

Convergence Managériale Bancaire Vers L'économie Numérique En République Démocratique Du Congo

Par Masele Molangi Roger

Doctorant A L'upc Et Chercheur Au CRESH

Résumé

Le problème traité par le présent article consiste à vérifier si le management bancaire en République Démocratique du Congo converge vers la prise en compte adéquate de l'économie numérique étant donné son caractère incontournable actuellement dans la pratique de gestion des unités économiques. L'objectif poursuivi est de mettre en exergue une approche d'appréciation de la convergence vers l'économie numérique en se servant des critères identifiés au regard de progrès technologique en cours dans la sphère bancaire. C'est ainsi que l'article tente de proposer un indicateur tout à la fois simple et facilement compréhensible, grâce au scoring. Ainsi, l'enquête organisée en 2023-2024 auprès des cadres de 4 banques sur 15 répertoriées par la Banque Centrale du Congo en 2021 moyennant un procédé statistique aléatoire de sélection, l'entretien noué a permis de construire un indicateur dont la valeur trouvée est de 0.83, que nous avons qualifié d'Indice de Convergence Bancaire (ICB) utilisable pour apprécier des progrès accomplis. Le niveau de cet indice permet de conclure que les banques congolaises sont à jour dans le processus de convergence vers l'économie numérique.

Mots-clés : management, économie numérique, convergence, scoring, indice de convergence.

Date of Submission: 04-11-2025

Date of Acceptance: 14-11-2025

I. Introduction

L'économie se trouve aujourd'hui dans un tournant décisif, celui de l'ampleur que prend de plus en plus une de ses nouvelles facettes, à savoir l'économie numérique dont la substance est inhérente aux technologies numériques que l'on qualifie également des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication). Celles-ci participent à améliorer les processus de création de valeur, tout en tenant compte de la gestion des risques et des performances techniques (Besson M., 2016). Elles continuent de favoriser de nouveaux modes d'organisation et de nouvelles intermédiations.

Le recours au numérique impacte à la fois les compétences individuelles et collectives au sein des organisations, les entreprises en général et les banques en particulier. Cet impact se fait jour à trois niveaux : la transformation de la relation client (à travers l'analyse des données massives de l'internet), la transformation des processus opérationnels (robotisation des tâches de production, individualisation de l'offre de produits et des services, etc.) et le changement des modèles d'affaires (conception de nouveaux services grâce au numérique, révision des frontières de la firme) (Besson M., Gossart C. et Jullien N., 2017).

La transformation en termes d'adoption de ces technologies est prise en compte dans le domaine bancaire avec un certain nombre de pratiques et d'outils. Compte tenu de l'importance que revêt le secteur bancaire pour une économie, particulièrement pour la République Démocratique du Congo, il y a lieu de chercher à savoir si les banques commerciales sont intéressées au plus haut point à ce vent qui souffle. S'y intéresser revient à vérifier la convergence managériale dans ce secteur vers cette nouvelle économie qualifiée de numérique. Pour y arriver, il est avant tout procédé dans la suite, à une circonscription théorique des concepts, à savoir : le management, l'économie numérique et la convergence. La précision de ces concepts est suivie par la présentation des critères sur lesquels l'analyse est basée pour vérifier le niveau de convergence vers l'économie numérique. Ce point précède celui du recueil des données (considérations méthodologiques), pour enfin chuter sur l'analyse et l'interprétation des résultats issus des données primaires recueillies sur terrain.

1. Base théorique du management de la convergence vers l'économie numérique

Le concept management est plus compréhensible à partir de sa racine telle que décrite par Jean-René Loubat (2006). En effet, bien que de consonance anglaise, langue à laquelle il semble être tiré, d'après cet auteur le management est avant tout d'origine française avec le terme « ménager » dont l'idée est de prendre soin, de faire attention ou de s'occuper de quelque chose, particulièrement le ménage. Ce dernier est de l'étymologie latine « *mansio* » qui renvoie à « maison » ou « résidence ». Or, du point de vue économique, un ménage constitue une entité économique composée d'individus et d'objets appelés à être gérés, si bien que

« faire le ménage » renvoie à l'idée de « prendre soin et de s'occuper d'une pièce, d'une habitation, de restaurer un ordre » par le dirigeant qui « fait le ménage ». Ainsi, Jean-René Loubat conclut par définition que le management constitue « l'art de mobiliser des énergies en vue d'atteindre un objectif commun ».

