle technologie, la réduction des coûts, l'amélioration de la qualité,...etc.

#### **5.2. La structure :**

La structure doit parfois changer, les restructurations et les réorganisations doivent faciliter le fonctionnement de l'entreprise, assurer la cohérence avec la stratégie, la culture et le mode de management. Cependant, elles devraient être rares, car elles déstabilisent l'entreprise.

#### **5.3. Les systèmes :**

---

<sup>1</sup> B.GROUARD et F.MESTON, « *L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement* », Dunod, S/L, 1998, p.32 - 39.

C'est-à-dire, les systèmes qui définissent la manière dont les flux circulent dans la structure: flux d'information, flux de matière première, de produits finis et flux de ressources humaines. Les systèmes sont au cœur de tout changement, soit parce que le changement concerne directement un système (système de contrôle de gestion, de production,...etc.), soit parce que le changement implique d'agir sur les systèmes. La multiplicité des systèmes, leur diversité et les interactions qui existent entre eux, rendent leur changement complexe, malgré leur relative souplesse et leur adaptabilité ; Ils jouent en effet, un rôle déterminant dans l'alignement des tâches, qui constituent l'un des piliers de la concrétisation du changement.

### **5.4. La culture :**

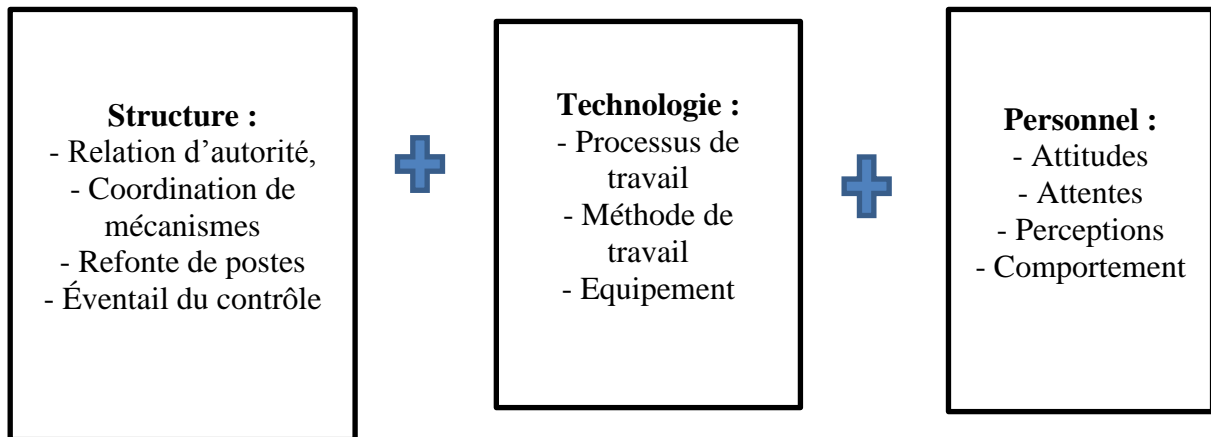
La culture est l'ensemble des valeurs durables et partagées par tous les membres de l'organisation. Ces valeurs se traduisent à travers des comportements, d'habitudes et de rites. La manière dont est fait le travail, la formes des relations interpersonnelles, ou encore les modes d'implication sont également des aspects culturels. Être capable de changer la culture est très important et compliqué. Un des moyens d'utiliser la culture pour faciliter et accélérer le changement est de faire du changement lui-même une des valeurs partagées de l'entreprise.

### **5.5. Le mode de management :**

C'est-à dire le système de management des dirigeants et la manière dont ils gèrent l'organisation. Il est l'une des composantes importantes qui anime l'entreprise, et lié à la personnalité des dirigeants, qui sont les initiateurs du changement. Leur mode de management constitue un réel levier pour faire changer l'organisation. Il doit s'agir donc d'un levier facile à mettre en cohérence avec les objectifs du changement organisationnel.

Selon **Philippe GILBERT**, les trois points majeurs du changement organisationnel est les trois variables (structure, Technologie et personnel) qui devraient en tenir compte pour faciliter la mise en œuvre du processus de changement.

Nous allons donner un ensemble d'exemples de changement des trois variables dans la figure suivante :



**Figure n°2 : Trois points majeurs du changement en tant qu'une réalité organisationnelle.**

**Source :** P.GILBERT, « *Management : concept et pratique* », édition ESF, Paris, 2008, P 47.

Comme nous l'avons vu dans le point précédent, Les domaines du changement organisationnel sont multiples et parmi eux le changement de la structure, qui détient une grande importance au sein de l'organisation.

Afin de continuer dans cette même logique, nous allons consacrer la section qui suit, au changement de la structure au sein de l'organisation, où nous allons poursuivre la présentation des concepts clés de la restructuration organisationnelle.



## Section 2 : Le concept de la restructuration dans l'organisation.

Comme nous l'avons indiqué précédemment, l'accélération des changements technologiques, économiques et sociaux a entraîné une mutation importante de la gestion des organisations et prévaut à une incidence certaine sur la décision des gestionnaires de procéder un changement de la structure.

En outre, les effets de la mondialisation n'ont aucunement freiné ce phénomène, le rendant même populaire ou plébiscité. A partir de là, cette deuxième section a pour objet de s'inspirer de la littérature concernant le concept de la restructuration des organisations, ainsi que les éléments fondamentaux qui le consistent.

### 1. Définition des concepts :

La structure représente l'un des concepts les plus difficiles à cerner. Plusieurs auteurs se sont ainsi penchés sur la question et ont proposé diverses définitions, dont quelques-unes que nous allons mettre en avant dans le cadre de notre étude.

#### 1.1. Définition de la structure :

Selon MINTZBERG, la structure d'une entreprise est : « *la somme totale de moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes, et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre les tâches* »<sup>1</sup>.

Pour José ALLOUCHE et Janine FREICHE, la structure est « *L'ensemble des éléments constituant une entité donnée et des relations qui relient ces éléments au sein de cette entité. Au niveau microéconomique de l'entreprise, la structure visera le statut juridique, le mode de contrôle, la répartition des activités et des actifs, les formes organisationnelles* »<sup>2</sup>.

D'autres auteurs estiment qu'en guise de tentative de définition, celle-ci peut consister à caractériser une structure comme un ensemble de paramètres de conception aux caractères formel et informel qui, par la mise en place de mécanismes de coordination, assurent une répartition (division du travail), un contrôle des activités et une orientation du comportement

---

<sup>1</sup> <https://coursbtsam.fr/structure-configurations-structurelles/>, 24/06/2021, 17 :38

<sup>2</sup> J.ALLOUCHE et J.FREICHE, « *Restructuration d'entreprise : regards croisés* », Librairie Vuibert Paris 2007, P10.

des hommes (motivation), donnant lieu à une structure (au sens de configuration) en adéquation avec les objectifs de l'entreprise et son environnement <sup>1</sup>.

On constate ainsi que la notion de structure est assez difficile à cerner. On serait tenté de dire que la structure d'une entreprise peut être représentée par un organigramme. Et que sa fonction consiste à fournir de manière concrète les moyens de diviser et coordonner le travail. Aussi la structure devrait être adéquate avec les objectifs de l'entreprise et son environnement.

### 1.2. Définition de la restructuration :

D'après Rachel BEAUJOLIN-BELLET et G.SCHMIDT :  
«Le terme restructurations désigne, d'une façon générale, des opérations qui visent à donner une nouvelle structure, une nouvelle organisation. Elles peuvent concerner un secteur industriel, un espace urbain, une entreprise ou encore un endettement »<sup>2</sup>.

Pour José ALLOUCHE et Janine FREICHE : « Le concept de restructuration recouvre un ensemble diversifié d'opérations de réorganisation interne ou d'alliances avec d'autres partenaires, voulues ou subies, et qui entraînent des modifications dans les configurations d'activités, les implantations géographiques, la structure du capital et l'emploi.»<sup>3</sup>.

Pour d'autres auteurs, le redéploiement se traduit par des restructurations qui sont en principe un réaménagement des structures, avec ou sans réduction d'effectifs<sup>4</sup>.

Une restructuration correspond à une/des action(s) - volontaire(s) ou non visant à modifier la structure, une stratégie de modernisation comme une réponse aux contraintes environnementales, à la compétitivité ou comme l'assainissement de situations financières difficiles. Afin de rehausser l'efficacité organisationnelle, la compétitivité ou la productivité ; qui s'articule autour d'une finalité circonscrite à la performance de l'organisation, en transformant le mode de gestion de l'organisation sur le plan interne.

---

<sup>1</sup> M.BARABEL et O.MEIER, Op.cit. P4.

<sup>2</sup> .BEAUJOLIN-BELLET et G.SCHMIDT, « Les restructurations d'entreprises », éditions La Découverte, Paris, 2012, p7.

<sup>3</sup> J.ALLOUCHE et J.FREICHE, Op.cit. P 1 – 10.

<sup>4</sup> F.VIDAL, R.B.CHAPMAN, C.H.BESSEYRE des HORTS « la maîtrise du redéploiement », Dunod, Paris, 1993, P92.

## 2. Historique des mouvements de restructurations :

Les restructurations ne sont pas un phénomène nouveau. Plusieurs travaux historiques, montrent que le phénomène est ancien, tout en prenant des formes nouvelles.

Globalement on identifie depuis les années 30, deux types de mouvements de restructurations:

### 2.1. Des restructurations de crise ou « défensive » :

« Dans les années 30 puis dans les années 70-80. Les restructurations sont associées à des opérations de sauvetage d'entreprise, ou de secteurs d'activités en déclin. Elles sont alors visibles, radicales, et particulièrement douloureuses pour les salariés et les bassins d'emplois concernés. »<sup>1</sup>

Les restructurations de crise sont souvent le résultat de nouvelles conditions de vie brutalement nées, Dans ce cas les acteurs du changement ont moins de marge de manœuvre, parce qu'ils subissent les phénomènes qui caractérisent le changement imposé : c'est-à-dire des contraintes fortes qui réduisent leurs liberté d'action et les obligent à brusquer les événements ; elle devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise.

### 2.2. Des restructurations de compétitivité ou « offensives » :

« Les restructurations de compétitivité ont émergé dans les années 1990-2000. Ces restructurations s'inscrivent soit dans une recherche de compétitivité économique et financière des entreprises, soit dans une recherche d'anticipation sur l'avenir. »<sup>2</sup>

Contrairement à l'approche de restructurations de crise, ce type de changement est volontaire, découle d'une décision prise par les dirigeants. Dans ce cas, les restructurations sont devenues un outil d'adaptation des entreprises à leur environnement, a travers la recherche d'une compétitivité croissante, et de flexibilité organisationnelle.

Depuis 2008, la crise économique et financière se traduit par une forte accélération des restructurations, les causes évoquées mêlant souvent des raisons de compétitivité et un contexte de crise qui agit comme un accélérateur.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> A.BUYANKINA, J.CHARLES et I.MALATRAY, « *Restructurations d'entreprise : Quels rôles et contribution de la fonction RH ?* », MBA Management des Ressources Humaines, Dauphine Université, Paris, 2012, P14.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Ibid.

### **3. Les causes et les objectifs de la restructuration organisationnelle :**

Le terme restructuration fait référence aux changements organisationnels, apportés par le dirigeant qui désire de modifier un ou des éléments de la structure organisationnelle. Une restructuration implique par conséquent un changement organisationnel beaucoup plus important que des changements courants. Elle affecte au minimum tout un secteur de l'organisation ou au plus l'ensemble de l'entreprise.

#### **3.1. Les causes d'une restructuration organisationnelle :**

Les chercheurs ont fait état de la diversité des raisons invoquées par les directions d'entreprises pour justifier les restructurations. Et parmi les causes les plus importantes est la mondialisation et l'accélération des changements technologiques, économiques et sociaux, qui ont entraîné une mutation importante dans la gestion des organisations, et accentué le phénomène des restructurations qui sont des tactiques privilégiées pour faire face aux changements de l'environnement interne et externe.

#### **3.2. Les objectifs d'une restructuration organisationnelle :**

Concernant les objectifs de la restructuration, et au regard des recherches sur le sujet, Nous allons vous présenter sept objectifs<sup>1</sup>:

- Les restructurations semblent répondre à un besoin des managers d'atteindre les objectifs et résultats escomptés en matière économique, financière et de productivité.
- La restructuration est généralement présentée comme un moyen d'améliorer l'efficacité organisationnelle, la productivité et la compétitivité.
- La recherche de création de valeur, en utilisant la restructuration dans le cadre d'une stratégie de différenciation, qui permettant d'acquérir des positions dominantes sur les marchés et d'améliorer la position concurrentielle.
- Une restructuration se veut une stratégie de modernisation visant à transformer le mode de gestion de l'organisation sur le plan interne et d'adopter une nouvelle structure globale plus efficace et efficiente.

---

<sup>1</sup> Ibid. P14/15.

- Puisque le travail peut être considéré comme un coût pour l'entreprise, les restructurations peuvent être utilisées dans le but de diminuer les coûts et les frais généraux.
- La restructuration nous permet de redéfinir la mission de l'organisation, en accord avec ses compétences et son environnement, et le recentrage sur le «cœur de métier».
- La restructuration peut conduire à l'élimination d'échelons hiérarchiques et diminution de la bureaucratie, ce qui en résulte une prise de décision plus rapide et une communication plus fluide.

De ce qui précède, nous concluons qu'une restructuration faite de façon correcte, est une solution appropriée à la plupart des problèmes auxquels l'entreprise est confrontée.

#### 4. Les formes de restructuration :

CAMEROUN, FREEMAN et MISHRA, dans leurs recherches ont proposé trois formes de restructuration : la restructuration numérique, fonctionnelle et stratégique.

##### 5.1. Une restructuration numérique :

« La restructuration numérique consiste en une réduction des effectifs qui porte sur le court terme. Ses spécificités sont entre autres la réduction des effectifs à travers un gel des engagements, des licenciements, des incitants au départ volontaire. En plus de cela, certains auteurs comme Cameron, Freeman mettent l'accent sur les incitations à la retraite et /ou des transferts. »<sup>1</sup>

On déduit de ce qui précède, que les restructurations numériques entraînent plusieurs effets négatifs sur les salariés, sur les managers et sur l'organisation elle-même, en altérant un principe de base de la relation d'emploi : la sécurité d'emploi sur le long terme en échange d'une prestation de travail de qualité et d'une loyauté au travail. Ce qui entraîne à des effets psychologiques et émotionnels, qui en résulte des effets sur le comportement et l'attitude au travail. Aussi la perte de confiance et la diminution de la capacité d'innovation chez les employés ayant survécu à la restructuration.

---

<sup>1</sup> E.AMOUGOU, « *La mobilisation du personnel dans les entreprises en restructuration: l'expérience PERENCO* », Diplôme d'études professionnelles approfondies, ESSEC de Douala - DEPA 2012, p 72.

Parmi les solutions proposées par les auteurs pour ce type de restructuration, est de démontrer aux employés qu'elle était la dernière solution, après que toutes les options alternatives aient été considérées et mises à l'épreuve, et de planifier le processus de restructuration à long terme pour « maîtriser » les réactions négatives des salariés et l'apparition de tous dysfonctionnements organisationnels. Et à communiquer dès l'annonce de la restructuration pour prévenir l'accroissement des rumeurs et de la confusion. Enfin, est-il recommandé d'accorder autant de considération aux « survivants » qu'aux « victimes » dont le moindre déficit conduirait à la détérioration du moral des premiers.

### **5.2.La restructuration fonctionnelle :**

« La restructuration fonctionnelle se caractérise par une redéfinition des tâches à travers une élimination des niveaux. En plus de cela, il y'a des fusions des unités, des suppressions et des reconversions des fonctions. Cette forme de restructuration vise l'amélioration de l'efficacité de l'organisation. Dans ce sens, il implique des mesures réactives ou proactives ayant pour objectif de minimiser les coûts, d'augmenter les revenus ou de faire face à la concurrence. »<sup>1</sup>

D'après ce qui précède, la restructuration fonctionnelle est une opération qui consiste en une redéfinition des processus s'étend sur le moyen terme et elle vise l'amélioration de l'efficacité de l'organisation.

### **5.3.La restructuration stratégique :**

« La restructuration stratégique porte sur une reconfiguration de l'organisation et de ses périmètres. Elle s'inscrit sur le long terme. Ses caractéristiques portent généralement sur le changement de responsabilité et la recomposition des équipes de travail. L'on assiste alors à une remise en question du système de valeurs et des normes et à un changement de représentation de l'entreprise.la restructuration stratégique à un caractère intentionnel ou volontaire visant à améliorer la position concurrentielle de l'entreprise. »<sup>2</sup>

La restructuration de type stratégique, est sans doute la plus dure, dans la mesure où elle paraît poser des défis majeurs à l'organisation. Elle implique en effet un nouvel arrangement des composantes de l'organisation ce qui déstabilise le périmètre organisationnel.

---

<sup>1</sup>Ibid.P73.

<sup>2</sup>Ibid.

## Chapitre I : Le phénomène de la restructuration organisationnelle

Au terme de ce qui précède, nous pouvons conclure que la restructuration est un phénomène protéiforme.

Le tableau suivant présente les trois types de restructuration avec leurs stratégies, temporalité et caractéristiques. Et ce serait un résumé de ce qui précède :

restructuration	stratégies	temporalité	caractéristiques
numérique	Réduction des effectifs	Court terme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Départ d'urgence</li> <li>• Gel des engagements</li> <li>• Licenciements</li> <li>• incitants financiers aux départs volontaires</li> <li>• transferts et outplacement</li> <li>• incitation à la retraite</li> </ul>
fonctionnelle	Restructuration des processus (business process reengineering)	Moyen terme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• redéfinition des tâches</li> <li>• élimination des niveaux</li> <li>• fusion des unités</li> <li>• suppression et reconversion des fonctions</li> <li>• élimination des produits</li> <li>• Départs liés à l'évolution de la productivité</li> </ul>
Stratégique	Nouveaux arrangements des composantes structurelles et reconfiguration des périmètres organisationnels	Long terme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redéfinition des missions de base en fonction de la chaîne de valeur</li> <li>• Externalisation des missions périphériques, voire de certaines activités de base considérées comme non stratégiques</li> <li>• Recours aux partenariats inter-organisationnels</li> <li>• Recomposition de la force de travail (mise à disposition,</li> </ul>

			transfert, skillopooling, ect.) <ul style="list-style-type: none"><li>• Rôle actif des partenaires d'affaires</li><li>• Hybridation des modes d'organisation et de GRH</li></ul>
--	--	--	--

**Tableau N°3 : Les types de restructuration.**

**Source :** *J.ALLOUCHE et J.FREICHE, Restructuration d'entreprise : regards croisés, Librairie Vuibert Paris 2007, P201.*

#### **4. Les risques d'une restructuration :**

Dans ce qui suit, nous allons vous présenter certaines causes organisationnelles qui provoquent des dysfonctionnements lors des restructurations et bloquants cette dernière <sup>1</sup>:

##### **4.1. Une stratégie défailante :**

Une restructuration est censée démarrer par l'élaboration d'une stratégie claire et structurée. Cette dernière doit faire l'objet d'une adhésion de toute la Direction Générale de l'entreprise. Elle est ensuite diffusée dans l'ensemble de l'organisation afin de mobiliser les collaborateurs et d'éviter de les bloquer. Cependant, on observe trop souvent une absence de réelle stratégie.

##### **4.2. Un choix de structure inadéquate :**

L'échec des patrons à construire une structure adaptée à leur réalité et prenant en compte la globalité de leur entreprise. Ou ils copient le modèle de structure de l'entreprise-leader de leur marché, qui ne serait pas forcément approprié pour leur entreprise. D'où cela résulte des blocages techniques, des problèmes de compétences en passant par des difficultés de respect des délais, d'organisation de l'espace, etc.

<sup>1</sup> <https://hr4free.com/fr/Restructurations-et-r%C3%A9organisations/Le-processus-de-restructuration-causes-et-risques-organisation>, 13/05/2021, 18 :50.



#### **4.3. Une culture oubliée :**

La culture est le fil rouge qui relie le trio: la stratégie, la structure, le facteur humain. Elle est le terreau sur lequel va croître l'entreprise et, par conséquent, son image auprès de la clientèle. Or, cette culture d'entreprise est directement touchée lors de tout remaniement organisationnel, stratégique ou humain. Le cadre doit coacher ses collaborateurs pour aller vers la culture idéale définie pour l'organisation (s'il y en a).

#### **4.4. Un style de management inadapté :**

Le style de management découle directement de la culture. Il est l'émanation simultanée de la stratégie, de la structure et du facteur humain de l'entreprise. Faire évoluer le style de management signifie qu'il existe d'une part un réceptacle structurel qui peut l'accueillir. D'autre part, il est indispensable que les compétences des cadres se prêtent à ce changement. Essayer d'imposer un style de management théorique à une entreprise qui n'est pas prête à l'intégrer, lui fait courir de gros risques de dysfonctionnements.

#### **4.5. Une organisation du travail insuffisante :**

Il s'agit d'offrir, dans la mesure du possible, une préparation, une formation et un temps d'adaptation aux collaborateurs lors d'un changement. Ne pas le faire revient pour un cadre à mettre son équipe en échec avant même d'avoir commencé le nouveau processus.

#### **4.6. Des rôles flous et manque de communication :**

Une définition de rôles claire est indispensable pour le succès d'une nouvelle structure. Si cette définition est incomplète, incomprise ou changeante, le dysfonctionnement de l'entreprise, ainsi que la déstabilisation du facteur humain sont pratiquement garantis. Car ce qui bloque les gens, c'est de ne pas recevoir des informations claires et structurées sur leur quotidien et sur leur avenir. Il faut Communiquer sur un état idéal, un concept ou un modèle de restructuration, communiquer sur les conséquences d'une restructuration sur le quotidien, La communication doit refléter une vision globale, structurée et pragmatique.

A la lumière de ce qui précède, et en guise de synthèse, nous pouvons dire que la restructuration risque fortement de ne pas porter ses fruits, dans la mesure où l'entreprise essaye de faire une tentative de benchmark et calquer un autre modèle qu'elle trouve réussi

mais qui sera inadapté à son domaine, sa structure, ses stratégies, son organisation, ... Donc les dirigeants doivent construire une structure adaptée à leur réalité.

Aussi la restructuration peut faillir aux attentes si les objectifs ne sont pas clairs ni bien fixés mais également, dans le cas d'un manque d'organisation ou que les tâches, les responsabilités et les rôles risquent soient confus.

D'autre part, même si l'entreprise établit les meilleurs plans, la restructuration ne donnera pas de résultat s'il n'y a pas d'accompagnement ni de suivi. Les managers, en général, et les chefs de projets, en particulier doivent s'impliquer totalement leurs équipes, dans une ère où la résistance au changement demeure le risque n°1 à 70% des projets. Souvent, la restructuration échoue car l'entreprise ne forme pas les compétences nécessaires et donne une impression d'exclusion et de mépris aux collaborateurs suite au manque flagrant de communication pendant les différentes phases des projets. Ainsi, un plan de formation et de communication spécifiques au projet sont nécessaires afin de préparer les équipes.

### **5. Les conditions de succès de la restructuration :**

Après vous avoir montré les risques de la restructuration, ci-dessus nous allons vous présenter les principales conditions de succès de la restructuration selon Cameron<sup>1</sup> :

- Inscrire la restructuration dans une stratégie à long terme.
- Procéder à un licenciement en dernier recours.
- Partager une vision claire du projet de restructuration et assurer une bonne visibilité des leaders et conduire la restructuration dans l'honnêteté et la transparence.
- Fournir des informations et communications fréquentes sur la restructuration et communiquer sur les progrès.
- Assurer la cohérence avec les objectifs de la restructuration.
- Établir des buts, des délais et des objectifs et assurer une rétroaction continue.
- Envisager les RH comme un plan d'investissement et évaluer les compétences.