De ce fait, pour arriver à réaliser cet objectif poursuivi par le management, ce dernier met en œuvre les moyens techniques, financiers et humains nécessaires à l'accomplissement des tâches requises (Dimbi R., 2012). Ce qui fait alors du management une pratique contribuant à l'érection d'une entité organisée délibérément réfléchie et libérée du poids (Dery R., 2007).

Cette considération du management va donc de pair avec celle de Thomas Durand (2020) et qui est également très pertinente pour la présente analyse. En effet, cet auteur explique que le management c'est l'art d'orienter, d'organiser, de conduire et de contrôler, et aussi de mener un changement organisationnel à l'encontre de l'inertie des structures et des processus « routinisés » empêchant de nouveaux apprentissages. Ce changement peut être dicté par les évolutions dans l'environnement concurrentiel ou par un changement de stratégie ou encore par une performance insuffisante (recherche d'efficience et de fiabilité). Dans ce sens, le management à travers son action cherche à outiller les processus en mettant en place des systèmes adéquats.

Reste à déterminer les théories à même d'expliquer la démarche de vérification empirique. D'abord, il convient de noter que « les théories managériales ont pour objet de décrypter le fonctionnement des organisations afin d'en permettre une meilleure compréhension » (Barabel M., Meier O., 2015). C'est dans ce sens qu'il s'avère nécessaire de focaliser l'attention, au regard de l'évolution technologique actuelle, sur les conditions de survie et les moyens mis en œuvre pour améliorer les performances dans le secteur bancaire.

Les modèles théoriques auxquels le présent papier s'appesantit sont ceux qui suivent : le modèle de Lewin, le modèle du diamant de Leavitt, le modèle de la roue du changement de Kanter, le modèle de Kotter, le modèle de la courbe du changement de Kübler-Ross ou modèle du « deuil », et enfin modèle transactionnel de William Bridge. La pertinence de ces modèles est expliquée par le fait qu'ils sont bien adaptés pour l'étude des changements survenant au sein des organisations.

Avec le modèle de Lewin, lors d'un changement organisationnel, il est indispensable de convaincre les parties prenantes de l'intérêt du changement afin de lever toutes résistances (Austissier D. et al., 2019). Quant au modèle du diamant de Leavitt initié par l'américain Harold J. Leavitt, il fournit un outil théorique pertinent pour évaluer les conséquences d'un changement sur les différentes composantes ou niveaux d'une entreprise. Le changement pouvant être favorable ou défavorable, il exige l'élaboration d'un plan d'action en scrutant les individus, les tâches, l'organisation, la technologie (Uribe J., 2021).

Pour ce qui est du modèle de Kanter proposé en 1992, il propose l'utilisation des leviers du changement, notamment la communication, la formation et l'accompagnement (Austissier D. et al, 2019). De son côté, le modèle de Kotter, on peut retenir qu'il incite au déploiement du changement par incitation à l'action. Autrement dit, il sied notamment de créer l'urgence, d'inciter à l'action et d'ancrer le changement. En ce qui concerne le modèle du « deuil » Kübler-Ross, en effet, les différents stades par lesquels une personne passe lorsqu'elle apprend sa mort prochaine tels que théorisés par Dr Elisabeth Kübler-Ross, inspirent pour analyser et comprendre les différentes étapes par lesquelles les individus passent lorsqu'un changement est décidé dans leur entreprise (Lagarde L., 2019). Les individus ou les collaborateurs tolèrent facilement le changement s'ils peuvent comprendre l'impact que ce changement aura sur eux. Il faut donc une explication du changement pour faire adhérer.

Enfin, le modèle de William Bridge. Ce modèle transparaît dans son ouvrage publié en 1991 sous l'intitulé *Managing Transitions*, dans lequel il met l'accent sur la transition plutôt que sur le changement. Au regard de sa théorie, le changement arrive aux individus et entraîne des comportements résistants, alors que la transition est un processus à travers lequel les individus vivent plutôt des expériences au fur et à mesure qu'ils traversent un changement. Il faut donc organiser une transition pour réussir un changement en douceur.

Tous les modèles exposés font montre d'une pertinence sans conteste, mais ne peuvent pas faire l'objet d'un choix absolu tant les banques et les circonstances de changement ne sont toujours pas identiques. Leur pertinence reste de mise dans la mesure où les entreprises opèrent dans une économie de marché en déséquilibre constant avec présence de l'incertitude, de la nouveauté et de l'imprédictibilité, ainsi que de conditions susceptibles de remettre en question les meilleures prévisions (Austissier D., Bensebaa F., Moutot J-M., 2012).

Dans la présente analyse, il s'agit d'un management dont le contexte est de converger vers l'économie numérique. Il y a lieu de préciser alors ce que c'est la convergence vers l'économie numérique.

Considérant le point de vue de D'Souza C. et Williams D. (2017), l'économie numérique peut être appréhendée au travers des technologies numériques qui, elles, transforment le fonctionnement des entreprises en facilitant les tâches fortement tributaires de la connectivité, de l'utilisation de renseignements, des prévisions et de la collaboration. En effet, l'économie numérique est une économie constituée de l'ensemble des transactions sur les biens et services produits et ou échangés à travers les technologies numériques (réseaux électroniques), principalement l'internet.

C'est une économie qui est née du progrès technologique dans le secteur des TIC, particulièrement l'électronique, les télécommunications et l'informatique. Et son ampleur est due à la démocratisation et la popularité que connaît actuellement l'internet depuis la fin des années 1990. Depuis, plusieurs secteurs sont actuellement touchés par l'économie numérique, notamment la banque, le commerce, le transport, l'énergie, l'éducation, l'édition, les médias, la santé.

Plusieurs concepts terminologiques servent à caractériser ce type d'économie, à savoir : économie postindustrielle, économie de l'immatériel, économie du savoir, économie de l'internet, économie de l'information, économie digitale.

L'économie numérique favorise la création et la captation de valeur, selon ses composantes et ses acteurs. Elle comporte trois composantes d'après le CNUCED (2019), à savoir le secteur numérique proprement dit (concerné par les télécommunications et les TIC), l'économie numérique (concerné par les services numériques) et l'économie numérisée (concerné par les professions des TIC).

Néanmoins, d'après Gagné G. et Tchéhoulali (2017), la numérisation affecte tous les aspects de la production et du commerce, des plus grandes entreprises aux plus petits commerçants, mais risque de conduire à une augmentation des inégalités de revenus, note le rapport de la CNUCED (2017) qui fait cas d'une croissance certes soutenue de l'économie numérique en Afrique, mais à des vitesses différentes.

Plusieurs modèles d'affaires sont nés de l'économie numérique. A titre illustratif, Motongane C-A. (2018) mentionne ce qui suit : la géolocalisation, le Deep Learning, les nouvelles clientèles, les réseaux sociaux, l'impression 3D, les robots et les drones, matériaux composites créés grâce aux nanotechnologies, etc. Le chemin vers la maturité de l'économie numérique reste encore ouvert à beaucoup d'autres modèles d'affaires qui pourront voir le jour étant donné le grand élan d'innovations qui caractérise le monde des TIC.

Quant à la convergence, au regard de son sens étymologique, Théofil I. Kis (1971) renseigne que ce terme est tiré du latin *convergere* qui signifie tendre, se diriger vers le même point, s'incliner vers la même direction commune, vers un résultat commun. Il y a donc là l'idée du rapprochement vers quelque chose, vers un résultat ou un but commun. C'est donc la tendance à s'orienter vers un repère. Cependant, la convergence considérée comme notion relative au domaine de l'économie, s'applique préférentiellement à l'échelle macroéconomique. Dans ce sens, il y a convergence lorsqu'il y a diminution dans le temps des écarts entre les niveaux de production par tête (revenus par habitant) (Sarant J.R., 2017). Autrement dit, la convergence s'opère quand les PIB par tête convergent vers la valeur moyenne de l'échantillon.