---

<sup>1</sup>O.GAGNONA, « *Les conditions de succès d'une restructuration organisationnelle : une étude exploratoire réalisée dans le secteur manufacturier québécois* », Revue Organisations & Territoires • Volume 26 • No 1-2 • 2017, P 103,104.

## Chapitre I : Le phénomène de la restructuration organisationnelle

- Favoriser un climat positif et fournir un soutien égal à tous.
- Préparer les gens à la restructuration pour éviter les comportements réactifs.
- Fournir un plan social et assurer la participation totale de tous.
- Implanter la restructuration dans une logique de petits pas/petits gains.

À la lecture de ces conditions de succès, nous concluons que la plupart des conditions tournent autour des employés, il est évident que la restructuration commande beaucoup d'engagement des gestionnaires et d'implication des collaborateurs. Faire échouer ou bien contribuer à la réussite du changement est important pour ces derniers. Plus les personnes seront impliquées dans le processus décisionnel, plus elles seront en capacité d'adhérer au changement. La transparence doit exister vis-à-vis de l'employé qui doit se sentir en confiance, le déroulement d'un changement doit se communiquer simplement et ne pas se trouver en face d'une boîte noire, c'est la meilleure façon d'établir une relation de confiance et de faire réussir le changement. Ces conditions de succès constituent un pas dans la bonne direction afin de jeter un cadre à la réussite d'une restructuration.

### Conclusion

Le changement organisationnel est un levier de survie et de la pérennité de toute organisation. Comme nous l'avons vu dans ce premier chapitre, il est devenu, une réalité omniprésente dans les discours des dirigeants. Ces derniers le mentionnent comme étant une des solutions face à un environnement instable. Parmi les domaines du changement organisationnel qui sont multiples, le concept de restructuration qui recouvre un ensemble diversifié d'opérations de réorganisation interne visant à modifier la structure comme réponse aux contraintes environnementales et afin de rehausser l'efficacité organisationnelle, la compétitivité ou la productivité.

Une fois le premier concept clé de l'étude présenté, nous avons réussi à avoir plus de visibilité et de clairvoyance concernant les principaux axes autour desquels nous allons construire notre étude empirique, Nous allons, dans le chapitre qui suit, nous intéresser à notre second concept clé à travers une analyse générale de ces principales caractéristiques, afin de ficeler les critères définitive de notre recherche et synthétiser notre recherche bibliographique pour clore la partie théorique et pouvoir ainsi passer à la pratique.



# Chapitre III

Parmi les nouvelles exigences auxquelles doivent se conformer les entreprises dans ce nouvel environnement changeant et mondialisé, un élément s'impose sans équivalent pour chambouler les stratégies et comportements des différents acteurs économiques. Cet élément n'est autre que les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.

On ne peut parler des NTIC sans évoquer le e-commerce, qui est en vogue aujourd'hui, et qui impose aux entreprises de se conformer pour survivre dans une économie nouvelle. A cet effet, nous tâcherons, tout au long de ce chapitre, de présenter les différents axes et aspects relatifs au commerce électronique.

## **Section 01 : Généralités sur le commerce électronique.**

Avant de parler de la situation du commerce électronique en Algérie, nous allons entamer, cette première section, par la présentation de généralités du e-commerce, en passant par plusieurs points qui se présentent comme suit :

### **1. Définition du e-commerce :**

Aucune définition ne peut être considérée comme définition convenue sur le plan international du commerce électronique. Cependant, les personnes concernées ont travaillé dur dans l'inclusion de nombreuses définitions à propos de la littérature sur le sujet du commerce électronique, tenter d'en arriver à une définition globale et universelle sur ce sujet.

Diverses définitions ont alors été proposées dans ce sens, nous avons retenues les suivantes :

« Le commerce électronique, connu le plus souvent sous l'appellation « e-commerce » :

- représente l'ensemble des échanges commerciaux dans lesquels l'achat s'effectue sur un réseau de télécommunications, notamment l'internet.
- recouvre la simple prise de commande, et pas seulement l'achat avec paiement ; il peut donc y avoir paiement hors ligne, par virement avant ou après livraison, ou livraison contre remboursement.
- concerne l'achat de biens et de services (eux-mêmes en ligne ou non). »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Olivier de Wasseige « *e-Commerce, e-Marketing, eBay: 3 Leviers de croissance pour les entreprises* », éditions des CCI SA Belgique, 2007, P59.

Dans la première partie de la définition, on considère qu'il y a commerce électronique dès qu'il y a achat sur un réseau de télécommunications. Plus précisément, la notion de commerce électronique est liée à l'utilisation du seul réseau internet.

Dans la deuxième partie, le commerce électronique ne concerne pas nécessairement à un paiement en ligne. Il y a commerce électronique dès qu'il y a transaction en ligne, qu'il y ait paiement en ligne ou que le paiement soit différé.

La troisième partie appelle une explication : « on peut en réalité acheter en ligne des biens, mais aussi des services, qui peuvent être eux-mêmes en ligne (par exemple le téléchargement d'un livre, d'un logiciel, d'une composition musicale), ou hors ligne (par exemple l'achat de prestations de consultance, ou l'impression sur papier de photos numériques). »<sup>1</sup>

Selon l'AFCEE\* : « *Le commerce électronique est l'ensemble de relations totalement dématérialisées que les agents économiques ont les uns envers les autres* »<sup>3</sup>.

Nous concluons de cette définition que le commerce électronique peut être une combinaison entre une partie électronique et une partie tangible.

Le commerce électronique est une expression qu'on peut diviser en deux parties :

La première partie est le commerce, qui désigne l'activité économique par laquelle les biens et services sont échangés et régis par plusieurs lois et règlements.

La deuxième partie, électronique, fait référence à une description du domaine de l'activité commerciale. Et cela signifie, Exercer une activité commerciale à l'aide des moyens électroniques.

En bref, le commerce électronique est la vente et l'achat de produits par des moyens électroniques.

---

<sup>1</sup> Ibid. P59

\* Association Française pour le Commerce et les Echanges Electroniques à but non lucratif, créée en 1996 pour promouvoir le commerce électronique.

<sup>3</sup> A.RALLET, « *Commerce électronique ou électrification du commerce* », revue Réseaux, n°106, S/L, 2001/2, p18.

Afin d'éviter toute confusion avec d'autres concepts qui entrent dans le même cadre d'analyse, « la notion du "e-commerce" est à distinguer des autres concepts proches à l'instar du "e-business" ou du "e-marketing". En effet, le e-business couvre un périmètre beaucoup plus large que le e-commerce et correspond à l'utilisation des TIC dans toutes les activités de l'entreprise (recherche et développement, marketing, production, logistique en amont et en aval) en vue d'attirer et de retenir les bons consommateurs et partenaires d'affaires. Par ailleurs, le e-marketing a pour objectif d'attirer et de fidéliser les clients tout en s'intégrant aux outils marketing traditionnel dans une stratégie marketing multicanal »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> C.VIOT et G.BRESOLLES, « *Agents virtuels intelligents : quels avantages pour la relation client ?* », Décisions marketing, Paris, 2002, p 45-56.



## **2. L'évolution historique du commerce électronique:**

Le commerce électronique, un nouveau terme dans le monde de l'économie, il a émergé avec la diffusion de l'internet au début des années 90. Cependant, certains chercheurs ont signalé son existence depuis les années 50, et que le commerce électronique n'est pas un nouveau phénomène. Etant donné que, L'internet n'est pas le seul moyen électronique de réaliser des transactions commerciales, et les échanges électroniques existaient depuis les années cinquante grâce principalement aux standards de l'EDI (Electronic Data Interchange).

### **2.1. L'EDI ou échange de données informatisées :**

« L'EDI (Electronic Data Interchange) date de 1948, cette technologie consistait en l'échange de messages normalisés grâce à la télécommunication (Téléphonie fixe, Télégraphe) d'une entreprise à une autre. Son principal objectif était l'automatisation de l'échange de documents tel que la prise de commande, le suivi des colis envoyés ou la facturation, en évitant ainsi les hasards et les délais du courrier et les ressaisies manuels. »<sup>1</sup>

Le principal inconvénient reste les lourds investissements qu'exige l'EDI lors de son implantation, ce qui a ramené à une migration vers un nouveau moyen de commerce électronique, à savoir l'Internet. En effet, l'arrivée du net a bouleversé la situation, à partir des années quatre-vingt-dix.

### **2.2. L'avènement de l'Internet :**

Conçu à la fin des années soixante grâce au projet ARPANET, à des fins de recherches militaires et universitaires, Internet se limitait jusqu'alors à des échanges de textes et n'offrait aucune des fonctions de multimédia disponibles aujourd'hui.

La situation a toutefois commencé à évoluer au début des années quatre-vingt-dix, lorsque le Web a vu le jour. étant donné qu'il est convivial et axé sur la présentation graphique, le Web entraînait dans son sillon des navigateurs et des outils de recherche permettant aux internautes de passer rapidement d'un site à un autre et de chercher l'information aux moyens de mots ou des phrases clés.

---

<sup>1</sup> H.Isaac, P.Volle « *e-commerce : De la stratégie a la mise en œuvre* », Edition Pearson, 2014, p11.

La popularité d'Internet a incité de nombreuses entreprises à établir leurs présences sur le Web, et c'est là se trouve la véritable source d'expansion du commerce électronique. Certaines entreprises ont franchi une étape de plus en utilisant Internet pour vendre leurs marchandises directement. En effet, Les consommateurs et les entreprises peuvent à présent, effectuer des transactions à distance.

### **3. Catégories du commerce électronique :**

Le e-commerce peut être classé selon la nature des acteurs intervenants lors des échanges, qui peuvent être des entreprises, des individus, ou de l'administration. Selon les agents économiques et le type de relations qu'ils entretiennent, les applications du commerce électronique se divisent en catégories suivantes :

#### **3.1. Le commerce interentreprises (business-to-business) :**

L'échange entre entreprises souvent appelé B2B (Business to Business), représente une relation commerciale électronique entre entreprises, ou entre une entreprise et un fournisseur. D'une façon générale, on peut dire que le B2B est un type de commerce électronique qui se fait entre professionnels sans intervention des consommateurs directs.

Les échanges commerciaux interentreprises se caractérisent par des relations stables de longue durée, ce qui justifie l'emploi de systèmes de traitement coûteux, comme les systèmes informatiques reliant les grandes institutions financières.

#### **3.2. Le commerce grand public (business-to-consumer) :**

Le business to consumer est une relation constitué de différentes transactions électroniques directes entre une entreprise et un consommateur. Ce type d'échanges est sans doute l'aspect le plus viable du commerce électronique, car il permet au consommateur d'acheter directement sur Internet des biens et des services pour son usage personnel. Cette relation ne se limite pas à la vente, mais inclut tous les échanges qui peuvent se faire entre une entreprise et son client, à partir de la demande de devis jusqu'à au service après-vente.

#### **3.3. Le commerce de consommateur à consommateur (C to C) :**

C'est un type de commerce électronique facilitant les transactions entre consommateurs à travers la troisième partie (les sites internet). Dans ce cas, un individu publie un bien destiné à

la vente sur le site internet et autre individu vient l'acheter. Dans ce type d'e-commerce, le site internet n'a pas à vérifier l'état ou la qualité du bien, il sert juste d'intermédiaire.

### 3.4. Commerce électronique de consommateur à entreprise (C to B) :

Le consumer to business concerne les transactions électroniques entre deux ou plusieurs consommateurs et entreprises (exemple achats groupés).

Le e-commerce est un domaine très vaste, il peut prendre plusieurs formes en termes de type des entreprises et en termes de l'activité en elle-même, le tableau suivant donne une image plus illustrée de ce qui précède :

La forme	Définition	Exemple
<b>B2B (business to business)</b>	Les transactions commerciales entre deux entreprises, tel que l'échange commerciale entre un producteur et un distributeur, ou bien entre un distributeur et un vendeur de détail. Le volume des transactions commerciales en B2B est plus élevé par rapport à d'autres échanges.	Achat en ligne de carrosserie auprès d'un fournisseur.
<b>B2C (Business to Consumer)</b>	Le consommateur achète ses biens et services directement sur internet pour un usage personnel, cela permet aux entreprises de mieux connaître ses clients en accompagnant les prospects depuis la commande jusqu'à la livraison.	Achat de lunettes auprès d'un marchand.
<b>C2C (Consumer to Consumer)</b>	Achat à travers les publications des individus, le site sert juste d'un intermédiaire.	Achat sur Ouedkniss.
<b>C2B (Consumer to Business)</b>	Le consommateur offre un bien ou un service aux entreprises en ligne en contrepartie d'un paiement.	Un auteur vend ses Livres à l'e-marchand.

**Tableau n°4: Les différentes formes du e-commerce.**

**Source:** R.NEMET, R, " Taking a look at different types of e-commerce ", World Applied Programming, Vol (1), No (2), June 2011. p 100.

### **3.5. autres types d'échanges commerciaux :**

D'autres échanges intègrent le commerce électronique :

#### **a. Commerce électronique de consommateur à administration (C to A) :**

Ce type d'échange concerne les transactions entre un citoyen et une administration (déclaration d'impôt, demande de passeport...).

#### **b. Commerce électronique d'entreprise à administration (Business to Administration B to A):**

Le business to administration (B to A) concerne les transactions entre une entreprise et une administration, par exemple, la transmission d'une déclaration de revenus vers un ministre.

#### **c. Commerce électronique intra-entreprise (within-business) :**

Un intranet est un réseau hermétique connecté à Internet mais protégé par un pare-feu. L'entreprise qui dispose d'un intranet met à la disposition de ses employés toutes formes d'informations pertinentes accessibles de manière instantanée.

## **4. Les avantages et les inconvénients du e-commerce :**

Comme tout autre concept, le e-commerce peut présenter plusieurs aspects positifs ou négatifs, qui peuvent être résumés en les avantages et inconvénients ci-dessous :

### **4.1. Les avantages du e-commerce :**

Les principaux avantages du e-commerce se présentent comme suit <sup>1</sup>:

#### **4.1.1. Pour L'entreprise :**

Pour une entreprise, les avantages liés de la mise en place de commerce électronique peuvent être les suivants :

- la réduction des coûts des transactions commerciales par rapport à un système classique.
- la réduction des coûts internes par la diminution des interventions humaines.

---

<sup>1</sup> Olivier de Wasseige, Op.cit. P63\_66

- la réduction des délais nécessaires à l'exécution effective d'une transaction.
- la possibilité d'étendre son marché, en atteignant des acheteurs potentiels qu'elle n'aurait pas atteints dans son commerce traditionnel.
- la possibilité de laisser son magasin ouvert en permanence.
- etc.

#### **4.1.2. Pour le client :**

Les avantages perçus à l'égard de l'achat en ligne font référence à ces motivations utilitaires :

- une plage horaire plus large c'est le phénomène du "n'importe quand": un site de vente en ligne est un magasin ouvert 7 jours sur 7, 24 heures sur 24.
- une zone de chalandise géographiquement illimitée : c'est le phénomène du "n'importe où", qui permet à l'acheteur de trouver des biens ou services qu'il ne trouve pas près de chez lui, ou qu'il trouve près de chez lui, mais à un prix moins intéressant, malgré les frais de livraison découlant de la vente en ligne.
- le gain de temps.
- la possibilité de trouver des produits qu'il ne trouve pas chez lui, et pour lesquels il est prêt à mettre un prix important.
- la possibilité de trouver un meilleur prix que dans un magasin traditionnel : c'est notamment le cas lorsque le vendeur a impacté dans son prix de vente une partie de la réduction de frais qu'il génère en vendant en ligne plutôt que dans son magasin (moins de frais commerciaux, pas de frais de surfaces commerciales, etc.).

Le commerce électronique s'avère utile pour les consommateurs mais aussi pour les commerçants :

A l'heure actuelle, de moins en moins consommateurs veulent quitter leurs domiciles pour faire leur shopping, grâce à l'internet ces consommateurs préfèrent effectuer leurs opérations commerciales chez eux pour épargnant du temps, des efforts et de l'argent.

Les commerçants aujourd'hui, grâce au commerce électronique, peuvent contacter leurs clients et fournisseurs, de faire leurs publicités et même d'organiser la facturation et la distribution de leurs produits et services de façon efficace. De plus, il diminue les coûts d'exploitation de l'entreprise.

## **4.2. Les inconvénients du e-commerce :**

Le e-commerce peut également présenter certains inconvénients pour les entreprises et pour les clients. On ce qui concerne les contraintes et les limites du E-commerce nous pouvons résumer en les points suivants :

### **4.2.1. Pour L'entreprise :**

- La mise en place d'une boutique en ligne et une infrastructure numérique est complexe et demande du temps et de l'argent, et pas tous les commerçants ont ça.
- Perte de confiance aux consommateurs à cause du manque de sécurité.
- Les modalités d'expédition constituée de gros freins dans le domaine du commerce en ligne.
- la pression sur les prix à cause de la concurrence de plus en plus accrue et aux portails de comparaison des prix qui permet aux consommateurs de choisir l'offre la moins chère en quelques clics.

### **4.2.2. Pour le client :**

- La plupart des gens aiment toucher et sentir la marchandise.
- La fraude en ligne qui s'accroît.
- Si le produit arrive dans un mauvais état, il peut être difficile à remplacer ou se faire rembourser.
- Certains internautes continuent d'éviter les achats en ligne pour des raisons de sécurité ou parce qu'ils ne souhaitent pas communiquer leurs données personnelles.
- Le manque de confiance en paiement en ligne

On déduit que les limites du e-commerce pour les commerçants, dépendent en grande partie de l'industrie dans laquelle ils exercent leur activité et les capacités dont ils disposent. En ce qui concerne les consommateurs, la non-existence d'un point d'interaction avec l'objet souhaité constitue un frein indéniable à l'utilisation du commerce électronique. En effet, Les gens ne font pas encore confiance aux transactions numériques et au paiement en ligne.

Le développement rapide du commerce électronique, donne une importance de plus en plus grande à tous les systèmes de paiement électronique. Cela s'accompagne naturellement d'un essor de nouvelles technologies rendant ces paiements plus faciles et plus sécurisés. Dans le point suivant nous allons essayer de donner une conceptualisation générale sur le paiement électronique, ainsi que les éléments fondamentaux de ce dernier.

## **5. Le paiement électronique – E-paiement :**

L'arrivée de l'internet à la fin des années 90 a dématérialisé les marchés et favorisé le développement de e-commerce qui a pavé la voie à une nouvelle forme de paiement qui est le paiement électronique. L'essor du commerce dématérialisé passe avant tout par la disponibilité des moyens efficaces de paiement électronique.

### **5.1. Définitions :**

Le paiement électronique est considéré comme étant : « *un échange d'argent par système électronique. La transaction d'e-paiement est la valeur monétaire qui est dématérialisée et qui sert à la compensation des biens et services échangés entre deux entités. Ces entités peuvent être des banques, des entreprises, des gouvernements, ou des personnes.* »<sup>1</sup>

Autre définition de paiement électronique pertinente et globale: « *tout moyen de paiement dont les informations sont traitées électroniquement est de e-paiement. Il a comme rôle d'assurer la vente et l'achat des biens et services en ligne et à distance, ainsi que l'instantanéité de ces transactions.* »<sup>2</sup>

On ne peut parler de e-paiement sans définir certains éléments qui lui sont indissociables :

La monnaie électronique est définie comme « *une valeur monétaire qui présente la spécificité d'être stockée sous forme électronique, et qui représente une créance sur son émetteur* »<sup>3</sup>.

### **5.2. Les moyens de paiement du commerce électronique :**

Il existe différents moyens de paiement électronique chacun dispose d'avantage, d'inconvénients et de spécificité. À savoir :

#### **5.2.1. Paiement par carte bancaire :**

---

<sup>1</sup> E, Wery « *Facture, monnaie et paiement électroniques* », Edition Litec, Paris, 2003, p32.

<sup>2</sup> D.Rambure « *Les systèmes de paiement* », Edition Economica, Paris, 2005, p50.

<sup>3</sup> Banque de France, « *paiements et infrastructures de marché à l'ère digitale* », Eurosysteme , France , 2018 , p12.

Une carte bancaire est toute carte émise par un établissement bancaire, elle est délivrée dans des conditions fixées au préalable par le réseau bancaire auquel appartient l'établissement. Le titulaire, dit porteur, ayant notamment signé avec l'émetteur un contrat dont le contenu reprend pour l'essentiel un contrat type établi par le dit réseau.

La carte bancaire est une petite carte en plastique, munie d'une bande magnétique et/ou d'une puce électronique qui permet la lecture des données par les terminaux. Elle comporte trois noms, celui du réseau de cartes bancaires qui l'a émis, celui de la banque du titulaire, et le nom de ce dernier<sup>1</sup>.

### **5.2.2. Paiement par virement sur internet :**

Vous pouvez finaliser votre achat sur Internet en adressant un virement bancaire au site marchand. Pour ce faire, connectez-vous à votre interface bancaire ou rendez-vous dans votre banque, et réalisez un virement sur le compte du site. Vous pouvez également vous rendre à une agence de votre banque. Le transfert des fonds demande généralement de 2 à 3 jours. Une fois les fonds reçus, votre commande est prise en compte. Le virement bancaire est tout indiqué pour les montants relativement élevés<sup>2</sup>.

### **5.2.3. Le porte-monnaie électronique virtuel :**

Le porte-monnaie électronique virtuel est un dispositif sécurisé, exemple : Paypal<sup>3</sup>, installé sur des appareils électroniques portables (téléphones mobiles principalement) permettant d'initier un virement de son compte vers celui du fournisseur, via un terminal de paiement installé dans le magasin, dans ce cas il s'agit d'un substitut à la carte bancaire traditionnelle. L'appareil ne contenant pas de monnaie mais permettant simplement d'accéder à son compte bancaire de façon sûre. Contrairement à la carte, le PME ne nécessite pas un contact direct, il suffit de le présenter devant la borne de reconnaissance. Il est un moyen de paiement plus sûr que la carte, son utilisation ne nécessite pas de divulguer les informations de compte, ce qui rend la fraude quasiment impossible. Mais l'acheteur doit avoir un compte bancaire et qui soit enregistré dans le même site de paiement ou le vendeur s'est inscrit.

---

<sup>1</sup> <https://www.boursedescredits.com/lexique-definition-paiement-carte-3286.php>, 15/06/2021, 16 :15

<sup>2</sup> <https://www.choisir.com/banque/articles/102736/les-7-manieres-de-payer-sur-internet-sans-utiliser-votre-carte-bancaire>, 15/06/2021, 16 :27

<sup>3</sup> Paypal est un système virtuel qui vous permet de recevoir et de dépenser de l'argent, simplement en reliant votre compte à votre carte bancaire.



#### **5.2.4. Les chèques électroniques :**

Sont destinés aux échanges entre entreprises, et aux échanges dans lesquels le client veut profiter des délais de paiement traditionnel, plutôt que d'effectuer un paiement immédiat. Il s'agit en fait de l'équivalent électronique du chèque papier traditionnel, où la signature manuscrite est remplacée par une signature électronique, pour authentifier le payeur et sa banque numérique. En utilisant les e-chèques, les entreprises peuvent non seulement effectuer les paiements mais également joindre des détails concernant le versement par l'intermédiaire d'un ensemble de transactions. L'acheteur doit s'inscrire auprès d'une institution financière pour utiliser les e-chèques, la banque peut exiger une carte de crédit ou un compte bancaire pour approvisionner les e-chèques. Une fois le compte créé, l'acheteur peut envoyer un e-chèque au vendeur par e-mail.

#### **5.3. Présentation du moyen de paiement carte :**

On distingue différents types de cartes bancaires, qui offrent des conditions d'utilisation différentes.

##### **5.3.1. Les cartes de retrait :**

Ce sont des cartes dont leur fonctionnalité majeure est le retrait des espèces (billets de banque) auprès des distributeurs automatique de billets (DAB) de tous les établissements. Elles proposent aussi, comme fonctionnalités complémentaires la consultation des comptes, virements, relevés d'opérations, commandes de chéquiers, remises de chèques.