Pour bien présenter ce concept, C. Fuss (1999) l'illustre avec son contraire la divergence, c'est-à-dire le processus évolutif pour lequel deux séries A et B s'écartent à long terme de ce qui pourrait être l'objectif commun, une valeur cible de référence.

D'après T.I. Kis (1971), c'était un sociologue américain, P.A. Sorokin, dans l'article « *Mutual Convergence of the United States and the USSR to Mixed Socio-cultural Type of 1960* » qui, pour la première fois dans les sciences sociales, avait employé l'expression « convergence ». Il était suivi par l'économiste hollandais Jan Tinbergen, en 1961 dans son article « *Do Communist and Free Economies Show a Converging Pattern?* ». Depuis, le concept a pris plusieurs ramifications et approches de calcul.

En ce qui concerne le présent article, il faut alors comprendre par convergence bancaire vers l'économie numérique, la tendance qu'ont les banques de s'orienter vers les nouvelles technologies d'actualité et d'usage dans le secteur bancaire. Il s'agit notamment de : distributeur automatique de billets (DAB), de home banking, technologie de blockchain (utilisation notamment de la cryptomonnaie), Cloud computing (notamment l'hébergement ou le stockage à distance dans des serveurs informatiques), Chabot (programme informatique simulant la conversation humaine), Big data (mégadonnées ou ressources volumineuses en rapport notamment avec le prospect ou la clientèle) et IoT (*Internet of Things*, c'est-à-dire Internet des objets, qui consiste à favoriser la communication avec des objets ou dispositifs physiques grâce aux technologies sans fil et moyennant une connexion internet, tel est le cas de capteurs, caméras, machines, Smartphones, voitures, etc.). Pour certains d'entre eux, ces critères sont à apprécier tant du point de vue des banques commerciales que celui de leurs clients bénéficiaires.

2. Cadre méthodologique

Les données utilisées dans l'analyse ci-dessous ont été recueillies auprès des cadres et des clients (au nombre de 107) de banques commerciales retenues pour l'enquête. Il s'agit de 4 banques commerciales sur 15 répertoriées en République Démocratique du Congo suivant la liste fournie par la Banque Centrale du Congo en 2021 (BCC, 2021). L'enquête a touché 25 clients de l'Equity-BCDC (grande banque), 30 clients d'Ecobank (moyenne banque), 22 clients de FBN Bank (petite banque) et 30 clients de l'Access Bank (petite banque). Toutes sont catégorisées grandes, moyennes et petites banques par la Banque Centrale du Congo au regard de leurs parts de marché.

Le choix du panel des banques a été opéré suivant un procédé statistique aléatoire, avec le niveau de confiance de 95% et une précision de $\pm 3\%$ pour une population de 15 banques opérationnelles. Néanmoins, les

données ici exploitées ne concernent que celles recueillies par entretien avec les cadres, tandis que celles en rapport avec les clients sont exploitées dans un autre article.

Pour analyser la convergence moyennant les données collectées, il est utilisé une technique d'inspiration du scoring. Deux indices simples sont élaborés afin d'en dégager un seul qui leur est synthétique en termes de moyenne et que nous qualifions d'Indice de Convergence Bancaire (ICB).

Les critères d'analyse se basent sur les outils fondamentaux actuels sur lesquels les banques commerciales misent pour converger vers l'économie numérique tels que fournis notamment par Vaysset G. (2017) et Bernet-Rollande L. (2015), à savoir : les distributeurs et guichet automatiques des billets (DAB et GAB) ; le service « view banking » c'est-à-dire la communication avec les clients via le réseau électronique (« sms banking », « e-mail banking », « phone banking ») ; le service « mobile banking » (e-banking) (transferts d'argent ou achat par téléphone) ; le service « home banking » (accès en ligne aux services bancaires via téléphone ou ordinateur à domicile ou à n'importe quel endroit) qui généralise le « mobile banking », le « web banking » (opérations bancaires via internet : consultation solde, virement, demande de crédit, etc.) et le « phone banking ».