##### **5.3.2. Les cartes de paiement :**

Ce sont des cartes qui offrent à leurs porteurs, en sus du service de retrait des espèces via les DAB-GAB, la possibilité de régler les factures de leurs achats à travers les terminaux de paiement électronique (TPE) installés auprès des commerçants adhérents au réseau.

Les cartes de paiement offrent à elles seules une gamme étendue de produits que l'on pourra différencier selon deux critères<sup>1</sup>:

##### **5.3.2.1. Les critères des cartes de paiement :**

---

<sup>1</sup> HARBI A, « *les nouveaux moyen de paiement : de la carte bancaire au portemonnaie électronique* », (mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme supérieur d'Etudes bancaires), Ecole Supérieure de Banque, 2006, p30.

**A. Critère de territorialité du réseau d'acceptation qui distingue :**

- a. **Les cartes « domestiques »** : utilisables sur le réseau national.
- b. **Les cartes « internationales »** : utilisables dans le réseau international des commerçants agréés. D'un point de vue technique, Les cartes internationales peuvent être utilisées dans le réseau domestique, mais le traitement des opérations se fera via le réseau international, avec tout ce que cela implique comme frais de traitement et de commissions.

**B. Critère de « modalités de débits » des transactions effectués qui distingue :**

- a. **Les cartes « à débit immédiat »** : selon lesquelles le compte du titulaire est débité à l'instant même où le paiement est effectué (en temps réel)
- b. **Les cartes « à débit différé »** : qui permettent à leurs titulaires le regroupement des transactions afin d'effectuer leur règlement en une seule fois (généralement à la fin du mois)

Nous distinguons ainsi, trois grandes catégories de cartes de paiement<sup>1</sup> :

**5.3.2.2. Les catégories de cartes de paiement :**

- A. Les cartes de débit** : elles sont rattachées au compte bancaire du titulaire, au même titre que le chéquier. Ces cartes peuvent être assorties ou non de l'option d'autorisation systématique<sup>2</sup> comme elles peuvent être à débit immédiat ou différé.
- B. Les cartes de crédit** : émises par une banque ou un établissement financier, ces cartes sont rattachées à un compte spécial assorti d'une ligne de crédit, le plus souvent permanent et renouvelable, en vertu d'un contrat préalablement conclu avec le client. À la fin de chaque mois, le titulaire rembourse non pas les transactions elles-mêmes mais les mensualités de crédit prévues au contrat (montant et taux d'intérêt).
- C. Les cartes prépayées** : c'est une carte qui permet de se procurer des biens ou des services en échange d'un paiement déjà effectué. Elle peut s'agir d'une carte de téléphonie cellulaire, carte de transport en commun ou carte de crédit prépayée.

**5.4. Les canaux d'acceptation de cartes :**

---

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> Autorisation systématique : passage automatique du compte bancaire en position débitrice au cas où le montant du paiement dépasserait la provision.

Parmi les canaux de distribution les plus utilisés, nous citerons :

#### **5.4.1. Les GAB/DAB :**

Un DAB désigne un distributeur automatique de billets, et un GAB désigne un guichet automatique de banque. Ces distributeurs sont placés auprès de très nombreuses agences bancaires.

Ils permettent au titulaire d'une carte de retirer, des espèces avec sa carte et un code confidentiel, et de consulter son compte. Le montant maximum autorisé est généralement fixé par jour, et dépend essentiellement du type de cartes et des revenus du titulaire. La plupart des cartes bancaires des grands réseaux permettent aussi de retirer des espèces dans des DAB à l'étranger<sup>1</sup>.

#### **5.4.2. Le TPE terminaux de paiement électronique**

Le TPE est un instrument de paiement facile, rapide et moderne, permet le règlement des dépenses quotidiennes auprès des commerçants affiliés, le TPE s'occupe de la lecture de la carte, l'acquisition du montant et de l'enregistrement des transactions qui seront matérialisés par un ticket sur lequel est mentionné le montant débité, et utilisable à partir d'une ligne fixe installée chez le commerçant, reliée à un commutateur central qui gère en temps réel toutes les transactions commerciales, lié à un centre d'autorisation, le TPE est en contact direct avec la banque.<sup>2</sup>

Il met en lien 4 partis indispensables pour valider un paiement :

- Le propriétaire de la carte bancaire,
- Le commerçant,
- La banque du commerçant,
- La banque du propriétaire de la carte.

---

<sup>1</sup> <https://www.boursedescredits.com/lexique-definition-retrait-dab-gab-4102.php>, 15/06/2021, 17 :05

<sup>2</sup> ZOLLINGER M, « *Monétique et Marketing* », Edition Vuibert, Paris, 1989. p.20.

Après avoir présenté les principaux axes concernant le e-commerce, nous allons étudier l'état des lieux de ce dernier en Algérie, afin d'avoir une photographie de son évolution et pouvoir nous positionner par rapport à notre problématique et notre étude empirique.

## **Section 2 : Le commerce électronique en Algérie.**

Le commerce électronique connaît une évolution remarquable en Algérie, depuis quelques années, où les efforts se multiplient de la part des différentes entités et acteurs économiques, pour le développement de ce dernier.

Nous allons consacrer cette section aux différents éléments reflétant l'état des lieux du e-commerce en Algérie, ce qui nous aidera à mieux appréhender le terrain en ce qui concerne notre sujet.

### **1. La réalité du commerce électronique en Algérie :**

Il y a plusieurs années, l'Algérie a engagé des réformes économiques globales qui ont affecté le système financier et bancaire. Ceci afin de suivre le rythme des différents développements techniques, des technologies de l'information et de la communication, et de large diffusion du L'utilisation d'Internet, qui à son tour conduit directement à un changement dans les méthodes et les moyens de mener les activités économique.

Pour connaître la réalité de l'économie numérique en Algérie, nous expliquons ci-dessus les efforts les plus importants, et les réalisations de l'Etat, de l'année 1995 à nos jours, pour moderniser les services bancaires et préparer les infrastructures de l'économie numérique, dont les plus importantes sont:

#### **1.1.La création de la Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et de Monétique « SATIM » :**

Créée en 1995, à l'initiative de la communauté bancaire. Il s'agit de l'unique opérateur monétique interbancaire en Algérie pour les cartes domestiques ainsi qu'internationales, agissant comme l'un des instruments techniques d'accompagnement du programme de

développement et de modernisation des banques, et particulièrement de promotion des moyens de paiement par carte.

Aujourd'hui, la SATIM réunit 19 adhérents dans son réseau monétique interbancaire dont : 06 banques publiques, 12 banques privées, Algérie Poste.<sup>1</sup>

### **1.2. La création de la société algérienne des services bancaires électroniques Algeria e-Banking Services (AEBS) :**

L'AEBS est créé depuis 2004. Son objectif est de développer le système bancaire électronique en Algérie, Elle est devenue pionnière dans son domaine en étant la première société Algérienne à acquérir une expertise dans le métier de la banque à distance.

### **1.3. Le système de télé-compensation ATCI :**

Algéria Télé-Compensation Interbancaire, est mis en place par la Banque d'Algérie et mis en production en mai 2006. Qui vise à régler et traiter à distance les transactions "Télétraitement" entre banques et établissements financiers automatiquement sous la tutelle de la Banque Centrale Algérienne, Celui-ci est initié dans le secteur bancaire, qui avait démarré sa mise en service avec la compensation des chèques normalisés, tandis que les autres instruments de paiement ont été progressivement introduits dans ce système<sup>2</sup>.

### **1.4. Le lancement officiel du paiement électronique en Algérie :**

Le lancement officiel du paiement électronique en Algérie a eu lieu le 04 octobre 2016<sup>3</sup>. Les personnes possédant une carte de paiement électronique et muni de son mot de passe à quatre chiffres pourront utiliser le service d'e-paiement.

Plusieurs grandes entreprises ont pris l'initiative d'ouvrir ce service à leurs clients. Par exemple, on peut utiliser le paiement en ligne sans se déplacer vers les agences physiques pour régler les factures d'eau (SEAAL), du gaz (SONELGAZ), de téléphone mobile (Ooredoo, Djezzy, Mobilis) et fixe (Algérie Télécom), ou encore acheter le billet d'avion sur Internet (Air Algérie), voire souscrire à une assurance en ligne (Amana Assurances).

---

<sup>1</sup> <https://www.satim.dz/fr/> 11/05/2021, 17h49

<sup>2</sup> Rapport annuel de la banque d'Algérie, 2020, p11, 67

<sup>3</sup> N.Saidoun, « Lancement Du e-paiement en Algérie 11 banques et 9web marchands concernés », journal liberté, N7351, date de parution le 05/10/2016, P4.

Mais, seuls les services de base proposés par les grandes entreprises sont disponibles pour les utilisateurs d'e-paiement. Les autres entreprises devraient cependant suivre ces grands facturiers.

### **1.5. La Carte EDAHABIA D'ALGERIE POSTE :**

En décembre 2016, le lancement officiel de la nouvelle plateforme de paiement électronique d'Algérie Poste dans le cadre de la modernisation du secteur postal, Algérie poste a mis à la disposition de ses clients une nouvelle carte qui vient remplacer l'ancienne carte magnétique ccp, cette carte de paiement électronique EDAHABIA permet tout type de transactions financières sur le Net, elle permet aussi d'opérer des achats dans les commerces dotés des terminaux de paiement électronique (TPE).

### **1.6. Les banques algériennes et leurs services électroniques via Internet (E-Banking) :**

Certaines institutions bancaires et financières ont pris l'initiative de fournir des services électroniques sur Internet via son site Web, dans un but de moderniser et développer ses services tels que, les opérations de paiement et autres services électroniques.

### **1.7. GIE Monétique :**

La création du Groupement d'Intérêt Economique Monétique (GIE Monétique), en juin 2014, a pour but la régulation du système monétique interbancaire et la définition des missions et des attributions de l'ensemble des acteurs de ce système. Il est également en charge d'assurer l'interbancaire du système monétique et son interopérabilité avec des réseaux monétiques, locaux ou internationaux.

Le GIE Monétique est composé de 19 membres adhérents dont 18 banques et Algérie Poste.

Il pilote le système monétique par le biais des fonctions essentielles suivantes :

- La gestion des standards, spécifications et normes dans le secteur de la monétique ;
- La définition des produits monétiques bancaires et des règles de leur mise en œuvre opérationnelle ;
- La gestion de la plate-forme technique de routage ;
- La gestion de la sécurité.

Il concrétise ainsi une transparence dans la définition des normes et des règles de l'activité monétique de façon à libérer les initiatives d'investissement dans l'industrie de la monétique. L'objectif étant de promouvoir la monétique par la généralisation de l'usage des moyens de paiement électronique<sup>1</sup>.

### **1.8. les sites d'e-commerce en Algérie:**

Le marché algérien du commerce électronique, est en croissance continue et ce grâce au développement de l'internet mobile 3G et 4G et la forte pénétration des Smartphones auprès de la population Algérienne, et malgré l'absence du paiement en ligne, les sites d'e-commerce se multiplient en Algérie.

Les premiers sites du e-commerce algériens sont apparus à partir de 2012. eChrily.com fait partie des sites pionniers dans le secteur de vente en ligne, spécialisé dans l'alimentation, Pour financer les achats sur ce site il faut disposer de deux comptes utilisateurs. L'un sur le site epay.dz partenaire de eChrily qui fournit le côté e-paiement, et un autre compte sur le site du commerce électronique à partir duquel les articles sont commandés.

En janvier 2013, la toile algérienne fait apparaître deux nouveaux sites algériens de l'e-commerce : Tbeznyss.com, lancé le 12 janvier, spécialisé dans la vente de produits électroniques, Tbeznyss.com utilise le paiement en ligne par compte virtuel prépayé epay.dz pour l'achat des marchandises. Un service de livraison à domicile a aussi été mis en place pour la wilaya d'Alger et sa périphérie. Et Nechrifenet.com, créé le 16 janvier 2013, proposant des produits d'équipement maison, électroménager, puériculture, etc. En l'absence de cartes de crédit, Nechrifenet.com propose un paiement par virement ou par chèque.

Sans oublier Ouedkniss.com le site des annonces classé à la 84eme place parmi les sites les plus visités en Algérie. Il enregistre entre 500 et 700 annonces par jour dans l'immobilier, les automobiles, l'informatique, les vêtements, les offres d'emploi...Néanmoins, le commerce électronique a commencé à prendre son essor en 2014 avec l'arrivée du panafricain Jumia. Et plein d'autres sites de vente en ligne ont le suivi.

En ce qui concerne l'état de préparation au commerce électronique, l'Algérie se classe au 17èmerang des États africains et au 111èmerang mondial selon l'indice du commerce électronique entre l'entreprise et le consommateur B2C 2018 de la CNUCED. Et selon le

---

<sup>1</sup> <https://giemonetique.dz/, 30/05/2021, 19 :03>

Groupement d'Intérêt Economique GIE Monétique Algérien, les paiements électronique en Algérie jusqu'à octobre 2019, a recensé près de 454 204 d'opération de paiement en ligne.<sup>1</sup>

## **2. Situation de l'e-Paiement en Algérie :**

D'après les données précédentes, le paiement électronique enregistre un grand retard en Algérie, malgré que, les banques et les entreprises algériennes, en collaboration avec les autorités concernées, essaient de lancer ce domaine de paiement via des initiatives très récentes.

Pour une meilleure compréhension, nous allons consacrer ce point pour présenter les différentes modes de paiement électronique en Algérie :

### **2.1.Paiement par virement bancaire :**

Un virement bancaire est une opération de transfert de fonds d'un compte à un autre. Il s'effectue électroniquement entre deux comptes bancaires, qui ne sont pas nécessairement tenus dans la même agence ou la même banque. Cette opération exige pour la banque émettrice de connaître les coordonnées bancaires précises du compte bénéficiaire.

### **2.2.Paiement par mandat ccp :**

Le paiement par mandat ccp s'effectue à la poste. Pour cela, il suffit de partir à la poste, demander à verser sur un compte et vous aurez un formulaire à remplir avec les informations du compte CCP du site. Après avoir payé vous aurez un reçu d'opération qu'il faut envoyer pour conclure la vente.

### **2.3.Paiement à la livraison:**

L'acheteur paye sa facture d'achat au moment même de la réception du colis. Cette méthode est accessible à tout le monde car elle n'oblige pas la possession d'un compte. En contrepartie, le vendeur et l'acheteur doivent se rencontrer, ce qui rend ce type de paiement accessible juste pour le produit physique.

---

<sup>1</sup> République Algérienne Démocratique et Populaire ; Ministère de la Poste, des Télécommunications, des Technologies et du Numérique, Réunion du groupe de travail sur la mesure du commerce électronique et de l'économie numérique, CNUCED les 3 et 4 décembre 2019 - Genève (Suisse)



#### **2.4.Paiement par epay.dz:**

ePay.dz est un service de paiement en ligne qui permet de payer des achats, de recevoir des paiements, mais ne permet pas d'envoyer et de recevoir de l'argent. Pour bénéficier de ces services, une personne doit transmettre diverses coordonnées à ePay.dz telles que son e-mail et son numéro de téléphone mobile. Il n'est pas nécessaire d'alimenter son compte ePay.dz à l'avance. La source d'approvisionnement qui existe aujourd'hui pour ePay est le versement dans une des deux banques partenaire d'ePay. Il est automatiquement débité au moment de la transaction.<sup>1</sup>

#### **2.5.Paiement en ligne par carte CIB :**

Parmi les solutions étudiées pour le paiement électronique en Algérie c'est la carte CIB (Carte Inter Bancaire) fournie par la SATIM. La carte CIB est une carte de paiement et de retrait proposée par l'ensemble des banques qui font partie de SATIM.. Lors de son lancement en 2006 et à cause de l'indisponibilité du paiement électronique en Algérie, le rôle de La carte CIB était seulement résumé en retrait. Mais avec le début d'utilisation des Terminaux de paiement électronique, ainsi que le lancement officiel de paiement électronique en Algérie, la carte CIB s'est transformée en une carte de paiement et de retrait en même temps.

#### **2.6. La Carte EDAHABIA D'ALGERIE POSTE :**

En décembre 2016, Algérie poste a mis à la disposition de ses clients une carte nouvelle qui vient remplacer l'ancienne carte magnétique ccp. La nouvelle carte appelée EDAHABIA offre à son détenteur, en plus du retrait des Guichets et des distributeurs automatiques de billets, la possibilité de faire des paiements en ligne.

#### **2.7. Les cartes internationales :**

Plusieurs banques algériennes proposent, depuis des années, des autres types de carte de paiement. Ce sont les deux cartes internationales (MASTER CARD ET VISA) qui sont connues comme étant deux réseaux planétaires. Ces cartes contiennent le logo d'acceptation VISA et MasterCard et sont valables pour le retrait et le paiement partout dans le monde.

---

<sup>1</sup> <https://www.balancingact-africa.com/news/telecoms-fr/21852/alg%C3%A9rie-epaydz-est-un-moyen-de-paiement-en-ligne-simple-s%C3%A9curis%C3%A9-et-l%C3%A9gal>

### **3. Les entraves au développement du e-commerce en Algérie :**

Afin d'assurer un bon développement du commerce électronique en Algérie, il est nécessaire de déterminer les grands obstacles qui empêchent ce développement, puis trouver des solutions pertinentes afin d'aller très vite dans ce domaine.

En effet, l'Algérie connaît un retard dans ce sens qui est principalement dû aux causes que nous citerons ci-dessous<sup>1</sup>, en essayons de présenter les principales entraves que connaît l'e-commerce en Algérie.

#### **3.1. Système bancaire non-compatible :**

Le système bancaire algérien est l'un des secteurs les plus menacés par l'informel, et ce à cause des opérations de corruption et de fraude. Ainsi que le fonctionnement des établissements financiers algériens se fait d'une manière tout à fait traditionnelle et inefficace. Ce qui constitue un frein considérable au développement du commerce électronique.

Les principales entraves qu'on peut trouver dans ce secteur sont<sup>2</sup> :

- La carte bancaire ne permet pas les transactions inférieures à un certain montant ;
- Les informations relatives à la carte peuvent être anticipées par un fraudeur ;
- Un vendeur indélicat peut débiter une somme supérieure à celle qui était prévue ;
- Le vendeur ne dispose d'aucune garantie sur la solvabilité de l'acheteur.

#### **3.2. La réglementation et la législation :**

L'Algérie connaît un grand vide juridique concernant les transactions électroniques. La législation algérienne n'a pas encore mis à jour ses lois pour réglementer les nouvelles activités liées au numérique. En effet, les notions comme : le commerce électronique, le paiement électronique, ne sont toujours pas prises en compte dans la législation algérienne, en fait il y'a pas des processus pour la protection des mineurs, la garantie de la propriété intellectuelle, protège des données personnelles ....

---

<sup>1</sup> <https://wikimemoires.net/2011/04/causes-du-retard-de-e-commerce-en-algerie/>, 15/06/2021, 18 :23

<sup>2</sup> BETROUNE R, MEDJAHED S, « *les freins de développement du commerce électronique : étude comparative entre l'Algérie et le Maroc* », (mémoire de master), université BEJAIA, 2016/2017, P59.

En réalité, les sites marchands en Algérie sont au vu de la loi, des commerçants informels. Ce vide juridique peut causer des dommages d'ordre économique, juridique et social.

### **3.4. Habitudes des consommateurs :**

Les habitudes du consommateur algérien constituent un grand obstacle au développement du commerce électronique. En effet, les algériens restent méfiants à l'égard du commerce électronique, ce qui rend la confiance numérique a du mal à s'installer à l'Algérie grâce aux habitudes de consommation. Nous allons citer quelques exemples :

- Toucher le produit avant d'acheter reste l'aspect privilégié des consommateurs algériens, ils aiment se rendre sur le lieu de vente afin de manipuler et négocier ce qu'ils achètent.
- La fidélité au magasin à proximité et l'habitude de le fréquenter.
- le consommateur algérien a souvent besoin d'aide du commerçant ou contrôle des parents pour les jeunes. ce qui réduit son degré d'autonomie.
- le consommateur algérien ne fait pas confiance à l'argent numérique notamment.
- Le degré d'acceptation du risque vis-à-vis de la perte ou du vol de la carte de paiement électronique est très minime.
- L'incompétence du citoyen algérien dans le domaine des TIC et l'analphabétisme numérique n'encouragent pas l'usage du commerce électronique.

Ces traditions rendre la transmission au e-commerce un changement de toute une habitude de consommation. Et ça rend les choses encore plus difficiles.

### **3.5. Une infrastructure pas suffisamment développée :**

Le développement d'une économie numérique et de l'activité économique, est dépendant des infrastructures. Le taux de pénétration d'internet en Algérie reste très faible. Un exemple qui démontre que l'Algérie accuse un retard en matière d'infrastructures : au mois d'octobre 2015, l'Algérie a connu une panne géante d'Internet, pendant plus d'une semaine le pays était coupé du reste du monde à cause d'une rupture d'un câble sous-marin qui transportait 80% de la bande passante de l'Algérie. En effet l'Algérie a ce jours n'a pas sortir de la zone des pays les plus faibles dans le domaine des TIC. D'où l'absence d'une réelle volonté politique de développer l'économie numérique en Algérie.

#### **4. Les facteurs favorisant le développement du e-commerce en Algérie :**

La propagation du e-commerce dans un pays ou une région donnée dépend de plusieurs facteurs qui ont une influence sur la réussite de sa mise en œuvre tels que : la facilité d'accès à internet, l'existence des mécanismes de paiement...

Nous citons ci-dessous les principaux facteurs qui favorisent le développement du e-commerce en Algérie <sup>1</sup> :

##### **4.1.La disponibilité des technologies et des terminaux d'accès à internet :**

Le développement du e-commerce nécessite une bonne plateforme en matière des TIC et du service Internet. L'Etat doit Assurer la connexion de toutes les régions du pays au réseau de télécommunication, notamment les zones rurales. Aussi l'état doit assurer La disponibilité des technologies et des terminaux d'accès à internet adaptées aux différents segments de la population, car le cout étant l'un des freins majeur à l'équipement en ordinateurs et à l'accès à internet d'une grande partie de la population.

##### **4.2.L'environnement financier :**

L'environnement financier et bancaire favorable notamment en ce qui concerne la généralisation de l'usage des cartes de crédit et la facilité de les acquérir avec des coûts réduits car ils sont le moyen de paiement le plus utilisé sur internet.

##### **4.3.L'économie de marché :**

La libéralisation du commerce extérieur, l'attraction des investissements directs étrangers et l'ouverture sur le reste du monde sont également des facteurs qui encourager le développement du e-commerce.

##### **4.4.L'environnement fiscal :**

---

<sup>1</sup>« Application de la loi algérienne relative au e-commerce: état des lieux et diagnostic », Al-riyada for Business Economics Journal/ Vol 06 – N° 01 / January 2020, P260

Un environnement fiscal caractérisé par des exonérations ou des taxes limitées sur les produits ou les activités numériques incite les entreprises à investir dans le e-commerce. Par exemple la loi du Tax Freedom Act promulguée aux Etats-Unis en 1998 et interdisant d'imposer des taxes municipales sur les activités du commerce électronique explique en grande partie l'épanouissement de l'activité dans ce pays.

#### **4.5. La volonté politique :**

Tous les facteurs précédemment énumérés sont liés entièrement ou partiellement à la politique du gouvernement, et d'ailleurs plusieurs études ont souligné le rôle de ce dernier dans l'épanouissement du e-commerce en particulier dans les pays en voie de développement. En Arabie saoudite par exemple, l'appui du gouvernement était le principal facteur qui a conduit au développement du e-commerce.

### **5. Le e-commerce : moteur de l'entrepreneuriat et solution au syndrome hollandais**

S'il existe un reproche que l'on associe à l'économie algérienne, c'est bien celui du syndrome hollandais, dans la mesure où celle-ci est basée à près de 98% sur le pétrole.

Toutefois, avec l'avènement d'une nouvelle politique mettant l'entrepreneuriat en avant, avant une cellule de Ministère consacrée au PME, ou encore la nouvelle politique encourageant la création de start-ups, la jeunesse algérienne représentant plus de 70% de la population tend à bien porter cette casquette d'entrepreneur, en s'orientant majoritairement vers un domaine qui ne leur est pas inconnu et qui se situe aujourd'hui au centre des attentions, à savoir : le e-commerce.

Cette dynamique a vu le jour, dans un premier temps à travers des sites devenant aujourd'hui une référence, à l'image de Ouedknis, puis a commencé à se vulgariser avec la création de pages sur les réseaux sociaux pour que chaque entrepreneur, ou même particulier, mettent en vente leurs produits ou proposent leurs services sur leur espace propre ou dans des pages et groupes destinés à cet effet.

Même les commerçants et les différents prestataires déjà installés se sont prêtés au jeu et ont commencé à s'adapter aux exigences du e-commerce, principalement en cette période de pandémie qui, malgré ses multiples obstacles et inconvénients, a été un boost pour le développement du e-commerce en Algérie qui est considérée comme la solution la plus adéquate et sécurisée pour que les algériens fassent leurs achats et subviennent à leurs besoins durant cette crise sanitaire, augmentant ainsi les chances pour que cette nouvelle culture d'achat s'installe progressivement dans ce marché en plein essor.

Le e-paiement étant considéré comme l'un des principaux obstacles au e-commerce en Algérie, ce dernier propose ainsi le paiement en cash à la livraison. Cependant, plusieurs efforts ont été fait dans ce sens par les entités concernées et aujourd'hui, le e-paiement, bien qu'il soit encore à l'état embryonnaire, commence à voir le jour. Pour appuyer et illustrer ce constat avancé, nous pouvons citer le lancement de la carte Edahabiya par Algérie Poste qui permet, à travers la même application ainsi que celles de ses partenaires, de procéder à plusieurs opérations dont le règlement de factures, la recharge de crédit téléphonique, ...

Les banques aussi se convertissent de plus en plus à ce mécanisme, en proposant à leurs clients des applications web et téléphoniques leur permettant d'effectuer plusieurs opérations dont la consultation de leur solde, des virements ou procéder à des achats en ligne même dans des sites étrangers.

Ces efforts entrepris par ces entités vont au-delà du B to C pour toucher aux professionnels, dans la mesure où plusieurs offres sont destinées aux commerçants pour encourager l'utilisation du e-paiement, en particulier via les cartes CIB.

Cette nouvelle dynamique pourrait ainsi constituer une nouvelle source de développement et de réorientation de l'économie algérienne, où les banques jouent un rôle primordial pour porter les acteurs de cette révolution dans ce même élan.

## **Conclusion**

Le commerce électronique est un secteur bien connu, surtout pour les utilisateurs réguliers des TIC. Toutefois contrairement à ce que l'on pourrait croire, il ne consiste pas uniquement à vendre des biens sur internet. En effet, Le terme de commerce électronique<sup>1</sup> fait référence à l'ensemble des échanges électronique liés aux activités commerciales.

Les nouvelles technologies de transmission de données et les progrès en informatique sont à la base de l'amélioration des procédures de paiement électronique dans le monde.

En Algérie, le commerce électronique connaît un essor considérable ces dernières années, grâce aux efforts de l'état et des banques pour améliorer la qualité du système de paiements et développer les moyens de paiements électroniques.

# Chapitre III



### **Chapitre 3: présentation de l'entreprise et de la méthodologie de recherche empirique.**

Les deux chapitres précédents de la théorie, nous ont permis d'avoir un aperçu général sur la restructuration organisationnelle et le commerce électronique. Et pour appréhender empiriquement tous les aspects théoriques que nous avons présentés dans les deux chapitres précédents, nous avons mené une enquête au sein de la banque de développement local.

A travers ce présent chapitre, nous allons traiter deux sections, nous allons élaborer dans la première section la présentation de l'organisme d'accueil, et la seconde section sera consacrée à la présentation de la méthodologie de notre recherche.

#### **Section1: présentation de l'organisme d'accueil**

Nous avons choisi la banque de développement local (BDL), pour réaliser notre travail qui représente une étude sur l'impact de la restructuration organisationnelle sur le développement du commerce électronique ; car elle occupe actuellement la première place en Algérie parmi les autres banques, en matière de mouvement transactionnel du commerce électronique.

Nous consacrons cette section pour la présentation de l'organisme d'accueil, où nous allons donner une vue global de la banque de développement local et ces caractéristiques avant d'expliqué la méthodologie de recherche adopté dans la section qui suit.

##### **1. Définition de la banque :**

Selon le site <https://www.larousse.fr>, une banque est un « Établissement financier qui, recevant des fonds du public, les emploie pour effectuer des opérations de crédit et des opérations financières, et elle est chargé de l'offre et de la gestion des moyens de paiement. »

Une autre définition est donnée par le site <https://wikimemoires.net>: « Une banque est un intermédiaire financier qui gère les dépôts, et collecte l'épargne des clients, accorde des prêts, et offre des services financiers. Elle effectue cette activité en général grâce à un réseau d'agences bancaires. Cette institution financière doit être agréementée par l'institution monétaire (la banque centrale) ; en générale la banque doit disposer de deux agréments un agrément pour les opérations en dinar, et un autre pour les opérations de commerce extérieur ».

##### **❖ Les principaux services bancaires :**

### **Chapitre 3: présentation de l'entreprise et de la méthodologie de recherche empirique.**

Selon Jean Marc BEGUIN et Arnaud BERNARD<sup>1</sup>, « Les opérations de banques comprennent la réception de fonds du public, les opérations de crédits, ainsi que la mise à la disposition de la clientèle ou la gestion de moyens de paiement »

D'après les mêmes auteurs, les banques « effectuent aussi, d'autres opérations:

- Les opérations de change.
- Les opérations sur or, métaux précieux et pièces.
- Le placement, la souscription, l'achat, la gestion, la garde et la vente de valeurs mobilières et de tout produit financier.
- Le conseil et l'assistance en matière de gestion de patrimoine.
- Le conseil et l'assistance en matière de gestion financière, l'ingénierie financière et, d'une manière générale, tous les services destinés à faciliter la création et le développement des entreprises.
- Les opérations de location simple de biens mobiliers ou immobiliers pour les établissements habilités à effectuer des opérations de crédit-bail. ».

Les Banques proposent également, des services d'Assurance, encore des produits et services digitaux qui offrent aux clients une possibilité d'accompagnement à la fois rapide, instantané, concrète et pérenne. Où le déplacement en agence pour effectuer une opération ou disposer d'une information n'est plus une obligation, l'accès aux services est simplifié et rapproché en disposant de l'assistance nécessaire, via des applications mobile.

## **2. Présentation de la banque de développement local :**

La Banque de Développement Local par abréviation BDL, la plus jeune des banques publiques, est dotée d'un capital social de 36.800.000.000DA.

Fondée en 1985, suite à une cession d'actifs du Crédit Populaire Algérien, elle avait pour mission d'accompagner et de financer les entreprises publiques locales dans leur développement local et régional.

Devenue banque universelle au fil de ses 32 ans d'expertise, la BDL s'est diversifiée et soutient à présent, non seulement les PME/PMI de tous secteurs confondus, mais aussi les professions libérales, les particuliers et les ménages. Elle accorde tout autant d'intérêt aux projets développés dans le cadre des dispositifs spécifiques d'aide à l'emploi mis en place par les pouvoirs publics (ANSEJ, CNAC et ANGEM).

---

<sup>1</sup>J.M. Béguin et A. Bernard. « *L'essentiel des techniques bancaires* ». 2008. Editions Groupe Eyrolles.] p8.

### **Chapitre 3: présentation de l'entreprise et de la méthodologie de recherche empirique.**

Son engagement et sa détermination sont le résultat de son appétence à la participation au développement de l'économie nationale et à la relance des investissements.

Fort de son réseau très étendu, qu'elle n'a eu de cesse de développer, la BDL assure une présence sur l'ensemble du territoire national à travers son réseau judicieusement implanté via ses 131 agences commerciales, 6 agences dédiées au prêt sur gage, activité exclusive à la BDL, 34 pôles commerciaux et 16 pôles opérationnels. Ces statistiques sont arrêtées au 31 Décembre 2021.

Soucieuse de satisfaire au mieux ses clients, la BDL a lancé en 2017 un nouveau système d'information, baptisé SI-NASR en référence à la fête de la victoire. Cette puissante technologie, fiable, innovante, rapide, et répondant aux normes internationales, permet d'effectuer toutes les opérations bancaires de façon centralisée, en toute sécurité.

Résolument tournée vers la modernité et l'excellence, et incontestablement orientée clientèle, la BDL s'évertue de proposer à tous ses clients des produits et services conformes aux avancées technologiques et aux standards internationaux.

### **3. La création et l'historique de la Banque du Développement Local :**

La banque publique spécialisée dans le financement des EPL «Entreprises Publiques Locales » a été lancée durant la période de la restructuration du système bancaire Algérien en (1982-1986). Son évolution a passé par les étapes suivantes :

**1985 :** La BDL a été créée par décret n°85-85 du 30 avril 1985, sous forme de Société Nationale de Banque destinée au financement et au développement local, dotée à sa création d'un capital de 500 millions de dinars, elle a hérité 39 agences, une succursale, un siège social et un effectif 700 agents suite à une cession d'actifs du Crédit Populaire d'Algérie (CPA) et elle a repris 6 agences issues des ex-caisses de CMA spécialisées dans les opérations de prêts sur gage, à noter que la formule crédit sur gages est devenue ultérieurement une activité traditionnelle et exclusive de la BDL .

**1989 :** La BDL a été transformée, le 20 février 1989 en Société Par Actions et son actionnaire principale était le ministère des finances, dotée d'un capital social de 1440 millions DA.

**2002 :** la banque a obtenu son agrément selon la décision de la Banque d'Algérie N 2002/03 du 23 Septembre.

**2011 :** la banque a intégré pour la première fois le mode E-Banking dans la distribution de ses services, spécifiquement dans les opérations de virements.

### **Chapitre 3: présentation de l'entreprise et de la méthodologie de recherche empirique.**

**2015** : la BDL, a procédé au lancement officiel de la deuxième génération de la banque à distance.

**2017**: la Banque a lancé en 2017 son nouveau système d'information, baptisé SI-NASR en référence à la fête de la victoire « 19 Mars 1962 ».

**Aujourd'hui** Possédant trente-cinq ans d'existence, la BDL est la plus jeune des banques publiques algériennes qui se positionne sur le marché bancaire Algérien comme étant la Banque des PME, des professions libérales et des particuliers avec un capital social de 36 800 millions de dinars algérien en 2021.

#### **4. Vocation et métier de la banque de développement local :**

La BDL est une banque universelle exerçant les fonctions dites classiques, à savoir la collecte des fonds auprès de sa clientèle ainsi que l'octroi de crédit et la mise à disposition et la gestion des instruments de paiement. Elle se distingue des autres banques exerçant en Algérie par une activité héritée des ex-caisses municipales, à savoir: le prêt sur gage, ce que lui donne son caractère social. Son portefeuille clientèle est composé des :

- Grandes entreprises et financements syndiqués.
- PME /PMI (y compris les TPE /PE) dans sa conception la plus large.
- Professionnels.
- Ménages et particuliers.

La BDL est à la fois la banque des PME/PMI, des particuliers et des professionnels, puisqu'elle répond par sa conception aux besoins de financement exprimés par ceux-ci. Egalement, elle assure d'autres activités en s'impliquant dans les dispositifs ANSEJ, CNAC et ANJEM et en finançant les professions libérales, les grands projets et l'immobilier.

Dans les années à venir, il s'agira pour elle d'essayer de renforcer sa position dans le marché Bancaire en mobilisant toutes ses forces afin de fournir à sa clientèle le meilleur service bancaire, qui suit l'innovation et les sauts technologiques que connaissent les instruments de paiement et les produits bancaires.

Cependant, la BDL reste très ambitieuse dans le maintien de la deuxième position sur le marché immobilier après la CNEP banque et de gagner des parts importantes sur le marché des PME/PMI.

#### **5. Produits et Services offerts par la banque :**

- Financement des entreprises et des professionnels.
- Participation à des Crédits syndiqués.

### Chapitre 3: présentation de l'entreprise et de la méthodologie de recherche empirique.

- Financement des dispositifs aidés (ANSEJ/ANGEM/CNAC).
- Crédits aux Particuliers : Prêts Immobiliers et Crédits à la consommation.
- Prêts sur gages.
- Carte domestique (CIB) et cartes internationales (Visa et Mastercard).
- Monétique de paiement à travers l'installation des TPE.
- E-Banking : services de banque à distance.
- MoneyGram.
- Paiement par Internet (e-paiement).
- Gestion des opérations de Commerce International.
- Location des Coffres forts à la clientèle.

Aussi pour répondre à toute contrainte que pourrait rencontrer une entreprise PME/PMI, la BDL offre des financements alternatifs, à travers ses deux filiales Société Nationale de Leasing SNL (crédit-bail) et FINALEP (capital investissement).

#### 6. La BDL en quelques chiffres :

On va présenter dans le tableau suivant quelques statistiques importantes qui concerne la banque :

Année	U* : Millions DZD					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Capital Social*</b>	36 800	36 800	36 800	36 800	36 800	36 800
<b>Nombre s d'agence</b>	152	152	153	153	153	160
<b>Clients</b>	1056 049	1 108 852	1 173 604	1 252 685	1 361 143	1 510 868
<b>Effectifs</b>	3 874	4 145	4 327	4 424	4 540	4 840
<b>PNB*</b>	25 198	39 576	40 365	47 439	35 376	\
<b>Résultat de l'exercice*</b>	6 990	16 751	13 802	16 310	16 679	\

**Tableau n°5 : La BDL en quelques chiffres.**

*Source : Elaboration personnelle d'après les rapports annuels de la banque.*

### **Chapitre 3: présentation de l'entreprise et de la méthodologie de recherche empirique.**

Nous remarquons une stagnation en termes du capital social de la banque, par contre une hausse remarquée dans l'effectif et le nombre des clients et le nombre des agences bancaires depuis 2015 jusqu'à 2020.

En 2016, la BDL a enregistré un résultat de 16 751 Millions DZD, soit une augmentation de 140% par rapport à l'exercice 2015, néanmoins, une baisse est à signalée en ce qui concerne le résultat entre 2016 et 2017, dû à l'augmentation dans les charges bancaires, les frais de personnel et de formation à cause de la création d'une nouvelle direction (nous allons étudier ça dans le chapitre suivant), et l'ouverture d'une nouvelle agence bancaire.

Nous constatons aussi une augmentation du produit national brut (PNB) depuis 2015 jusqu'à 2018, cependant une légère baisse est à signalée en 2019.

#### **7. La Stratégie de la banque :**

- Fidéliser sa clientèle et accroître et diversifier son portefeuille clientèle en démarchant de nouvelles cibles de son créneau, pour assurer son développement et gagner en parts de marché.
- Être ouvert à la participation éventuelle avec d'autres banques à des montages de type consortiaux pour le financement de gros projets d'investissement nécessitant la mobilisation de ressources importantes.
- Moderniser son management par l'acquisition des outils les plus performants, en formant son potentiel humain et en développant les échanges d'expériences.
- Mettre le client au cœur de ses préoccupations en lui offrant un service de qualité, rapide et sécurisé et en développant une politique commerciale basée sur la proximité pour une plus grande efficacité.

#### **8. Les Objectifs de la banque :**

##### **A. Objectifs Stratégiques :**

L'objectif stratégique principal de la banque est d'améliorer ses parts de marché et se distinguer par rapport à la concurrence en ancrant davantage sa vocation de banque des « grandes entreprises », de la « PME/PMI », des « professions libérales », des « ménages », des « particuliers » et de la « Micro Entreprise »

En réaffirmant ainsi son rôle de banque Universelle, il s'agit pour la BDL dans les années à venir de consolider sa position sur ces marchés en offrant à ses clients des services

### **Chapitre 3: présentation de l'entreprise et de la méthodologie de recherche empirique.**

financiers au premier rang de l'innovation et de la technologie et en mobilisant toutes ses forces et moyens aux fins de:

- Se mettre à l'écoute de ses clients en offrant une gamme de produits de qualité et compétitifs répondant à leurs besoins.
- Valoriser et responsabiliser son personnel en lui procurant des possibilités de formation et des perspectives d'évolution de carrière.
- Satisfaire l'actionnaire en optimisant la rentabilité financière.
- Communiquer aux partenaires une information fiable et pertinente. Dans le cadre de l'inclusion financière,
- La mise en œuvre de la politique de l'état, notamment en matière de réduction du chômage par l'octroi de prêts, pour soutenir l'emploi de jeune et le financement des Petites et Moyennes Entreprises (PME).

#### **B. Objectifs Opérationnels :**

La Banque de Développement Local a pour ambition de:

- Se maintenir au second rang après la CNEP-banque (Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance) pour le financement du crédit hypothécaire.
- D'asseoir une part importante du marché de la « PME/PMI » qui fait l'objet d'une compétition accrue et d'encadrer en mieux les dispositifs aidés « micro entreprise » qui sont appelés à devenir des Start-up, car il s'agit de jeunes entreprises innovantes à fort potentiel de développement, nécessitant un accompagnement pour pouvoir financer sa croissance économique.

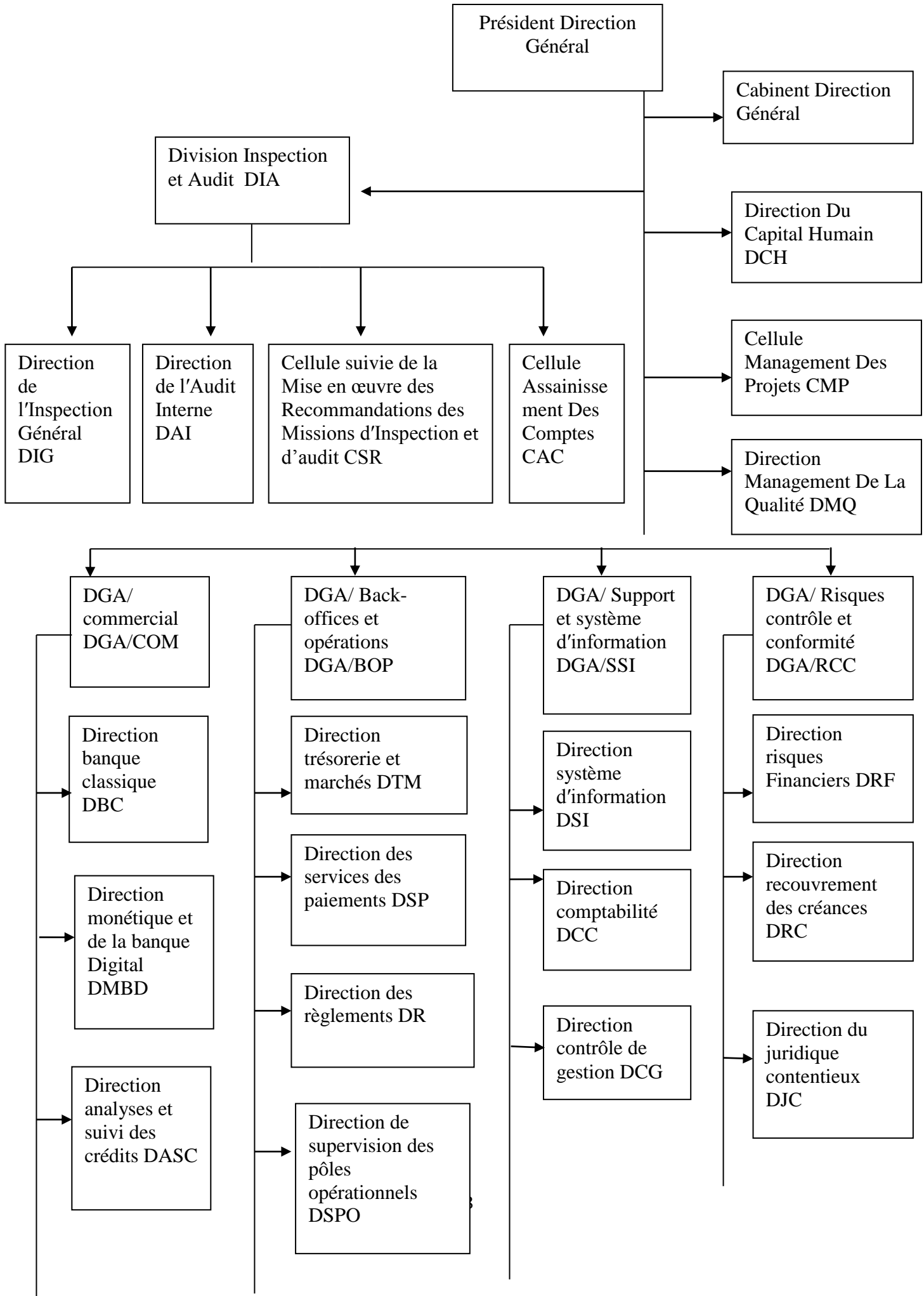
#### **9. Structure et organisation de la BDL :**

A l'instar des autres banques, la BDL assure une présence sur l'ensemble du territoire national à travers son réseau implanté sur la quasi-totalité du pays.

L'organisation générale de la BDL s'articule autour des structures centrales et d'un réseau de directions régionales et d'agences.

Dans le schéma suivant on va présenter l'organigramme de la BDL qui permet de mieux visualiser l'organisation générale :

Chapitre 3: présentation de l'entreprise et de la méthodologie de recherche empirique.





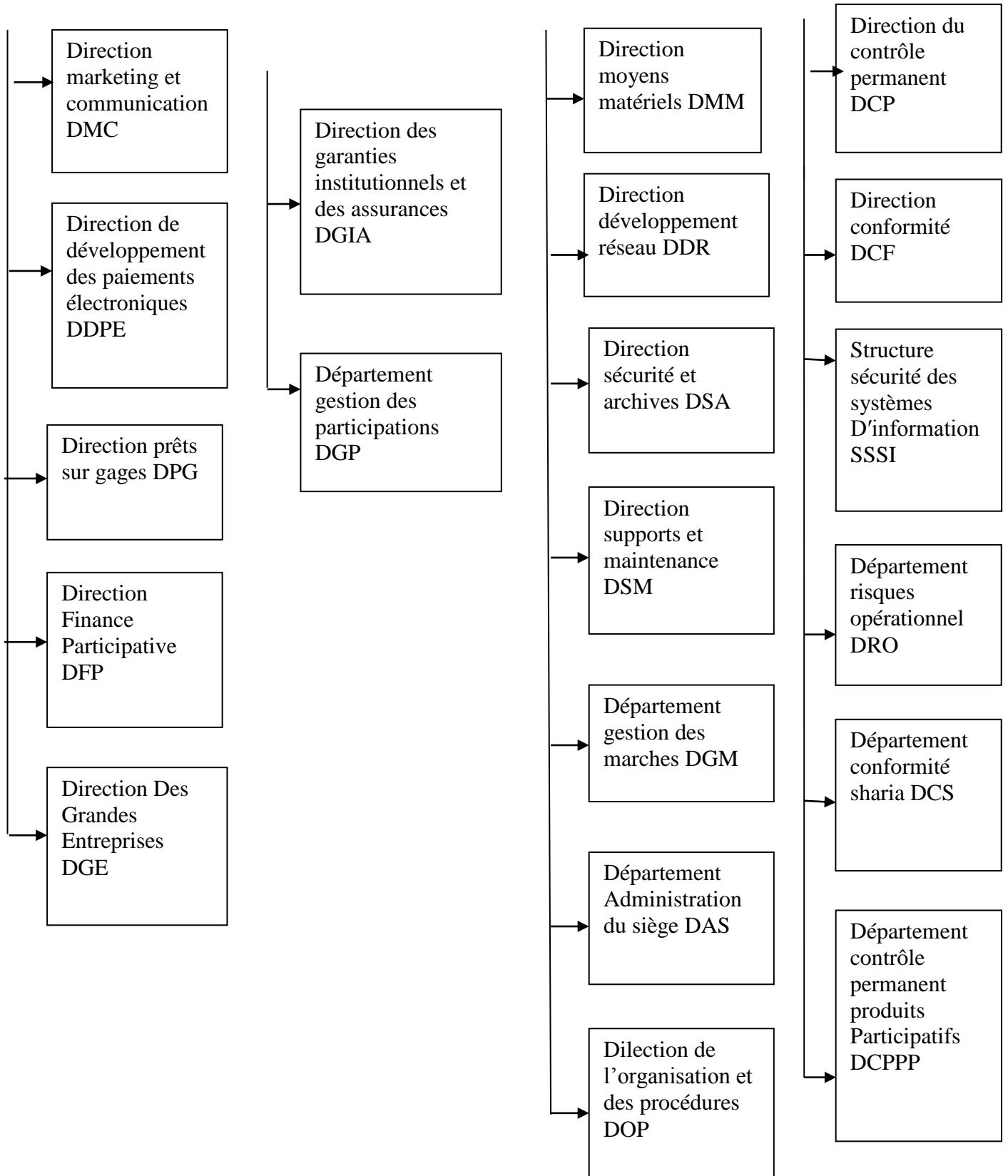


Figure n°4 : L'organigramme de la banque.