3. Analyse et interprétation des résultats

La présente analyse porte sur l'examen du processus managérial d'implémentation du changement, considérant tant l'approche matérielle que l'approche théorique plus haut évoquée. Il s'agit de vérifier la convergence du management bancaire en République Démocratique du Congo.

Pour ce qui est des critères de la convergence numérique bancaire, il est fait référence aux outils numériques ci-après : DAB, SMS Banking, Email-Banking, Phone Banking, E-Banking ou Mobile Banking, Home Banking, Technologie de Blockchain (Cryptomonnaie), Chabot (Intelligence artificielle), Cloud computing, Big data (automatisation des processus métier), IoT (Internet des objets).

En effet, les données collectées auprès des cadres de banques sélectionnées montrent que la banque Equity-BCDC remplit à 73% les critères ci-dessus, Ecobank 82%, FBN 73% et Access Bank 82%. Considérant chacun des critères, il ressort que le distributeur automatique des billets est utilisés par 100% de banques considérées, de même pour le SMS Bankin, l'Email Banking, l'E-banking, le Home Banking et le Cloud Computing. A l'inverse, 100% de banques n'utilisent pas la technologie de blockchain. Quant aux autres critères, il ressort que le Phone Banking est prisé par trois quarts de banques, soit 75%. par contre, le Chabot est n'y est recouru que par 25% de banques. Enfin, le Big data et l'IoT sont concernés par 75% de banques chacun.

De ces résultats, il s'avère que la tendance des changements technologiques est généralisée au sein des banques en République Démocratique du Congo. L'effort fourni par le management bancaire en RDC pour converger vers l'économie numérique est dicté par quelques impératifs, notamment : être à jour dans l'évolution sectorielle pour bénéficier de l'effet de réseau (engouement technologique augmentant les effectifs clients), mieux servir la clientèle et rester compétitive dans le marché bancaire.

Eu égard aux résultats décrits ci-dessus, il est possible de procéder au test de convergence en utilisant la technique de scoring comme cela se présente dans le tableau qui suit issu des données collectées.

Dans ce tableau, à l'image de la technique de scoring utilisée par les banques pour noter les demandeurs de crédit (« credit scoring »), méthode censée rendre compte du niveau de risque qu'elles encourent (Lazarus J., 2012). Cette technique est ici adaptée en termes d'indice de convergence numérique bancaire (ICNB) variant sur [0 ; 1] dans lequel le résultat final avec un score 0 traduit l'absence totale de convergence et 1 la parfaite convergence. La fourchette d'appréciation considérée est que, la valeur de l'ICNB (Indice de Convergence Numérique Bancaire) appartenant à l'intervalle [0 ; 0.45[indique une faible convergence et donc des efforts énormes à fournir pour converger ; une valeur comprise dans l'intervalle [0.45 ; 0.55] traduit une moyenne convergence, soit un effort manifestement fourni pour converger ; quant à la valeur située à l'intervalle]0.55 ; 1], cela correspond à une forte convergence. Cependant, à l'intérieur du tableau, 1 et 0 symbolisent respectivement un critère satisfaisant et un critère non rempli.

Tableau relatif au scoring bancaire de la convergence numérique

Critère		Equity-BCDC	Ecobank	FBN	Access	Scores inter-banques
Distributeur		1	1	1	1	4
SMS Banking		1	1	1	1	4
Email Banking		1	1	1	1	4
Phone Banking		1	1	0	1	3

E-banking		1	1	1	1	4
Home Banking		1	1	1	1	4
Technologie Blockchain		0	0	0	0	0
Chabot (Intelligence artificielle)		1	0	0	0	1
Cloud Computing		1	1	1	1	4
Big data		0	1	1	1	3
IoT		0	1	1	1	3
Scores intra-banque (sur 11)		8	9	8	9	-
Scores intrabanques (sur 44)		-	-	-	-	34
Scores inter-banques (sur 44)		-	-	-	-	34
Moyenne des indices intra-banques		-	-	-	-	0.77
Moyenne des indices inter-banques		-	-	-	-	0.77
ICNB						0.77

Source : Estimation sur base des données de l'enquête.