Source : La direction de la banque

La structure de la BDL est complexe, différents types de relations figurent :

- Relations hiérarchiques (relations d'autorité) qui permettent la transmission des ordres, en traits pleins.
- Relations fonctionnelles (liées aux activités exercées) qui permettent la transmission des informations, le travail en groupe..., en pointillés.

Elle se compose de trois niveaux hiérarchiques :

- La première ligne hiérarchique, la direction générale, est à la tête de la banque. Elle détient un pouvoir hiérarchique sur l'ensemble des autres structures.
- La deuxième ligne hiérarchique se compose de divisions, directions et cellules qui dépendent directement de la direction générale.
- Le troisième et dernier niveau hiérarchique se compose des Directions Générales Adjointes et les directions centrales qui dépendent à ces derniers.

De ce fait, la BDL est dirigée par un Président Directeur Général (PDG), il possède d'une :

- Cabinet Direction Général,
- La Direction du Capital Humain,
- La Direction Management de la Qualité
- La cellule Management des Projets
- Division Inspection Audit DIA ; à laquelle sont rattachées :
  - La Direction de l'Inspection Général,
  - La Direction de l'Audit Interne,
  - Cellule suivie de la Mise en œuvre des Recommandations des Missions d'Inspection et d'audit.
  - Cellule Assainissement Des Comptes CAC

Ainsi que quatre Directions Générales Adjointes:

- Direction Général Adjointe « Commercial ».
- Direction Général Adjointe à « Back-Office et Opérations ».
- Direction Général Adjointe « Support et Systèmes d'information ».
- Direction Général Adjointe « Risques, Contrôle et Conformité ».

Ces quatre Directions Adjointes sont rattachées à **33** Directions centrales, chaque direction est rattachée hiérarchiquement aux agences de sa circonscription géographique mis à part les agences spécialisées dans l'activité de prêts sur gages qui sont rattachées à la direction de prêts sur gages.

### **Chapitre 3: présentation de l'entreprise et de la méthodologie de recherche empirique.**

A noter que la BDL se distingue des autres banques existantes sur le marché national à travers l'activité de prêts sur gages qui est représenté au niveau de 06 agences bancaires.

Les Centres de Profit de la BDL il s'agit tout simplement du réseau d'exploitation à savoir les 160 agences bancaires qui sont considérées comme des points de vente réparties en 6 zones sur le territoire national comme suit:

- Le Centre avec 51 agences.
- Le Haut plateau avec 57 agences.
- L'Est avec 17 agences.
- L'Ouest avec 21 agences.
- Le Sud est avec 10 agences.
- Le Sud-Ouest avec 4 agences.

La BDL a connu ces dernières années des réorganisations sur son organigramme général, ce réaménagement organisationnel a pour objectif l'adaptation de l'organisation de la BDL à son environnement technologique et ses objectifs stratégique qui positionnent la clientèle au centre de ses intérêts et répondre aux impératifs du marché. Nous allons présenter dans le prochain chapitre un cas de restructuration organisationnelle qui s'est passé dans la banque ; mais avant ça, nous allons expliquer dans la section qui suit la méthodologie de notre recherche.

## Section 2 : présentation de la méthodologie de recherche

Tout travail scientifique consiste à utiliser une démarche scientifique qui permettra de réaliser l'objectif de la recherche, et qui lui servira de support empirique. Cette démarche a pour but d'aboutir au résultat exacte et efficace conforme à la recherche et aider le chercheur dans le traitement de données pour pouvoir confirmer ou infirmer les hypothèses relative à la problématique de départ.

Cette section aura pour rôle d'expliquer la méthodologie adoptée ainsi que le cadre général de l'enquête.

### 1. La méthode utilisée :

Dans toute recherche scientifique, l'utilisation d'une méthode est indispensable, et les méthodes scientifiques adoptées dans les études sont assez nombreuses et diverse, et cette diversité revient aussi à la diversité des études, car chaque étude exige une méthode à suivre, et le choix de cette dernière, diffère d'un thème à un autre selon la nature et les objectifs visés par l'étude. « Il n'existe pas une seule méthode scientifique à suivre pour découvrir la réalité, car les méthodes de recherche diffèrent selon le thème étudié, les fonctions et caractéristiques de chaque méthode». <sup>1</sup>

La méthode de recherche est la clé de toute recherche scientifique dans ce sens GRAWITZ (Madeleine) a défini la méthode comme : « un ensemble d'opérations mises en œuvre pour atteindre un ou plusieurs objectifs, un corps de principes précédents à tout recherche organisée, un ensemble de normes permettant de sélectionner et coordonner les techniques ».<sup>2</sup>

Dans notre étude afin d'atteindre notre objectif et d'avoir le résultat final de notre projet de recherche, nous avons utilisés la méthode qualitative qui s'avèrent la plus adéquates a notre thèmes et lié à la nature de notre sujet.

---

<sup>1</sup> BOUDON Raymond, FILLIIEULE Renaud, « *les méthodes en sociologie* », 13ème édition PUF, Paris, 1970, P31.

<sup>2</sup> GRAWITZ Madeleine, Op.cit. P352. 13 GRAWITZ Madeleine, « *lexique des sciences sociales* », Édition DALLOZ, 2000, P 15.

### **1.1. La méthode qualitative :**

Selon MAURICE (Angers), « cette méthode de recherche vise d'abord à comprendre le phénomène à l'étude, il s'agit d'établir le sens des propos recueillis ou des comportements observés». <sup>1</sup>

Cette méthode nous a permis la connaissance du phénomène de la restructuration organisationnelle et de comprendre l'impact de cette dernière au sein de la banque de développement local sur le développement du commerce électronique. Cette méthode nous a permis également d'acquérir des informations plus riches pour notre thème, ainsi que d'analyser la fiabilité de nos hypothèses. Aussi la méthode qualitative est très précise, étant donné qu'elle est rapide, facile et peu coûteuse.

### **1.2. L'analyse thématique :**

Toute analyse qualitative passe obligatoirement par une certaine forme de thématisations et cela par la délimitation des thèmes. Après avoir rassemblé toutes les informations liées à notre thème de recherche auprès des cadres de la BDL, nous avons procédé à l'analyse thématique, ou plus exactement l'analyse de contenu thématique, qui est une méthode d'analyse consistant à repérer dans des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus plus concrets.

## **2. Les techniques utilisées :**

Selon MADELIN GRAWITZ « la technique est ensemble des procédés opératoires rigoureux, bien définis, transmissible, successible d'être appliqués à des nouveaux dans la même condition, adapter au genre de problème et de phénomènes en cause ». <sup>2</sup>

La méthode qualitative nous a nécessités d'adopter **la technique d'entretien**, qui définit selon MAURICE (Angers) comme : « technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès des individus pris isolément, mais aussi, dans certains cas, auprès de groupes, qui permet de les interroger de façon semi-directive et de faire un prélèvement qualitatif en vue de mieux connaître en profondeur les informations». <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> MAURICE Angers, « *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines* ». Ed Casbah université d'Alger, 1997, P 60.

<sup>2</sup> GRAWITZ Madeleine, « *méthodologie des sciences sociale* », 11<sup>ème</sup> édition, édition Dalloz, paris, 2001, p351.

<sup>3</sup> MAURICE Angers, Op.cit. P 140.

### Chapitre 3: présentation de l'entreprise et de la méthodologie de recherche empirique.

On a utilisé cette technique dans le but de recueillir des données qualitatives, auprès des responsables qui nous ont donné des informations concernant notre recherche. Dans la mesure où la population est restreinte, cette méthode est le meilleur moyen pour recueillir énormément de faits qui nous ont servi dans la réalisation de notre étude.

Afin de donner une certaine liberté à l'interviewé, on a opté pour **l'entretien semi directif**, qui se définit comme suit : « un type d'entretien dans lequel l'enquêteur oriente, par des relances, le discours du sujet pour qu'il aborde un certain nombre de points définis à l'avance par le protocole de recherche ; pour ce faire, l'enquêteur dispose généralement d'un guide d'entretien »<sup>1</sup>

A cet effet, nous avons dressé **un guide d'entretien** élaboré par nos soins et constitué de différents thèmes qui composent d'un ensemble de questions dans l'optique de collecter le plus d'informations possible, qui nous ont permis de cerner notre sujet de recherche et qui soient les plus fiables pour notre étude.

#### 3. L'objectif de l'étude :

Notre but consiste à montrer l'impact de la restructuration organisationnelle sur le développement du commerce électronique au niveau de la BDL,

Les objectifs de l'étude que nous avons menée peuvent être résumés en 3 points :

- Connaître les facteurs qui conduisent à la décision de mener une restructuration organisationnelle et les facteurs qui influencent le développement du commerce électronique.
- Découvrir les objectifs, les mécanismes et les conditions qui caractérisent la mise en place du système de restructuration organisationnelle.
- Déterminer l'effet de la restructuration organisationnelle au sein de la banque de développement local sur le développement du e-commerce et comment les mécanismes et procédures mis en œuvre ont-ils impacté ce développement.

#### 4. Les axes de l'étude :

---

<sup>1</sup> Yves Alpe, « *lexique de sociologie* », éd Dalloz, Paris, 2010, P 116.

### Chapitre 3: présentation de l'entreprise et de la méthodologie de recherche empirique.

Il est important d'avoir une représentativité pour pouvoir se positionner et orienter les entretiens ainsi que les recherches vers des axes pertinents et s'inscrivant toujours dans le cadre de notre problématique.

L'élaboration de notre guide d'entretien qui est composé de 18 questions représentant les axes principales de notre étude comme suit :

- **Avant la restructuration** : on va déterminer les causes et les motivations stratégiques de la BDL en procédant à cette restructuration organisationnelle, ainsi que les facteurs qui influencent le développement du commerce électronique.
- **Pendant la restructuration** : nous allons intéresser aux mécanismes et conditions qui caractérisent la mise en place du système de restructuration organisationnelle ainsi que les principales étapes et les obstacles de celle-ci.
- **Après la restructuration** : on va déterminer le taux d'efficacité de la nouvelle organisation 5 ans après sa mise en place, et son impact sur le développement du commerce électronique.

#### 5. La population de l'étude (L'échantillon):

Selon Claude JAVEAU : « il s'agit de définir la population d'étude qui dépend de l'objet de l'enquête, des hypothèses de travail choisies et le type d'échantillon adopté ». <sup>1</sup>

A cet effet, lors du choix de notre échantillon d'étude, nous nous sommes juste intéressés aux personnes qui ont vécu la restructuration. Nous avons effectué six entretiens avec différents responsables impliqués de façon directe et indirecte dans ce projet de restructuration. Ces derniers ont duré en moyenne une heure où nous avons tâché de collecter un maximum d'éléments concernant notre problématique que nous allons étudier par la suite, en analysant les propos de chaque responsable interviewé.

Nous avons dégagé de notre population mère un échantillon de six enquêtés de la catégorie des cadres, car celles-ci sont les plus touchées par le type de changement que nous

---

<sup>1</sup> JAVEAU Claude, « *l'enquête par questionnaire, manuel à l'usage du praticien* », 3ème Ed, les éditions d'organisation, Paris, 1972, P 41.

### Chapitre 3: présentation de l'entreprise et de la méthodologie de recherche empirique.

avons étudié. Ce type se définit comme suite « prélèvement d'un échantillon de la population de recherche à la convenance du chercheur ».<sup>1</sup>

Notre échantillon choisi se caractérise par son nombre limité à six salariés, ajouté à cela l'existence d'une différence à la fois dans, le genre aussi dans leurs fonctions respectives, en plus dans l'âge et enfin une variabilité dans leurs expériences professionnelles courtes ou longues.

Les principales caractéristiques de l'entretien sont regroupées dans le tableau ci-dessous :

Date	Type d'entretien	Fonction du responsable	ancienneté	Durée de l'entretien
Lundi 03 Mai	semi directif	Chef de département gestion des paiements électroniques	9 ans	75 minutes
Lundi 10 Mai	semi directif	Chef de Département Commerciale	11 ans	60 minutes
Dimanche 16 Mai	semi directif	Chef de Service Après-vente	7 ans.	60 minutes
Mercredi 19 Mai	semi directif	Chef de Service Commercialisation des paiements électronique	6 ans.	45 minutes

---

<sup>1</sup> Angers Maurice. Op.cit P 2.36.



### Chapitre 3: présentation de l'entreprise et de la méthodologie de recherche empirique.

Dimanche 23 Mai	semi directif	Chef de Service Souscription	6 ans.	60 minutes
Mercredi 09 Juin	semi directif	La directrice du développement des paiements électroniques	13ans.	30 minutes

**Tableau n°6** : Caractéristiques de l'échantillon de l'étude

*Source : Tableau élaboré par l'étudiante*

## Conclusion

La BDL d'une manière globale, la plus jeune des banques publiques algériennes et une banque universelle qui se positionne sur le marché bancaire Algérien comme étant la Banque des PME, des professions libérales et des particuliers, exerçant les fonctions dites classiques, à savoir la collecte des fonds auprès de sa clientèle ainsi que l'octroi de crédit et la mise à disposition et la gestion des instruments de paiement.

Pour la partie empirique, nous avons choisi la méthode basée sur une enquête qualitative, réalisée à partir des entretiens semi-directifs. Cette approche a été adoptée, car il s'agissait avant tout de saisir des opinions et des expériences des responsables sur la question de l'impact de la restructuration organisationnelle. Et c'est ce que nous verrons dans le chapitre suivant.

# Chapitre IV

## **Chapitre IV : Analyse critique et dynamique de l'impact de la restructuration organisationnelle sur le commerce électronique à la BDL.**

Après avoir abordé l'aspect théorique concernant la restructuration organisationnelle, ainsi que celui du commerce électronique, ce présent chapitre sera intégralement consacré à l'étude empirique effectuée sur le terrain dans le cadre de notre stage, et dont la problématique portera sur l'impact de la restructuration organisationnelle sur le développement du commerce électronique au sein de la banque de développement local.

Afin de répondre à notre problématique et tester nos hypothèses, nous avons commencé, dans la première section, par une analyse documentaire afin de comprendre les différents éléments relatifs au changement organisationnel appliqué au niveau de la BDL. Et dans la seconde section, nous allons procéder à échanger avec les responsables et donner ainsi, des réponses objectives et fondées s'inscrivant dans le cadre de notre étude.

### **Section 1 : Analyse des programmes et processus entrepris**

Avec le lancement officiel du paiement électronique (e-paiement) en Algérie en 2016, La Banque de Développement Locale a jugé nécessaire de changer sa stratégie et s'intéresse plus davantage à ce mode de paiement, afin d'attendre un avantage concurrentielle, ce qui a entraîné un changement de la structure organisationnelle de la banque et son organigramme. En date de 20 juillet 2016, la BDL a effectué un ajustement de son organisation générale qui a été validée par le Conseil d'Administration et mise en place par décision PDG N°371/2016. Ce réaménagement organisationnel a pour objectif l'adaptation de l'organisation de la BDL à son environnement technologique, et ses objectifs stratégique qui positionnent la clientèle au centre de ses intérêts et répondre aux impératifs du marché.

Ce réaménagement organisationnel porte sur la restructuration de la Direction des Moyens de Paiement (DMP) qui était chargé de tous ce qui concerne les moyens de paiements à la banque, en deux direction : La Direction Monétique et de la Banque Digitale (DMBD) qui s'occupe de tout ce qui concerne les cartes et les modes de paiement traditionnelles et les activités de l'ancien direction (DMP) avec un changement d'appellation ; et la direction de développement des paiements électronique (DDPE), qui est chargé des paiements en ligne, et qui représente notre Lieu de stage.

## **Chapitre IV : Analyse critique et dynamique de l'impact de la restructuration organisationnelle sur le commerce électronique à la BDL.**

Dans ce qui suit, nous allons faire une petite présentation des deux directions avant de faire une comparaison entre eux.

### **1. Présentation de la Direction des Moyens de Paiement :**

La Direction des Moyens de Paiement (DMP) a été créée le 19 septembre 2004 afin d'assurer une meilleure gestion des instruments de paiement et d'améliorer le service de paiement offert à la clientèle, notamment en termes d'innovation dans le domaine, à savoir : la monétique (cartes bancaires, e-banking..).

#### **1.1.Relations hiérarchiques :**

La DMP s'occupe, pour tout ce qui est relatif aux moyens de paiement et à la monétique, du plan fonctionnel et exécutoire par rapport à la Direction Générale Adjointe « Commercial », et les agences du réseau de la banque. Par ailleurs, elle entretient des relations fonctionnelles avec l'ensemble des structures centrales de la banque.

Elle a pour mission principale d'assurer la promotion, la commercialisation, la gestion et les évolutions des services «banque à distance» (monétique, internet et mobile) ainsi que tout autre canal de distribution en rapport avec les nouvelles technologies.

Elle est rattachée hiérarchiquement à la Direction Générale, et les missions qui lui sont attribuées vis-à-vis de cette dernière se déclinent comme suit :

#### **1.2.Mission attributions de la (DMP):**

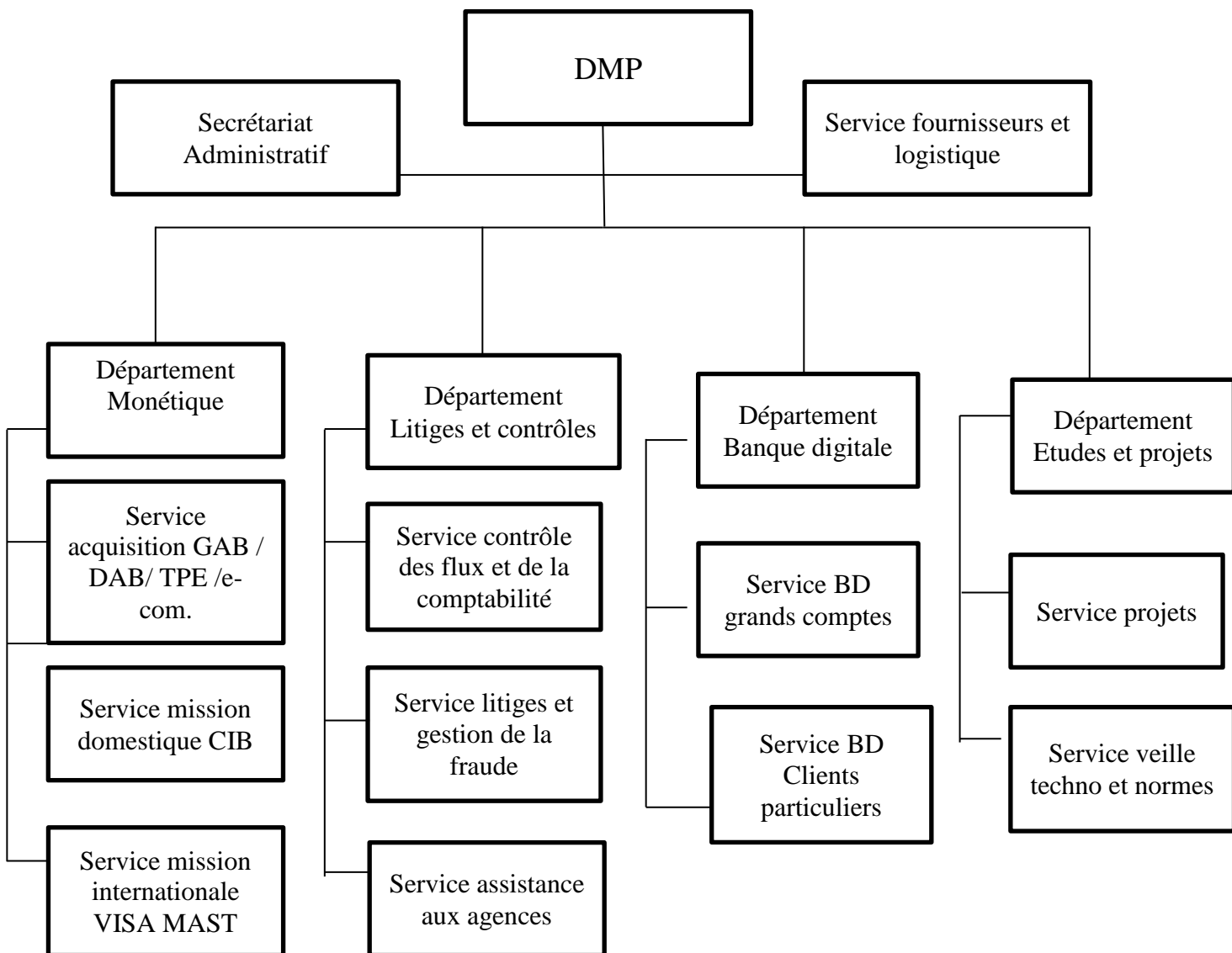
La DMP assure plus d'une vingtaine de missions, on va citer quelque une ci-dessous :

- Contribuer à la définition de la stratégie de la Banque en matière d'exploitation des nouvelles technologies.
- Mettre en œuvre les orientations stratégiques en matière de développement des infrastructures et de promotion des services monétique et de banque digitale.
- Assurer le suivi de la mise en œuvre du plan d'actions, se rapportant aux activités de monétique et de banque digitale, définies dans le plan de développement de la Banque.
- Définir les évolutions souhaitées des services de monétique et de banque digitale, participer à la conception de nouveaux produits et services.

**Chapitre IV : Analyse critique et dynamique de l'impact de la restructuration organisationnelle sur le commerce électronique à la BDL.**

- Assurer une veille technologique et déceler les produits qui pourraient être mis en œuvre dans le cadre du développement de nouvelles activités.
- Conduire les études, planifier et définir les spécifications fonctionnelles et techniques nécessaires à la mise en place de nouveaux produits monétiques.
- Elaborer, en collaboration avec les Structures concernées. la politique tarifaire à appliquer aux différents services et produits monétiques ainsi que ceux liés à la Banque Digitale.

**1.3.Macro structure de la Direction Monétique et de la Banque Digitale :**



**Figure n°5 : L'organigramme de la Direction des moyens de paiements.**

*Source : La direction de la banque*

#### **Chapitre IV : Analyse critique et dynamique de l'impact de la restructuration organisationnelle sur le commerce électronique à la BDL.**

La DMP compte quatre principaux départements qui incluent plusieurs services. Nous avons fait un zoom sur celui de la monétique, qui représente le noyau de notre étude et qui a pour mission de :

- Prendre en charge les activités « Émission » et « Acquisition » relatives aux produits et services de monétique et de banque digitale (cartes nationales et internationales, mobile Banking et tous produits monétiques annexes).
- Assurer l'acquisition, la gestion et le suivi des Distributeurs/Guichets Automatiques de Billets de Banque (DAB/GAB).
- Collaborer à la résolution des réclamations émanant de la clientèle ainsi que les litiges en relation avec les activités de monétique et de banque digitale.
- Participer à la définition et à la mise en œuvre des nouveaux produits et services de monétique et de banque digitale en collaboration avec les structures concernées.
- Promouvoir les produits et les services de monétique et de banque digitale et développer, en relation avec le réseau commercial, l'ensemble des activités y afférentes.
- Garantir le bon fonctionnement et veiller à l'amélioration continue de la qualité des produits et des services de monétique et de banque digitale.
- S'assurer de l'existence des mesures de sécurité des fonctionnalités des processus de traitement des services de monétique et de banque digitale.
- S'assurer de la bonne remontée vers les partenaires locaux et les réseaux internationaux des données réglementaires liés aux activités émetteur et acquéreur.
- S'assurer du respect du plan d'assurance qualité.
- Elaborer des rapports d'activité trimestriels, des statistiques, des tableaux de bord ainsi que des comptes rendus périodiques sur l'état de mise en œuvre des plans d'action du Département.

Ce département inclus trois principaux services :

- Service «Acquisition».
- Service « Emission Domestique».
- Service «Emission Internationale».

Comme toutes les autres structures centrales de la banque, la Direction des Moyens de Paiement (DMP) a connu plusieurs restructurations et actualisations de ses attributions et missions et ce, pour permettre à la banque de suivre les sauts technologiques et informatiques et les innovations que connaît, ces dernières années, le service bancaire. Parmi ces restructurations, qui portent cette fois sur le service « acquisition » qui assure les trois services

## **Chapitre IV : Analyse critique et dynamique de l'impact de la restructuration organisationnelle sur le commerce électronique à la BDL.**

suivants : l'acquisition, la gestion et le suivi des Distributeurs/Guichets Automatiques de Billets de Banque (DAB/GAB), des terminaux de paiement électroniques TPE et de commerce en ligne. La BDL a décidé de créer la direction de Développement des Paiements Electroniques, une direction indépendante, pour s'occuper des terminaux de paiement électroniques TPE et de commerce en ligne. Nous allons présenter la nouvelle direction dans le point suivant :

### **2. Présentation de la Direction de Développement des Paiements Electroniques :**

#### **2.1. La création de la Direction :**

Le développement des paiements électroniques par la dynamisation de l'émission des cartes ainsi que du réseau d'acceptation des terminaux de paiement électroniques TPE à travers le déploiement massif sur les commerçants, a constitué un axe prioritaire dans la stratégie commerciale de notre Banque. Et c'est à cet effet que la Direction Générale de la Banque a décidé de créer une structure centrale exclusivement dédiée au développement et à la dynamisation du réseau d'acceptation TPE, et ce, en date du 20 juillet 2016 par décision PDG N°371/2016.

La mission de la structure s'articule sur les quatre axes suivants :

- Le déploiement massif des terminaux de paiement électroniques.
- La promotion du paiement par carte CIB au niveau du réseau commercial de la Banque.
- L'extension et la fiabilisation du réseau d'acceptation TPE.
- L'amélioration de l'efficacité commerciale de la Banque par le biais d'un travail de proximité à mener auprès des porteurs de cartes CIB et des commerçants.

Pour ce faire, il a été décidé de doter cette structure d'une force de frappe à travers la création d'un réseau de technico-commerciaux qu'on surnomme la force de vente de la Banque chargés de ce volet ; désignés au niveau de chaque Agence, sous l'animation de coordinateurs régionaux placés au niveau des pôles commerciaux, et qui sont rattachés fonctionnellement à la DDPE, qui les encadre et les supervise.

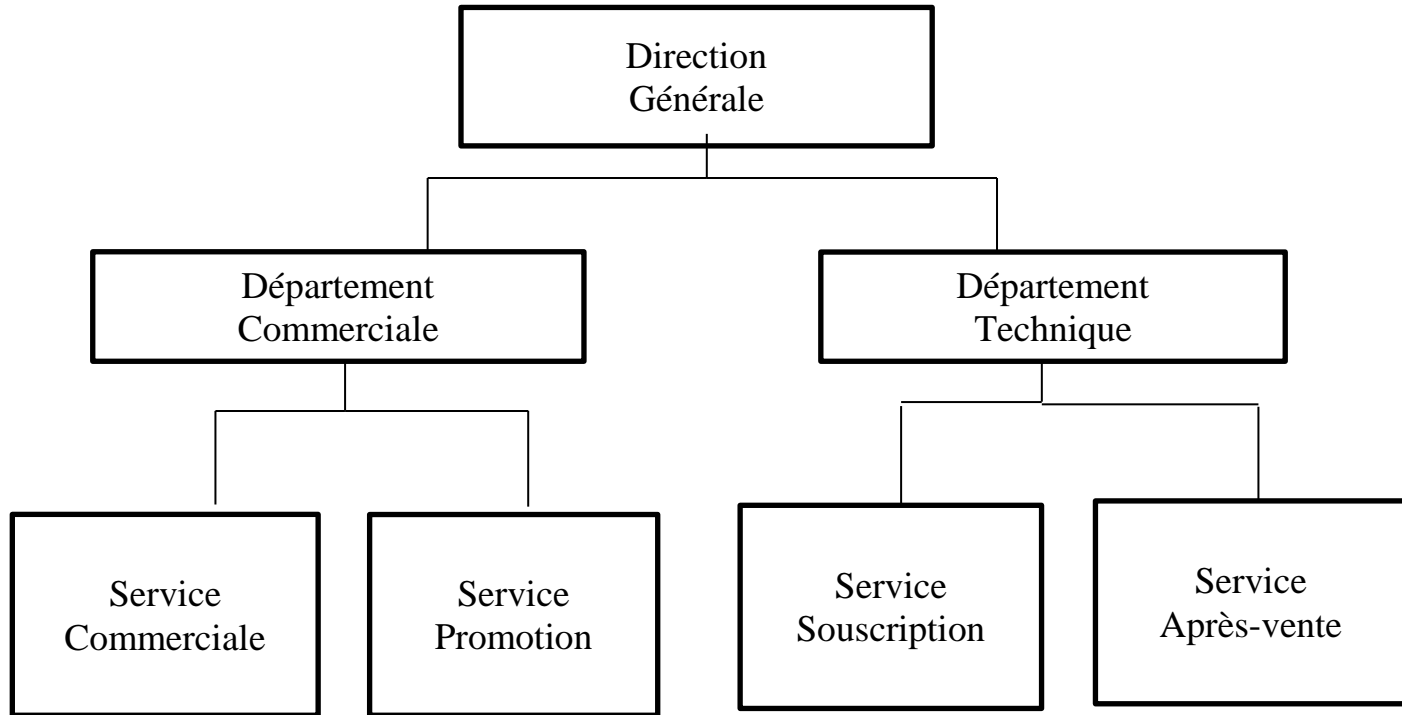
## **2.2. Les missions de la Direction de Développement des Paiements Electroniques :**

Parmi ses principales missions, nous citerons les points suivants :

- Contribuer en collaboration avec les structures commerciales concernées, la stratégie relative au développement des paiements électroniques notamment celle se rapportant à l'acceptation des Terminaux De Paiements Electronique TPE.
- Veiller à l'application des orientations stratégiques de la Banque portant sur la dynamisation de l'acceptation des paiements électroniques.
- Assurer le pilotage des actions relatives au développement des paiements électroniques.
- Veiller à la qualification et l'encadrement de la force de vente.
- Contribuer à la détermination et à l'enrichissement de la grille des objectifs commerciaux traitant de l'acceptation des paiements électroniques.
- Développer, diversifier et équilibrer le portefeuille clientèle de la Banque à travers la domiciliation des opérateurs de petite taille susceptible à se doter en TPE.
- Capturer les ressources à travers la démultiplication des ouvertures de comptes.
- Favoriser la vente des produits et services rattachés aux comptes commerciaux.
- Augmenter le mouvement d'affaires dans les guichets de la banque.
- Veiller à la densification du paiement par carte CIB au niveau des commerces déjà équipés par ces instruments et bien aussi démarcher des nouvelles relations.
- Réaliser des opérations de marketing direct au niveau de nos agences commerciales et aussi au sein des commerces dotés par la Banque en TPE afin de promouvoir l'utilisation de la carte CIB.
- Conclure des contrats de partenariat portant sur l'installation des terminaux de paiements électroniques visant à favoriser l'augmentation des volumes transactionnels.
- Veiller à la disponibilité d'un service après-vente pour les commerçants équipés par la Banque en instruments d'acceptation des paiements électroniques.
- Représenter la Banque auprès des institutions et des organismes externes pour tout ce qui a trait aux paiements électroniques sur délégation de la Direction Générale.
- Prendre part aux comités dont la Direction est membre.

## **2.3. La structure Organisationnelle de la Direction de Développement des Paiements Electroniques :**





**Figure n°6 :** L'organigramme de la Direction de Développement des Paiements Electroniques.

*Source : La direction de la banque*

La Direction de Développement des Paiements Electroniques est structuré en deux départements, composé chacun de deux services, à savoir :

### **2.3.1. Département Gestion des Paiements Electroniques (département technique):**

Le Département Gestion des Paiements Electroniques composé de deux services :

- Service souscription et mise en exploitation des paiements électroniques ;
- Service gestion après-vente.

#### **a) Service souscription et mise en exploitation des paiements électroniques :**

Les missions de ce Service sont :

- Fournir au commerçants le soutien et outils nécessaires aux opérations d'abonnement aux Paiement Electronique ;

#### **Chapitre IV : Analyse critique et dynamique de l'impact de la restructuration organisationnelle sur le commerce électronique à la BDL.**

- Superviser les opérations de souscription et promouvoir les outils de paiement électronique ;
- Garantir la conformité des contrats d'abonnement que les commerçants ont établis ;
- Assurer la formation nécessaire aux commerçants ou tout autre opérateur équipé des moyens de paiement électronique ;
- Améliorer la promotion grâce aux commerciaux TPE, de tous les services liés au paiement électronique ;
- Accompagner les clients dans le processus d'adhésion aux plateformes d'accès au paiement électronique ;
- Envoyer les requêtes TPE à la destination spécifique ;
- Installer les TPE et les mettre en œuvre ;
- Suivre les opérations d'organisation et de programmation des dispositifs de TPE.

##### **b) Service gestion après-vente :**

Les missions de ce service sont :

- Prendre en charge toutes demandes de renseignements ou doléances des clients équipés des outils de paiement électronique ;
- Suivre les activités et les flux des opérations de paiement électronique enregistrées ;
- Assurer la déclaration de tout défaut technique ou fonctionnel sur les TPE et gérer et retourner les appareils défectueux.
- Garantir l'efficacité du service après-vente dans les meilleurs délais ;
- Soutenir les clients avant la mise en service des dispositifs TPE ou tout autre moyen de paiement électronique ;
- Assurer une quantité suffisante de fournitures pour les dispositifs TPE tels que les rouleaux de papiers...

##### **2.3.2. Département commercialisation et promotion des paiements électroniques :**

Ce département composé de deux services :

- Service commercialisation des paiements électroniques.
- Service promotion des paiements électroniques.

##### **a) Service Commercialisation des Paiements Electroniques :**

Les missions de ce service sont :

#### **Chapitre IV : Analyse critique et dynamique de l'impact de la restructuration organisationnelle sur le commerce électronique à la BDL.**

- Etablir et qualifier les commerciaux en Marketing ;
- Organiser des cycles de formation pour les commerciaux sur le territoire national ;
- Etudier le processus d'évaluation des commerciaux et le mettre en œuvre ;
- Fournir les outils et équipements nécessaires aux commerciaux pour le bon déroulement de leurs tâches, et prendre en considération leur requêtes;
- Corriger le plan d'action marketing annuel visant à développer les moyens de paiement électronique ;
- Définir la liste des clients potentiels ;
- Etudier et analyser périodiquement les résultats accomplis par les commerciaux, afin de traiter tout manque de compétence des commerciaux.

#### **b) Service Promotion des Paiements Electroniques :**

Les missions de ce Service sont :

- Choisir les stratégies de paiement électronique de la banque à travers les procédures de marketing direct ;
- Concevoir et développer des offres commerciales attrayantes ;
- Développer et actualiser l'inventaire des propriétés commerciales des outils du paiement électronique ;
- Développer et diffuser les arguments qui aident à augmenter les ventes ;
- Suggérer et développer des plans publicitaires pour renforcer l'acceptation des moyens du paiement électronique ;
- Mise en place d'opérations marketing ciblées au niveau des agences de la banque ;
- Créer des mécanismes de motivation des porteurs de cartes CIB pour augmenter l'acceptation des paiements électroniques.

#### **Les missions du Directeur :**

Le Directeur de la direction de développement des paiements électroniques est chargé des tâches suivantes :

- Diriger et coordonner toutes les activités de la direction ;
- Remettre au Président Directeur Général et au Directeur Général Adjoint des rapports complets et détaillés sur ses activités ;

**Chapitre IV : Analyse critique et dynamique de l'impact de la restructuration organisationnelle sur le commerce électronique à la BDL.**

- Prendre les décisions liées à la gestion des opérations administratives pour les salariés sous couvert du règlement intérieur de gestion et d'évolution des carrières (évaluation, formation et notation);
- Attribuer les tâches des Départements et Service ;
- Participer au comité de pilotage dont il est membre ;
- Superviser la qualification et l'encadrement des commerciaux ;
- Représenter la BDL en présences des institutions étrangères ;
- Participer à la définition des objectifs marketings, à leur enrichissement et à leur réalisation.

**3. comparaisent entre les deux directions :**

D'après les informations qui nous ont été fourni sur les deux organisations, nous avons pu faire une comparaison entre la prise en charge du commerce électronique avant et après la restructuration. Le tableau ci-dessous donne, de façon brièvement, une vue global sur la différence de la prise en charge du commerce électronique entre les deux organisations :

	<b>Avant la restructuration</b>	<b>Après la restructuration</b>
<b>La structure concernée</b>	Un service dans une direction qui était chargé de tous ce qui concerne les moyens de paiements à la banque.	Une direction spéciale avec des départements et des services.
<b>La mission principale</b>	assurer une meilleure gestion des instruments de paiement électronique et d'améliorer le service de paiement offert à la clientèle.	Contribuer à la détermination et à l'enrichissement de la grille des objectifs commerciaux traitant de l'acceptation des paiements électroniques.
<b>L'effectif</b>	Inférieur à 10	Plus de 10

**Chapitre IV : Analyse critique et dynamique de l'impact de la restructuration organisationnelle sur le commerce électronique à la BDL.**

		+ la création d'un <b>réseau de technico-commerciaux</b> chargés d'améliorer la promotion de tous les services liés au paiement électronique.
<b>L'offre proposée</b>	Les même offres mais avec une nouvelle approche commerciale.	
<b>Les services fournis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Installer les moyens de paiement électronique et les mettre en œuvre ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fournir au commerçants l'accompagnement, le soutien et outils nécessaires aux opérations d'abonnement aux Paiement Electronique ;</li> <li>- Assurer la formation nécessaire aux commerçants ou tout autre opérateur équipé des moyens de paiement électronique ;</li> <li>- Veiller à la disponibilité d'un service après-vente pour les commerçants équipés par la Banque en instruments d'acceptation des paiements électroniques.</li> </ul>
<b>La capacité de production</b>	faibles	forte

**Tableau n°7 :** Tableau comparatif entre les deux directions.

*Source : Tableau élaboré par l'étudiante avec l'aide de promoteur de stage.*

**4. Le développement et l'évolution du commerce électronique au BDL :**

**4.1. Evolution du volume transactionnel effectué sur le parc TPE BDL :**

**Chapitre IV : Analyse critique et dynamique de l'impact de la restructuration organisationnelle sur le commerce électronique à la BDL.**

Le tableau ci-dessous donne une vue statistique des transactions effectuées sur le parc TPE BDL et son évolution à partir de l'année 2017 (depuis la création de la direction jusqu'à ce jour-là) :

<b>Année</b>	<b>Nombre de Transaction</b>	<b>Taux d'évolution du nombre (%)</b>	<b>Montant Global</b>	<b>Taux d'évolution de la valeur (%)</b>
2017	6 924	/	28 464 420, 44	/
2018	32 084	363.37%	131 895 644,00	363.37%
2019	108 763	238.99%	568 578 594,78	331.08%
2020	266 996	145.48%	1 863 720 942,52	227.78%
Du 01 janvier au 09 Avril 2021	176 677	/	1 171 476 302,75	/

**Tableau N° 08:** Evolution annuelle du volume transactionnel effectué sur le parc TPE BDL (2017-2021).

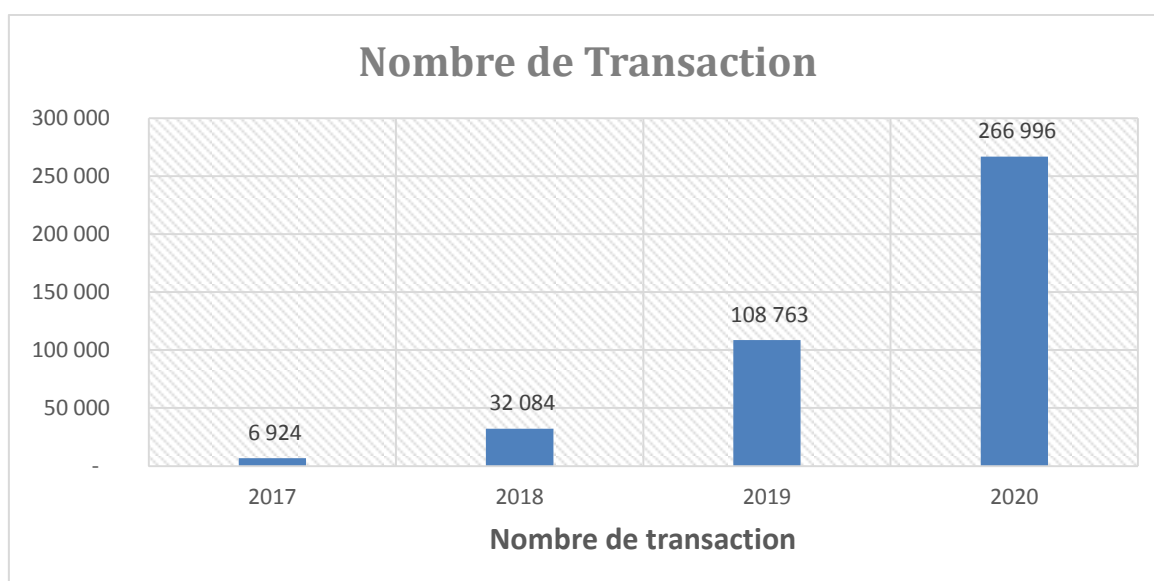
*Source : la direction de la banque.*

En observant le tableau ci-dessus on constate une augmentation continue depuis 2017 jusqu'à 2021 dans le nombre des transactions en volume et en valeur des opérations réalisées, ainsi que l'année 2020 est la phase de l'explosion du service à la BDL.

Le nombre des transactions est passé de 6 924 pour un montant total de 28 464 420, 44 dinars en 2017 à 32 084 transactions pour un montant total de 131 895 644,00 en 2018, soit une augmentation de 363.37% en volume et en valeur entre ces deux années, dû à l'efficacité de la nouvelle organisation, ou les responsables enquêtés nous ont affirmé que le nombre était très petit avant la restructuration.

On ajoute qu'en 2020 le nombre a augmenté jusqu'à 266 996 transactions, et c'est à cause de la pandémie de corona, et au confinement que le pays a connue, qui a contribué à la hausse des transactions électroniques.

**Chapitre IV : Analyse critique et dynamique de l'impact de la restructuration organisationnelle sur le commerce électronique à la BDL.**



**Graphes n°1 :** Diagramme à barres représente l'évolution annuelle du volume transactionnel effectué sur le parc TPE BDL (2017-2021).

*Source : Graphe élaboré par l'étudiante*

**4.2. Evolution du parc TPE BDL depuis la création de la DDPE :**

Le tableau ci-dessous montre l'évolution de l'installation des TPE effectué sur le parc TPE BDL et son évolution à partir de 2016. Cette évolution est illustrée dans le tableau N°09.

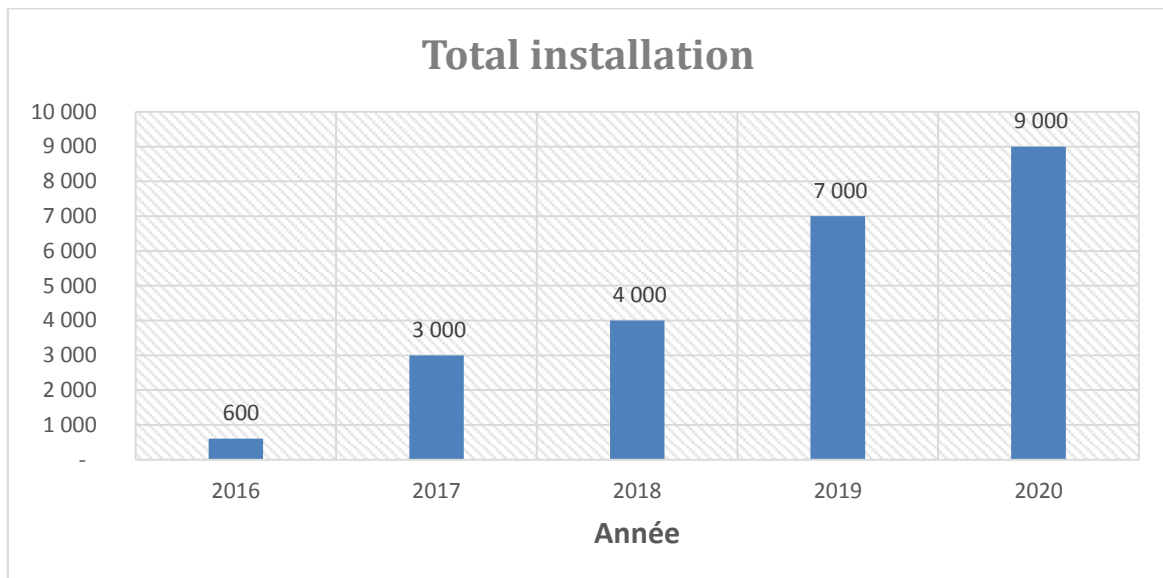
Année	Total installation	Taux d'évolution (%)
2016	600	/
2017	3 000	400%
2018	4 000	33.33%
2019	7 000	75%
2020	9 000	28.57%

**Chapitre IV : Analyse critique et dynamique de l'impact de la restructuration organisationnelle sur le commerce électronique à la BDL.**

**Tableau N° 09:** Evolution annuelle du volume installation des TPE effectué sur le parc TPE BDL (2016-2021).

*Source : la direction de la banque.*

Nous constatons du tableau N°9 que le volume des installations de TPE dans le parc TPE BDL est en hausse progressive de 2016 à 2020. En effet, le nombre d'installations est passé de 600 opérations en 2016, à 3000 opérations en 2017, soit une augmentation de 400% entre ces deux années ; dû la faible productivité et l'augmentation dans les charges bancaires, et les frais de personnel au moment de la création de la nouvelle direction en 2016. Et en ce qui concerne l'évolution remarquable elle reflète l'efficacité et le succès de la nouvelle organisation.



**Graphes n°2 :** Diagramme à barres représente l'évolution annuelle du volume installation des TPE effectué sur le parc TPE BDL (2016-2020).