Au regard de ce tableau, le résultat de l'Indice de Convergence Numérique Bancaire (ICNB) trouvé est de 0.77. Cet indice est obtenu par la moyenne des indices intra (34/44) et inter-banques (34/44). Cet indice est élevé, car supérieur à 0.5, cela traduit que les banques commerciales convergent vers l'économie numérique. Et cette convergence est très prononcée.

A présent, il est indispensable d'examiner la conformité de la convergence bancaire en tablant sur les différents modèles théoriques exposés. En effet, pour la convergence managériale des banques, le test porte sur la conformité aux modèles théoriques ci-après rappelés : Modèle de Lewin (Explication et partage du changement organisationnel), Modèle de Leavitt (Analyse et évaluation préalable des conséquences du changement), Modèle de Kanter (Accompagnement du changement en interne auprès des agents - leviers communication et formation), Modèle de Kotter (Déploiement du changement par incitation à l'action), Modèle de Kübler-Ross (Explication du changement pour faire adhérer - à l'externe pour les clients), Modèle de Bridge (Organisation d'une transition pour le changement).

Le tableau qui suit traduit le résultat du test de la convergence managériale des banques, considérant les données issues de la collecte sur terrain auprès des cadres bancaires des institutions concernées. Dans ce tableau, le score 0 symbolise la non-conformité au modèle théorique concerné tandis que le score 1 représente l'observation des exigences du modèle théorique.

Tableau relatif au scoring bancaire de la convergence managériale

Critère / Score	Equity-BCDC	Ecobank	FBN	Access	Score inter-banques
Modèle de Lewin	1	1	1	1	4
Modèle de Leavitt	1	1	1	1	4
Modèle de Kanter	1	1	1	1	4
Modèle de Kotter	0	1	1	1	3
Modèle de Kübler-Ross	1	1	1	1	4
Modèle de Bridge	0	1	1	0	2
Score intra-banque (sur 6)	4	6	6	5	-
Score Indice intra-banques (sur 24)	-	-	-	-	22
Score Indice inter-banques (sur 24)	-	-	-	-	21
ICMB	-	-	-	-	0.89

Source : Estimation sur base des données de l'enquête.

Le tableau ci-dessus du scoring de la convergence managériale permet de capter l'adaptabilité des banques congolaises aux changements technologiques, ce que nous qualifions de convergence du management du secteur bancaire vers l'économie numérique. L'indice de convergence managériale bancaire (ICMB) trouvé de l'ordre de 0.89 (forte convergence) montre que les banques se conforment aux théories dont allusion est faite plus haut.

Il ressort des analyses ci-dessus deux indices estimés par la technique de scoring. Le premier indice lié à la Convergence Numérique Bancaire (ICNB) dont la valeur trouvée est 0.77, se rapporte à l'adoption des outils numériques par les banques ; tandis que le second indice relatif à la Convergence Managériale Bancaire (ICMB) dont la valeur est 0.89, a trait à la conformité théorique d'observance des mécanismes nécessaires au changement pour converger. La moyenne des deux indices étant de 0.83 (soit l'ICB, Indice de Convergence Bancaire), cette valeur se retrouve dans la zone de forte convergence. Ainsi, ceci amène à conclure qu'en

République Démocratique du Congo le secteur bancaire est à jour dans le processus de convergence vers l'économie numérique.