*Source : Graphe élaboré par l'étudiante*



## **Section 2 : Caractéristiques et conditions de mise en œuvre**

Tel qu'il a déjà été abordé dans ce qui a précédé, notre enquête sur le terrain aura pour objectif de déterminer l'impact du changement organisationnel et de la restructuration effectuée dans ce sens, afin d'atteindre les objectifs de l'organisation, dont principalement le développement de ses offres en matière de e-commerce. Notre stage au sein de la BDL qui est considéré comme l'un des acteurs économiques pertinents dans le développement du e-commerce en Algérie, portera sur l'analyse de la restructuration faite que ce soit en amont, pendant et en aval et ce, en utilisant la méthode qualitative qui regroupera des entretiens semi-directif, basés sur un guide d'entretien, et que nous allons commencer à analyser afin de comprendre le contexte en nous penchant sur les témoignages des différents responsables concernés.

### **1. Présentation et analyse des données recueillies auprès des responsables concernant les facteurs et les objectifs de changement :**

Comme précisé précédemment, nous nous sommes intéressés, dans notre étude, aux trois phases de cette procédure, à savoir : en amont, pendant et en aval.

Dans la phase amont, nous avons orienté nos préoccupations vers les causes et les objectifs de ce changement, que nous allons détailler ci-après en rapportant les informations et déclarations recueillies auprès des responsables de notre échantillon.

#### **1.1. Les causes de la mise en place du processus de restructuration organisationnelle :**

D'après les données recueillies et en réponse à la question qui portée sur les causes de cette restructuration, on constate que la restructuration organisationnelle apparaît comme la solution adéquate pour l'accélération des actions entreprises en vue de la concrétisation du projet de la BDL visant à développer le e-commerce pour répondre aux exigences de l'état avec le lancement officiel du paiement électronique en Algérie, et pour faire face aux changements de l'environnement externe.

#### **Chapitre IV : Analyse critique et dynamique de l'impact de la restructuration organisationnelle sur le commerce électronique à la BDL.**

Dans ce même sens, un chef d'un département, nous a confirmé que : *« la prise de décision concernant la restructuration organisationnelle émane des exigences de l'Etat de procéder à des offres et de se mettre à niveau, afin de participer activement au développement du e-commerce. »*

L'autre chef de département a souligné que : *« Les orientations générales des autorités publiques se sont axées sur le paiement électronique avec toutes les banques, ce qui nous a obligé à changer de stratégie, qui a conduit à la création d'une structure spécialisée au commerce électronique ».*

La plupart des responsables interrogés ont confirmé qu'ils œuvrent à aller de l'avant, tout en favorisant la mise en avant d'un avantage concurrentiel en matière de e-paiement.

Un cadre affirme que : *« C'est la restructuration de l'organisation pour permettre à l'entreprise et ses employés d'atteindre les objectifs fixés et veiller à ce que celle-ci soit cohérente avec la stratégie qui doivent aller dans le même sens et faire face aux exigences de l'environnement et rester compétitive ».*

En complément à cette affirmation, son collègue ajoute les propos suivants : *« À chaque fois que nous sommes amenés à revoir les stratégies de la banque automatiquement, cela doit s'accompagner d'une modification de l'organigramme qui nécessite souvent l'insertion d'une nouvelle organisation, une nouvelle direction..... »*

Un autre responsable souligne : *« La dite restructuration a été le fruit de la vision stratégique de la Direction générale dans le but de développer et vulgariser les paiements électronique ».*

A travers ces différentes déclarations, nous constatons que le développement des offres des concurrents ainsi que l'évolution des tendances des clients, particuliers et professionnels, vers les TIC et le e-commerce a poussé la BDL à penser à transformer sa stratégie afin de s'adapter aux exigences de l'environnement technologique qui ont entraîné une mutation importante de la gestion des organisations.

## **1.2.les objectifs de la restructuration organisationnelle :**

L'origine du changement est liée à la prise de conscience d'un décalage entre les objectifs d'une organisation et le but à atteindre, c'est-à-dire son fonctionnement.

En effet un chef de service souligne que : *« Notre objectif, à travers cette restructuration organisationnelle, était d'améliorer la productivité de l'organisation de manière tangible et de développer des capacités concurrentielles, en changeant la structure de l'organisation ainsi que le comportement de ses membres. »*

Un autre cadre nous a expliqué que : *« Notre objectif est d'allouer les activités du commerce électronique dans une organisation spécialisée et les gérer de manière appropriée, pour augmenter leur efficacité et maximiser le rendement de celles-ci. »*

Pour la directrice de la direction, il s'agit de : *« Redéfinir, catégoriser, répartir les tâches et les rôles, et s'attaquer au chevauchement et à la duplication des tâches d'une part. D'autre part, il s'agira de regrouper les activités relatives du commerce électronique et d'attribuer la responsabilité de la mise en œuvre pour une direction spécialisée pour assurer la mise en œuvre de la stratégie établie ».*

Un Autre responsable interrogé déclare que : *« La restructuration organisationnelle nous a permis d'atteindre les objectifs suivants : travailler efficacement et en harmonie, offrir des services de bonne qualité aux citoyens, se concentrer sur les tâches et les responsabilités essentielles et l'utilisation optimale des différentes ressources »*

A travers ces différentes déclarations, nous constatons que les objectifs de la restructuration organisationnelle effectuée semblent répondre à un besoin des managers d'atteindre un avantage concurrentiel et d'améliorer l'efficacité organisationnelle, la productivité et la performance. Et s'assurer que les tâches essentielles soient effectuées de manière efficiente et efficace, à travers l'élimination de la duplication, du chevauchement et de la répétition des tâches dans le but de diminuer les coûts et les frais généraux.

**2. Présentation et analyse des données recueillies auprès des responsables concernant la mise en place de la restructuration organisationnelle :**

Ayant levé le voile sur les causes et objectifs de la restructuration organisationnelle au sein de la BDL, ce qui représente les deux principaux éléments de la phase amont, nous allons nous intéresser aux mécanismes et conditions, les étapes et les obstacles de mise en place qui représentent la phase pendant la restructuration.

**2.1. Les différents mécanismes et conditions utilisés pendant le processus de la restructuration organisationnelle :**

Avant tout changement, l'organisation doit mener une réflexion stratégique sur la conduite du changement et mettre en œuvre un plan destiné à accompagner les collaborateurs de façon à anticiper puis à accepter les modifications.

A titre d'illustration concernant ces mécanismes, un responsable précise que ces derniers sont principalement représentés par les points suivants : *« élaboration des textes réglementaires Régissant l'organisation, la mobilisation de ressources dédiées Matériel, humaines et la définition d'une stratégie »*

Un autre cadres ajoute : *« la mise en œuvre des moyens est nécessaire, on fait allusion aux tableaux d'affichages, les microordinateurs, les séminaires, communication formelle, des réunions de discussion....»*.

Et la directrice a affirmé que : *« Au moment de l'annonce, ils savaient exactement quoi faire, les documents de communication et les plannings étaient prêts et on suivait le scénario »*.

On constate, concernant les mécanismes et la préparation de cette procédure, que la direction a mis en place plusieurs moyens afin de s'assurer la mobilisation des ressources et pour anticiper et prévoir les risques et préparer les collaborateurs à ce changement.

Relativement aux conditions ayant été mises en place pour réussir cette restructuration, en voici les principales citées : *« Préparer, associer tout le monde du plus petit au plus grand. L'accompagnement des ressources, et aussi expliquer les raisons afin d'impliquer les*

#### **Chapitre IV : Analyse critique et dynamique de l'impact de la restructuration organisationnelle sur le commerce électronique à la BDL.**

*collaborateurs, sachant que c'est un engagement vers un objectif commun », explique le responsable commercial.*

Dans cette même optique, une partie des cadres interrogés s'accordent à dire que pour réussir un projet de changement, il est important de favoriser un bon climat de confiance et l'implication du personnel.

Pour d'autres, la réussite d'un projet et son déroulement exigent un plan d'action valable et une forte communication, comme il a affirmé un cadres : « *Lorsqu'une forte communication est disponible tout va bien et puis il y'en a aussi le plan d'action à mettre en place. En effet le but est d'expliquer le déroulement de la nouvelle organisation et que l'objectif reste commun* ».

Un autre responsable affirme que : « *La communication est un facteur primordial, et en l'absence de communication rien ne fonctionne comme attendu. Pour réduire les problèmes il est très important de communiquer.* » ; Il a ajouté aussi : « *Le rôle de la communication interne était de communiquer ce changement à tous les collaborateurs, afin d'accompagner cette nouvelle orientation stratégique et de faire connaître la nouvelle vision du DG.* »

*Dans cette même optique, un troisième responsable ajoute : « La communication est un moyen qui permet de faire comprendre le projet de transformation et cela à travers l'utilisation de divers outils de communication comme les réunions, les tableaux d'affichage, les emails...etc. ».*

Nous constatons, à travers ces affirmations, que la communication a été placée au centre des préoccupations, car le but de toute organisation au début d'un projet de changement est l'implantation de ce dernier, ce qui pourrait expliquer l'intégration des collaborateurs et une résistance au changement quasi inexistante.

L'introduction du changement organisationnel implique la modification des méthodes de travail qui exige de celle-ci d'acquérir de nouvelles compétences. Pour cela, les résultats obtenus de notre enquête ont confirmé que l'organisation s'appuie aussi sur le levier de la formation professionnelle. Ce levier constitue un moyen privilégié de satisfaction de ses besoins en personnel qualifié, de valorisation et de développement de sa ressource humaine ,

#### **Chapitre IV : Analyse critique et dynamique de l'impact de la restructuration organisationnelle sur le commerce électronique à la BDL.**

pour élever son niveau de qualification et atteindre un professionnalisme exigé par les évolutions techniques, technologiques et de gestion. Afin d'appuyer cette réflexion, voici quelques illustrations :

Pour la majorité des responsables, la formation est très utile lors d'un changement et affirment que : *« la formation est importante lors d'un changement, car elle m'a permis d'accomplir des tâches dans les meilleurs délais »*, et il a déclaré que la formation avait été faite chez la SATIM.

Un autre cadre voit la formation comme : *«un moyen qui permet à l'entreprise de s'adapter aux évolutions rapide de l'environnement, de former les personnes à de nouvelle technique ou méthode professionnelle»*.

Par ailleurs, on a une réponse soulignée par une autre personne interrogée : *«A mon avis, la condition préalable c'est d'avoir un bon leader, c'est celui qui combine les employés et les adapte d'une manière à répondre aux exigences de la situation »*.

Le leadership représente ainsi un grand axe de la gestion du changement. Il constitue la pierre d'assise du bon déroulement d'un projet de transformation organisationnelle.

Le changement est souvent difficile et compliqué pour tout le monde. Il demande un temps d'adaptation et une modification des méthodes de travail qui ne sont pas appréciées les employés. Tout simplement parce que cela change leurs habitudes. Et lorsque les dirigeants n'impliquent pas leurs collaborateurs à mettre en place la stratégie de changement et ne prennent pas le temps de le faire, le changement devient difficile à accepter pour ces derniers.

#### **2.2.Les étapes de la restructuration organisationnelle et les obstacles rencontrés :**

Une partie de nos entretiens a été destinée à identifier les principales étapes de cette restructuration organisationnelle.

La majorité des responsables interrogés s'accordent à dire que cette restructuration organisationnelle s'est faite en quatre étapes :

#### **Chapitre IV : Analyse critique et dynamique de l'impact de la restructuration organisationnelle sur le commerce électronique à la BDL.**

- **Une phase de planification :** dans cette phase on doit définir les différents paramètres tels que la vision, les missions, les objectifs, la structure, la gestion, le capital humain et financier etc. Et établie la stratégie de la restructuration et définir un plan d'action.
- **Une phase de communication :** La diffusion d'une circulaire relative au lancement de la nouvelle organisation.
- **Une phase de mise en œuvre :**
  - La mobilisation du capital humain au profil de la structure,
  - déterminer le système hiérarchique au sein des différents départements,
  - La définition et la distribution des fonctions au sein de l'organisation,
  - déterminer les compétences techniques et humaines propres à chaque poste,
- **L'ajustement :** Le lancement de la structure et la définition de sa stratégie qui a fait l'objet de plusieurs changements ultérieurement.

L'analyse de ces étapes s'accorde avec la logique de notre étude. La BDL a commencé par déterminer la mission visée par cette restructuration qu'elle a fragmentée par la suite en objectifs. Et ensuite la détermination des différentes ressources pour établir la stratégie de la restructuration et puis définir un plan d'action. La phase communication interne a ensuite suivi pour préparer les collaborateurs à cette étape afin d'éviter la résistance au changement, représentant aujourd'hui la principale condition d'échec de la plupart des projets de changement. Ensuite l'allocation des ressources, dont principalement le capital humain, afin de mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut, tâchant de favoriser les profils adéquats à chaque nouveau poste. Et on finira avec le lancement de la structure.

D'après les données recueillies lors de nos entretiens, les principales difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de la nouvelle organisation, selon les dirigeants interrogés : « *consiste en la classification des grades et la difficulté de se relancer une autre fois avec la nouvelle organisation* ».

Cet obstacle confirme qu'il existe une ambiguïté dans l'affectation des ressources humaines mais également, qu'il y a certains manquements relatifs aux mécanismes, comme nous l'avons souligné précédemment.

### **3. Présentation et analyse des données recueillies auprès des responsables concernant l'impact de la restructuration organisationnelle :**

## Chapitre IV : Analyse critique et dynamique de l'impact de la restructuration organisationnelle sur le commerce électronique à la BDL.

Dans cette dernière partie de l'entretien, nous avons demandé aux responsables quel était l'impact et les résultats six ans après la mise en œuvre de la restructuration organisationnelle qui représente la phase en aval.

### 3.1. La réalisation des objectifs :

Nous avons demandé aux responsables si les objectifs escomptés par la restructuration organisationnelle ont été atteints et la plupart des enquêtés ont souligné que le changement était fondamental.

Un responsable a déclaré que : *« La nouvelle organisation a contribué à accroître la productivité et amélioré son efficacité organisationnelle et la manière de travailler. Et cela nous a permis d'améliorer la performance de l'organisation. Même si elle a créé des conflits entre les employés, suite aux nouvelles classifications et nouvelles grilles de salaires ».*

Un autre cadre a souligné que : *« cette nouvelle organisation a permis à chaque département de contribuer aux missions et aux objectifs généraux de la banque ».* C'est-à-dire, tous ces départements sont en interaction et cherchent à atteindre un objectif commun avec des responsabilités différentes.

Par ailleurs, un responsable a exprimé que: *« La restructuration a permis d'apporter un changement sur l'organisation de la banque d'une part, et le raisonnement des employés de la banque d'autre part, tout en passant à une approche axée sur l'amélioration de la qualité des produits offerts et la satisfaction du client, ce qui nous a permis d'avoir un avantage concurrentielle ».*

Un chef de département a souligné que : *« En ce qui concerne la réalisation des objectifs fixés, la restructuration nous a permis de répondre aux besoins de s'adapter et d'être compétitif sur le marché national ».*

A travers ces différentes déclarations, nous constatons que la restructuration organisationnelle visait le succès, la performance, la qualité du produit, et le service clientèle. Et les objectifs de la restructuration organisationnelle effectuée ont été atteints et



#### **Chapitre IV : Analyse critique et dynamique de l'impact de la restructuration organisationnelle sur le commerce électronique à la BDL.**

répondu à un besoin des managers d'avoir un avantage concurrentiel, d'améliorer l'efficacité organisationnelle et d'augmenter la productivité.

Afin d'avoir une image objective et réaliste du terrain de cette restructuration organisationnelle, nous avons échangé avec quelques collaborateurs sur leur retour d'expérience concernant cette restructuration organisationnelle au niveau de la BDL et en voici quelques déclarations mitigées :

- *« Grâce à ce changement j'ai été promu à un meilleur poste » ;*
- *« la nouvelle organisation a permis une augmentation des salaires pour la plupart des employés ».*
- *« Malgré la séparation des activités, la charge de travail n'a pas diminué »*

A ce titre on déduit que le changement a eu des effets bénéfiques pour certains mais pas pour d'autres, ce qui peut constituer une source de conflits pouvant être néfastes pour la conduite de ce projet de changement.

#### **3.2.L'impact de la restructuration organisationnelle sur le commerce électronique :**

La plupart des cadres ont confirmé, à l'image du Chef de service e-paiement, que *« la banque est actuellement à la tête des banques en termes de nombre des TPE installées et les transactions de paiement sur TPE effectuées et la prise en charge des préoccupations de la clientèle a connu une nette amélioration grâce à l'identification de la structure métier responsable sur le projet »*. Sachant que la mise à disposition des TPE au niveau des commerçants constitue l'une des stratégies de bases de la BDL pour le développement du e-paiement en Algérie.

Un autre responsable a déclaré que : *« Après six ans de la restructuration, nous constatons que les résultats obtenus reflètent la stratégie adoptée par notre banque, nos efforts ont apporté leur fruits en matière de vulgarisation de ce mode de paiement. »*

Une autre réponse a été énoncée par un cadre qui affirme que : *« Notre banque a doté environ dix milles commerçants en terminaux de paiement électronique, ce qui fait que notre parc est l'un des plus vastes sur le territoire national. Aussi, la BDL occupe actuellement la première place en Algérie en matière de mouvement transactionnel. Etant donné que, notre banque à réaliser son objectif principal de vulgariser ce moyen de paiement grâce à ce changement organisationnelle. »*

## **Chapitre IV : Analyse critique et dynamique de l'impact de la restructuration organisationnelle sur le commerce électronique à la BDL.**

Concernant l'impact de la restructuration organisationnelle sur le développement du volet e-commerce au niveau de la BDL, les responsables estiment, à l'unanimité, que l'impact d'entamer une direction à part entière chargée de développer le commerce électronique a permis l'adaptation de l'organisation de la BDL à son environnement technologique, et ses objectifs stratégiques qui positionnent la clientèle au centre de ses intérêts et répondent aux impératifs du marché. Et que la nouvelle organisation a permis d'assurer une meilleure gestion des instruments de paiement et d'améliorer le service de paiement électronique offert à la clientèle, et cela a créé une bonne dynamique encourageant le développement du e-commerce en général, et celui du e-paiement en particulier.

### **Section 3 : Pistes de réflexion et d'amélioration**

Après avoir présenté et analysé les principaux résultats de notre étude, que ce soit ceux recueillis auprès des responsables ainsi que ceux déduits de l'analyse des documents relatifs à l'entreprise, quelques résultats préliminaires ont été mis en avant et nous tâcherons, lors de cette section d'en faire une synthèse en nous basant sur les axes clés de notre étude, avant de présenter nos remarques et proposer des suggestions adéquates.

#### **1. Synthèse des causes et objectifs de la restructuration organisationnelle et la validation de la première hypothèse :**

A travers les différentes informations recueillies, nous avons constaté que le changement opéré par la BDL a été imposé et non volontaire. Cette conclusion est justifiée par la nouvelle conjoncture engendrée par la mise en application des nouvelles dispositions législatives relatives au e-commerce afin de s'adapter aux exigences de l'environnement technologique mais également, l'ampleur que le e-commerce prend en Algérie, que ce soit auprès des clients ou même des concurrents dont les offres en matière de e-paiement ne cessent de croître et d'évoluer. Ce qui l'a obligée à revoir sa stratégie, en optant pour un mode de management orienté vers la satisfaction des clients.

A cet effet, la BDL a fixé plusieurs objectifs à atteindre à travers cette restructuration organisationnelle, dont principalement avoir un avantage concurrentiel et confirmer sa présence et s'affirmer en matière de banque digitale et de e-paiement, que ce soit auprès des

particuliers ou professionnels et d'améliorer l'efficacité organisationnelle, la productivité et la performance.

Pour conclure, nous pouvons dire que la phase amont de la restructuration a été adéquate et l'analyse faite a été globale et synthétique. La restructuration est démarré par l'élaboration d'une stratégie claire et structurée et une définition des objectifs net et précis, et cette étape demeurerait toutefois primordiale pour la survie de l'organisation et le succès de la nouvelle structure.

- **La première hypothèse consiste à affirmer que L'introduction du Commerce Electronique nécessite une adaptation et des ajustements organisationnels en vue de garantir l'efficacité organisationnelle, la productivité et la compétitivité, Est validée.**

## **2. Synthèse de la mise en place de la restructuration organisationnelle et la validation de la deuxième hypothèse :**

La restructuration organisationnelle s'est faite autour de trois principales étapes dont la phase de planification et la détermination d'une stratégie de restructuration est en premier lieu, suivi la phase de communication interne pour impliqué les collaborateurs, ensuite la mise en œuvre et l'allocation des ressources et l'affectation des meilleurs profils à cette nouvelle direction et la mise en place des stratégies relatives à chaque service. Avant le lancement officiel de la structure.

Dans ce sens et afin de réussir ces étapes, la BDL a mis l'accent sur deux éléments :

### **2.1.La communication :**

La direction a multiplié les efforts sur le volet communication, à travers des mails, réunions, notes de services ...

Dans ce type de projet, les managers gagneraient à établir un plan de communication qui accompagne le projet de changement ou recruter un responsable de communication interne qui se charge de communiquer via les supports adéquats et selon les différentes phases de la restructuration. Afin d'assurer un bon climat de confiance et impliqué les collaborateurs.

### **2.2.La formation :**

La formation est l'un des principaux leviers mobilisés dans le projet de changement car il faut dispenser aux acteurs le savoir et les connaissances indispensables à la réalisation des

nouvelles tâches qui leur seront confiées. Pour mieux réussir et faciliter l'adaptation à tout type de changement au sein de la BDL, elle met en place des plans de formation soit en interne ou externe.

Nous constatons que la préparation des cadres de la BDL de ce projet de changement est suffisante. Ce qui a assuré le succès de ce projet de changement, et l'absence de résistance de changement qui représente l'un des grands problèmes qui conduit à la détérioration du projet de changement.

- **La deuxième hypothèse consiste à affirmer que dans tout changement organisationnel l'organisation doit mettre en œuvre un plan destiné à accompagner les collaborateurs de façon à accepter les modifications, Est validée.**

### **3. Synthèse de l'impact de la restructuration organisationnelle et la validation de la troisième hypothèse :**

Grâce aux analyses des tableaux précédents qui représentent l'évolution du commerce électronique à la BDL, que nous avons fait dans la première section. On déduit que La restructuration organisationnelle effectuée a donné des résultats positifs, le nombre de TPE a augmenté de façon exponentielle, ce qui a impliqué une augmentation considérable du nombre de clients commerçants et particuliers et par conséquent, l'augmentation des valeurs de transactions.

À travers les données recueillies auprès des responsables concernant l'impact de la restructuration organisationnelle, nous concluons que la restructuration organisationnelle été réussite, et elle a permis d'assurer une meilleure gestion des instruments de paiement et d'améliorer le service de paiement électronique offert à la clientèle, et les objectifs de celle-ci ont été atteints et elle a entraîné une amélioration de l'efficacité organisationnelle et une augmentation de la productivité.

- **La troisième hypothèse consiste à affirmer que la restructuration organisationnelle contribue à la réussite du e-commerce au sein de la banque de développement local, Est validée.**

**Chapitre IV : Analyse critique et dynamique de l'impact de la restructuration organisationnelle sur le commerce électronique à la BDL.**

Au regard de tous ces résultats et des considérations liées à la fois aux aspects humains, organisationnels et techniques, nous pouvons déduire que nos hypothèses de travail sont testées.

# Conclusion générale

# Conclusion générale

Les entreprises sont dans la spirale du changement, et cela se matérialise par de nombreux projets qui perturbent le fonctionnement et les habitudes des salariés : l'accélération du progrès technique, la mondialisation, l'ouverture des marchés, la facilité nouvelle à communiquer : tout concourt à presser le rythme du changement, et mettre les entreprises dans la nécessité de réagir à cet environnement de plus en plus rapidement. Et lorsque ces développements se produisent, les organisations qui s'adaptent plus rapidement à ces développements acquièrent un avantage concurrentiel plus que les autres organisations. En même temps, les entreprises qui refusent le changement sont à la traîne, ce qui entraîne des pertes drastiques de parts de marché.

Notre travail qui porte sur l'impact de la restructuration organisationnelle sur le développement du commerce électronique montre que la restructuration organisationnelle est un phénomène qui permet d'améliorer l'efficacité organisationnelle, la productivité et la compétitivité. Et lorsque la restructuration faite correctement, et respecte les conditions de succès, elle permet de résoudre beaucoup des problèmes auxquels l'entreprise est confrontée.

Les résultats de notre travail nous ont permis, dans un premier temps, de comprendre le phénomène de la restructuration organisationnelle qui est synonyme de toutes mutations, transformations, améliorations, et d'ajustements de la structure organisationnelle. Cela, nous a conduits à appréhender la restructuration organisationnelle comme étant une stratégie de modernisation visant à modifier une structure.

Le deuxième axe de notre recherche porte sur le commerce électronique. Ce nouveau commerce à travers les TIC, se caractérise par une croissance très rapide, touchant des secteurs importants de l'économie: comme le secteur bancaire. En effet, la qualité du système de paiements est un bon indicateur du fonctionnement d'une économie.

Le secteur bancaire algérien s'est transformé positivement ces dernières années, devenant un vrai pilier de l'activité économique du pays, et contribuant au développement de ce dernier. L'émergence de nouvelles activités et des instruments financiers, a fait accroître la concurrence qui regroupe à la fois les banques publiques et privées. Et la satisfaction des consommateurs qui sont plus en plus informés et exigeants est devenu le facteur le plus important dont lequel les banques élaborent leurs stratégies. En outre, l'intervention de l'état

## Conclusion générale

en matière de modernisation des systèmes et des moyens de paiement ont abouti à l'instauration de nouveau système de paiement et le développement de la monétique interbancaire.

A partir de notre enquête au sein de la banque de développement local, nous avons constaté, que cette dernière a fait une restructuration stratégique pour développer le commerce électronique, dans le but d'obtenir un avantage concurrentielle et de renforcer sa position dans le marché Bancaire, en mobilisant toutes ses forces afin de fournir à sa clientèle le meilleur service bancaire, qui suit l'innovation et les sauts technologiques que connaissent les instruments de paiement électronique aujourd'hui. La BDL concentre ses efforts sur le développement du commerce électronique et elle est prête de changer sa stratégie et aussi sa structure à cette fin.





## Table des matières

<b>Chapitre 01 : Le phénomène de la restructuration organisationnelle</b>	<b>7</b>
<b>Section 1 : Généralités sur le changement organisationnel.</b>	<b>7</b>
1. Définition des concepts	7
2. Typologie du changement organisationnel	11
3. Les facteurs du changement organisationnel	15
4. Les acteurs du changement	18
5. Les domaines du changement organisationnel	19
<b>Section 2 : Le concept de la restructuration dans l'organisation</b>	<b>22</b>
1. Définition des concepts	22
2. Historique des mouvements de restructurations	24
3. Les causes et les objectifs de la restructuration organisationnelle	25
4. Les formes des restructurations	26
5. Les risque d'une restructuration	29
6. Les conditions de succès de la restructuration	31
<b>Chapitre 02 : Le commerce électronique comme levier stratégique</b>	<b>33</b>
<b>Section 01 : Généralités sur le commerce électronique</b>	<b>34</b>
1. Définition du e-commerce	34
2. L'évolution historique du commerce électronique	37
3. Catégories du commerce électronique	38
4. Les avantages et les inconvénients du e-commerce	40
5. Le paiement électronique – E-paiement	45
<b>Section 2 : Le commerce électronique en Algérie</b>	<b>48</b>
1. La réalité du commerce électronique en Algérie	48
2. Situation de l'e-Paiement en Algérie	52
3. Les entraves au développement du e-commerce en Algérie	54
4. Les facteurs favorisant le développement du e-commerce en Algérie	56
5. Le e-commerce : moteur de l'entrepreneuriat et solution au syndrome hollandais	57
<b>Chapitre 3: présentation de l'entreprise et de la méthodologie de recherche empirique</b>	<b>60</b>

<b>Section1: présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>61</b>
1. Définition de la banque .....	61
2. Présentation de la banque de développement local .....	62
3. La création et l'historique de la Banque du Développement Local .....	63
4. Vocation et métier de la banque de développement local.....	64
5. Produits et Services offerts par la banque .....	65
6. La BDL en quelques chiffres .....	66
7. La Stratégie de la banque.....	66
8. Les Objectifs de la banque.....	67
9. Structure et organisation de la BDL.....	67
<b>Section 2 : présentation de la méthodologie de recherche.....</b>	<b>72</b>
1. La méthode utilisée.....	72
2. Les techniques utilisées .....	73
3. L'objectif de l'étude .....	74
4. Les axes de l'étude .....	74
5. La population de l'étude (L'échantillon).....	75
<b>Chapitre 04 : Analyse critique et dynamique de l'impact de la restructuration organisationnelle sur le commerce électronique à la BDL.....</b>	<b>79</b>
<b>Section 1 : Analyse des programmes et processus entrepris .....</b>	<b>79</b>
1. Présentation de la Direction des Moyens de Paiement .....	80
2. Présentation de la Direction de Développement des Paiements Electroniques.....	83
3. comparaisent entre les deux directions .....	88
4. Le développement et l'évolution du commerce électronique au BDL .....	89
<b>Section 2 : Caractéristiques et conditions de mise en œuvre.....</b>	<b>93</b>
1. Présentation et analyse des données recueillies auprès des responsables concernant les facteurs et les objectifs de changement .....	93
2. Présentation et analyse des données recueillies auprès des responsables concernant la mise en place de la restructuration organisationnelle .....	96

3.	Présentation et analyse des données recueillies auprès des responsables concernant l'impact de la restructuration organisationnelle .....	99
<b>Section 3 : Pistes de réflexion et d'amélioration.....</b>		<b>102</b>
1.	Synthèse des causes et objectifs de la restructuration organisationnelle et la validation de la première hypothèse .....	102
2.	Synthèse de la mise en place de la restructuration organisationnelle et la validation de la deuxième hypothèse .....	103
3.	Synthèse de l'impact de la restructuration organisationnelle et la validation de la troisième hypothèse .....	104

# Références bibliographiques

## 1. Ouvrage :

COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles, PERRON Richard, « *changement organisationnel théorie et pratique* », presse de l'université de Québec, Canada, 1997.

CHARPENTIER P, « *management et gestion des organisations* », Ed Arman colin, Paris, 2007.

P.BEAUDOIN, « *La gestion du changement : une approche pour les entreprises en mutation,* » Édition Montréal, 1990.

David autissier et Jean michel moutot « *méthode de conduite du changement diagnostic accompagnement et pilotage* ». dunod, paris, 2007.

S.ROBBINS et D.DECENZO, « *L'essentiel des concepts et des pratiques* », Ed Pearson éducation 2004.

H.MINTZBERG H, « *Structure et dynamique des organisations* », Ed d'organisation, Paris, 1982.

J.BEC , F.GRONIER et J.SINGERY, « *La facilitation des changements organisationnels Méthodes, outils et modèles* », Édition L'HARMATTAN, Paris, 2007.

M.BARABEL et O.MEIER, « *Management du changement, changement culturel et organisationnel* », Dunod, paris, 2012.

D.AUTISSIER et J.MOUTOT, « *Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action* », Ed. DUNOD, Paris, 2003.

C.BAREIL, « *La gestion du changement stratégique dans les organisations publique* », Édition télescope automne, 2008.

K.BEN KAHLA, « *Les analyses du changement organisationnel : quelques questions théoriques, méthodologiques et épistémologiques* », Tunis, 1999.

B.GROUARD et F.MESTON, « *L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement* », Dunod, 1998.

R.ZID, « *Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions* », Université du Québec, Montréal, 2006.

J.ALLOUCHE et J.FREICHE, *Restructuration d'entreprise : regards croisés*, Librairie Vuibert, Paris, 2007.

BEAUJOLIN-BELLET et G.SCHMIDT, *Les restructurations d'entreprises*, éditions La Découverte, Paris, 2012.

F.VIDAL, R.B.CHAPMAN, C.H.BESSEYRE des HORTS « *la maitrise du redéploiement* », Dunod, Paris, 1993.

A.BUYANKINA, J.CHARLES et I.MALATRAY, *Restructurations d'entreprise : Quels rôles et contribution de la fonction RH ?*, MBA Management des Ressources Humaines, Dauphine Université, Paris, 2012.

E.AMOUGOU, « *La mobilisation du personnel dans les entreprises en restructuration: l'expérience PERENCO* », Diplôme d'études professionnelles approfondies, ESSEC de Douala - DEPA 2012.

Olivier de Wasseige « *e-Commerce, e-Marketing, eBay: 3 Leviers de croissance pour les entreprises* », éditions des CCI SA Belgique, 2007.

M.H.SHERIF, *Paiements électroniques sécurisés*. Collection Technique et Scientifique des Télécommunications, S/L, 2007.

C.VIOT et G.BRESOLLES, *Agents virtuels intelligents : quels avantages pour la relation client ?*, Décisions marketing, Paris, 2002.

H.ISAAC et P.VOLLE, *E-commerce : de la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle* ; PEARSON, Education France, Paris, 2008.

P.DOMINIQUE. « *La monnaie et ses mécanismes* », Edition la Découverte, Paris, 2008

ZOLLINGER M. « *Monétique et Marketing* », Edition Vuibert, Paris, 1989.

J.M. Béguin et A. Bernard. « *L'essentiel des techniques bancaires* ». 2008. Editions Groupe Eyrolles.].

## **2. Les livres méthodologiques :**

BOUDON Raymond, FILLIIEULE Renaud, « *les méthodes en sociologie* », 13<sup>ème</sup> édition PUF, Paris, 1970.

GRAWITZ Madeleine, « *lexique des sciences sociales* », Édition DALLOZ, 2000.

MAURICE Angers, « *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines* ». Ed Casbah université d'Alger, 1997.

GRAWITZ Madeleine, « *méthodologie des sciences sociale* », 11<sup>ème</sup> édition, édition Dalloz, paris, 2001.

Yves Alpe, « *lexique de sociologie* », éd Dalloz, paris, 2010.

JAVEAU Claude, « *l'enquête par questionnaire, manuel à l'usage du patricien* », 3<sup>ème</sup> Ed, les éditions d'organisation, Paris, 1972.

### **3. Thèses :**

BOUKRIF Moussa, « *Ingénierie et pilotage du changement organisationnel : cas de la réforme des entreprises publiques algériennes* », (Thèse de Doctorat en Science de Gestion), université de Bejaia, 2008.

HARBI A. « *les nouveaux moyen de paiement : de la carte bancaire au portemonnaie électronique* », (mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme supérieur d'Etudes bancaires), Ecole Supérieure de Banque, 2006.

BETROUNE R, MEDJAHED S, « *les freins de développement du commerce électronique : étude comparative entre l'Algérie et le Maroc* », (mémoire de master), université BEJAIA, 2017.

### **4. Articles, revues et congrès :**

O.GAGNONA, « *Les conditions de succès d'une restructuration organisationnelle : une étude exploratoire réalisée dans le secteur manufacturier québécois* », Revue Organisations & Territoires • Volume 26 • No 1-2 • 2017.

A.RALLET, « Commerce électronique ou électrification du commerce », revue Réseaux, n°106, S/L, 2001/2.

R.NEMET, R, *Taking a look at different types of e-commerce, World Applied Programming*, Vol (1), No (2), June 2011.

ARIRA G : « *Les mutations de la carte bancaire* », revue Banque & stratégie, n°165, novembre 1999.

« Application de la loi algérienne relative au e-commerce: état des lieux et diagnostic », Al-riyada for Business Economics Journal/ Vol 06 – N° 01 / January 2020.

République Algérienne Démocratique et Populaire ; Ministère de la Poste, des Télécommunications, des Technologies et du Numérique, Réunion du groupe de travail sur la mesure du commerce électronique et de l'économie numérique, CNUCED les 3 et 4 décembre 2019 - Genève (Suisse)

### **5. Documents :**

Documents internes de la Banque De Développement Local.

## 6. Sites web :

<https://coursbtsam.fr/structure-configurations-structurelles/>,

<https://hr4free.com/fr/Restructurations-et-r%C3%A9organisations/Le-processus-de-restructuration-causes-et-risques-organisation>,

<https://www.boursedescredits.com/lexique-definition-paiement-carte-3286.php>

<https://www.choisir.com/banque/articles/102736/les-7-manieres-de-payer-sur-internet-sans-utiliser-votre-carte-bancaire>,

<https://www.boursedescredits.com/lexique-definition-retrait-dab-gab-4102.php>,

<https://www.satim.dz/fr/>

<https://giemonetique.dz/>,

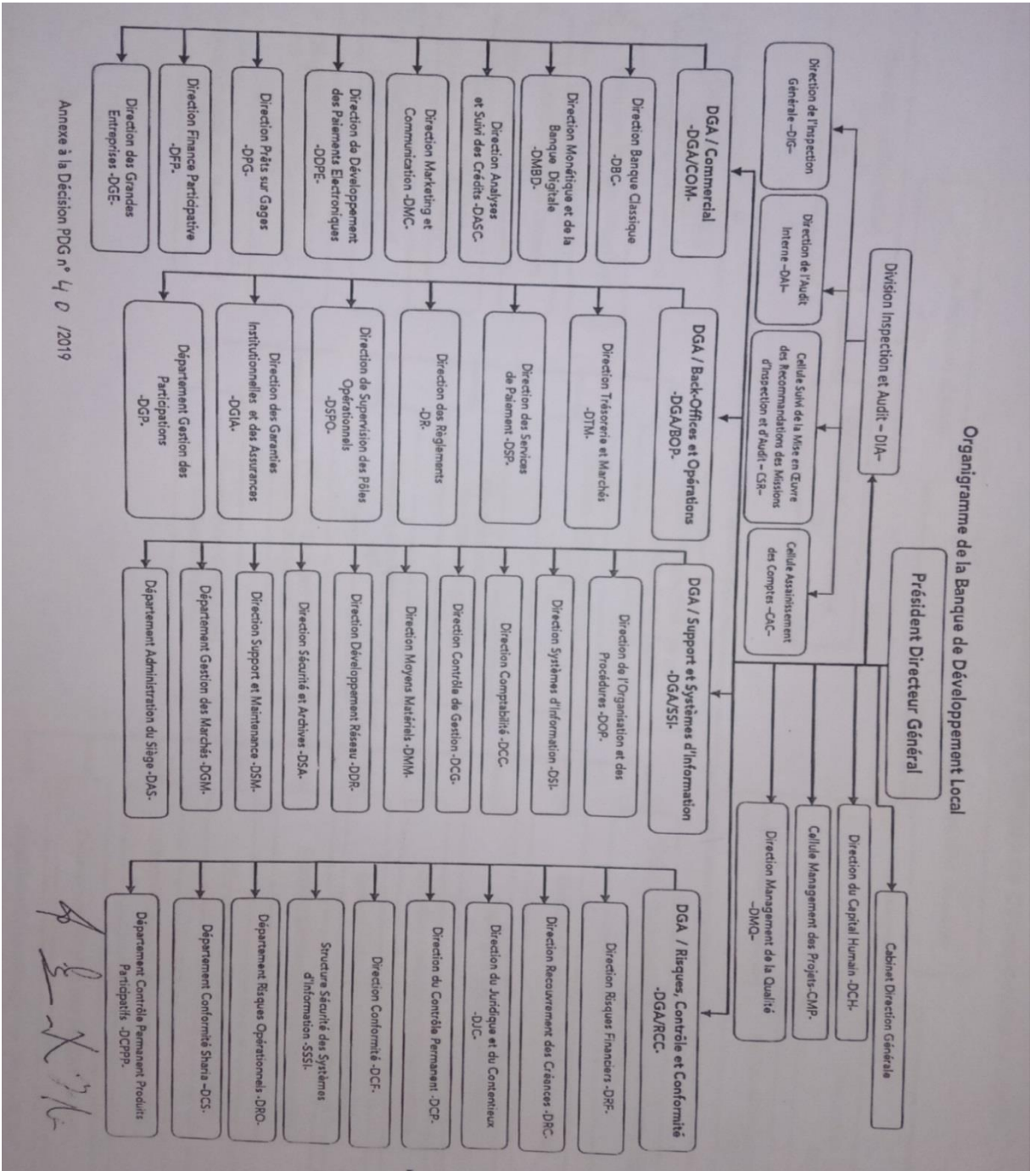
<https://www.balancingact-africa.com/news/telecoms-fr/21852/alg%C3%A9rie-epaydz-est-un-moyen-de-paiement-en-ligne-simple-s%C3%A9curis%C3%A9-et-l%C3%A9gal>

<https://wikimemoires.net/2011/04/causes-du-retard-de-e-commerce-en-algerie/>

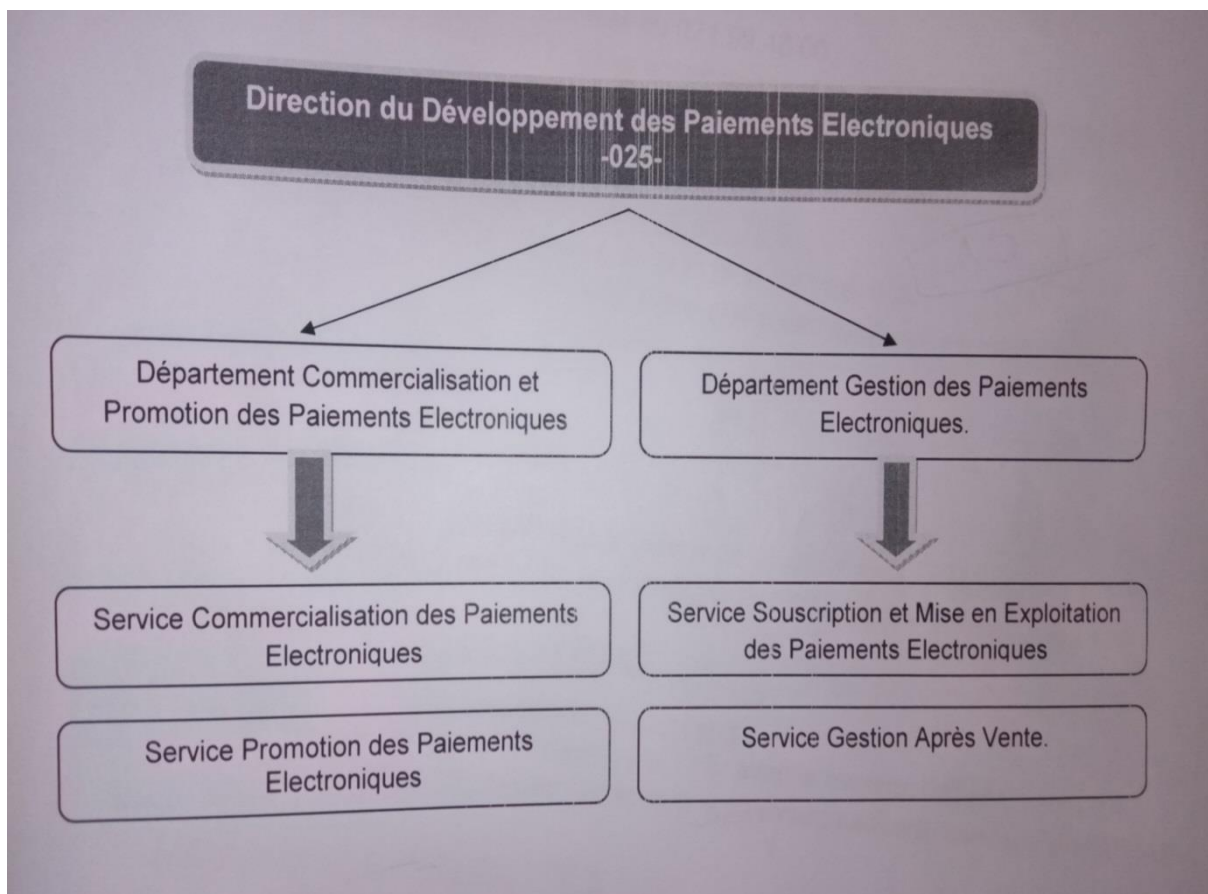


# ANNEXES

## Annexe n°1



## Annexe n°2



### Annexe n°3



Evolution du volume transactionnel effectué sur le parc TPE BDL

Année	Nombre de Transaction	Montant Global
2017	6 924	28 464 420,44
2018	32 084	131 895 644,00
2019	108 763	568 578 594,78
2020	266 996	1 863 720 942,52
Du 01 Janvier au 09 Avril 2021	176 677	1 171 476 302,75

## Annexe n°4

Évolution du Parc TPE BDL depuis la création de la DDPE

Évolution du PARC TPE de la BDL depuis la création de la DDPE EN 2016	
Année	Total Installation
2016	600
2017	3 000
2018	4 000
2019	7 000
2020	9 000

## Annexe n°5

بنك التنمية المحلية  
BANQUE DE DEVELOPPEMENT LOCAL



### Transaction E paiement

Année	Nombre	Montant
2020	1424	108 826 085,78
2021	1113	66 110 069,80

## Annexe n°6

### Guide d'entretien pour les cadres de la BDL

Nous vous remercions de nous consacrer de votre temps pour répondre à ces quelques questions qui s'inscrivent dans le cadre d'une recherche académique pour l'obtention d'un diplôme de MASTER en Science de Gestion, option : « Organisation et Management de l'Entreprise », auprès de l'Ecole supérieure de commerce (ESC).

Nous avons mené une pré-enquête auprès de votre organisation, sur les changements organisationnels que vous avez introduits durant ces dernières années. Nous avons constaté donc, qu'une restructuration organisationnelle a été adoptée par votre organisme, en 2016, qui a abouti à la création de la direction du développement des paiements électroniques (DDPE).

Vos réponses contribueront fortement à éclairer la voie de notre recherche qui porte sur « **L'impact de la restructuration organisationnelle sur le développement du commerce électronique** ».

Nous vous serions reconnaissants de bien vouloir répondre à nos questions et de nous fournir d'utiles explications.

Nous tenons à préciser que cet entretien et toutes informations fournies feront uniquement l'objet d'une recherche scientifique.

Nous vous remercions pour votre collaboration.

Mené par : **Mlle SEBTIOUI Amira**

- Nom et prénom : .....
- Poste occupé : .....
- Expérience en général et ancienneté dans l'entreprise : .....
- Le degré d'implication dans le processus de changement introduit : .....

## **I. Après la restructuration : (vos impressions sur les résultats)**

- 1- Après six ans de la restructuration quelles sont vos impressions sur les résultats ?
- 2- Pensez-vous que cette restructuration organisationnelle a atteint les objectifs fixés ?  
Pourquoi ? A quel degré ?
- 3- Quels sont les effets que la restructuration a pu avoir sur votre structure et votre organisation?
- 4- Quel est l'impact de la restructuration organisationnelle sur le développement du e-commerce?
- 5- Quelle est votre vision de votre structure?
- 6- Y a-t-il des actions correctives et de nouveaux projets dans ce sens ?

## **II. Pendant la restructuration : (le déroulement du processus)**

7. Qui a été responsable de sa mise en application et de son suivi ?
8. Avez-vous privilégié la mobilité interne ou le recrutement externe pour les collaborateurs de cette structure ?
9. Avez-vous fait appel à un organisme externe pour l'introduction de ce changement ?
10. Quelles sont les principales étapes de celle-ci ?
11. Quelles ont été les difficultés et les obstacles internes et externes ?
12. Quelle est la nouvelle offre proposée et à quel type de clients s'adresse-t-elle ?

## **III. Avant la restructuration (Les conditions préalables)**

13. Quelle offre proposiez-vous en matière de e-commerce ? Et à quel type de clients était-elle adressée ?

14. Qui était en charge de ce service ?
15. Les résultats obtenus étaient-ils satisfaisants ?
16. Quels sont les facteurs qui influencent le développement du commerce électronique?
17. Pourquoi avez-vous décidé de faire une restructuration organisationnelle ?
18. Quels sont les objectifs, les mécanismes et les conditions qui caractérisent la mise en place du système de restructuration organisationnelle?