II. Conclusion

La sphère économique subit des transformations influencées par les technologies de l'information et de la communication, à telle enseigne que l'économie qui y relative est qualifiée d' « économie numérique ». Les banques font face à des changements rapides dans leur fonctionnement ainsi que leur relation avec la clientèle. Cet article vient d'analyser les critères de leur transformation numérique qui, surement ne sont pas exhaustifs, mais qui sont les plus évidents et indispensables pour un bon management dans le secteur bancaire.

Au départ, la préoccupation de l'analyse consistait à vérifier si le management bancaire en République Démocratique du Congo converge vers l'économie numérique. Pour y arriver, après posé des critères plausibles, la vérification empirique a abouti au terme des indices calculés par une approche simple de scoring a démontré que le niveau de convergence du management des banques en République Démocratique du Congo est très élevé. Cette vérification a été faite grâce à un processus de recueil des données auprès de 4 banques commerciales sur 15 actives dans le pays en 2021. De deux indicateurs calculés, l'un Indice de Convergence Numérique Bancaire (ICNB) a abouti à la valeur 0.77, et se rapporte à l'adoption des outils numériques par les banques ; l'autre, Indice de Convergence Managériale Bancaire (ICMB) dont la valeur est 0.89, concerne la conformité théorique d'observance des mécanismes nécessaires au changement pour converger. De ces deux indices, la moyenne calculée de 0.83 nous a poussés à catégoriser les banques congolaises dans la zone de forte convergence.

Liste Des Références Bibliographiques

- [1]. Austissier, D. Et Al. (2019). La Boîte A Outils De La Conduite Du Changement Et De La Transformation. Dunod.
- [2]. Austissier, D., Bensebaa, F., Moutot, J-M. (2012). Les Stratégies De Changement. Dunod.
- [3]. Barabel, M., Meier, O. (2015). Manageor – Tout Le Monde A L'ère Digital. Dunod.
- [4]. BCC (2021). Banques Agréées. Direction De La Surveillance Des Intermédiaires Financiers.
- [5]. Bernet-Rollande, L. (2015). Principes De Technique Bancaire. Dunod.
- [6]. Besson, M., Gossart, C., Jullien, N. (2017). Les Enjeux De La Transformation Numérique Dans L'entreprise Du Futur. Technologie De L'information, Culture & Société.
- [7]. CNUCED (2019). Rapport Sur L'économie Numérique, Création Et Captation De Valeur : Incidences Pour Les Pays En Développement. CNUCED.
- [8]. CNUCED (2017). Numérisation, Commerce Et Développement. CNUCED.
- [9]. Dery, R. (2007). Le Management : De La Tradition A L'hypermodernité. Gestion, 3, Vol. 32, 76-87.
- [10]. Dimbi, R. (2012). Dictionnaire Du Commerce Equitable. Editions Quæ.
- [11]. D'Souza, C., & Williams, D. (2017). The Digital Economy. Bank Of Canada Review, Vol. 2017, 5-18.
- [12]. Durand, T. (2020). Management D'entreprise 360°. Dunod.
- [13]. Fuss, C. (1999). Mesures Et Tests De Convergence : Une Revue De La Littérature. Revue De L'ofce, ULB, N°69/Avril.
- [14]. Gagné, G., & Tchéhouali, D. (2017). Économie Numérique Et Industries Culturelles : De La Convergence À L'interconnexion. Revue Culture, Commerce Et Numérique, Volume 12, Numéro 8, OIF, Octobre.
- [15]. Kis, T.I. (1971). Etat Des Travaux Sur La Problématique De La Convergence : Théories Et Hypothèses. Etudes Internationales, Volume 2, Numéro 3.
- [16]. Kotter, J. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press.
- [17]. Lagarde, L. (2019). La Boîte A Outils Du Développement Personnel. Dunod.
- [18]. Loubat, J-R. (2006). Le Management Ou L'art De Faire Réussir Les Entreprises Humaines. Empan, 1, N°61, 24-29.
- [19]. Motongane, C.-A. (2018). La Bible Des Problématiques Essentielles De L'économie Numérique. Lulu.
- [20]. Sarant, J.-R. (2017). La « Convergence Economique » Est-Elle Une Fable ?, Dans Regards Croisés Sur L'économie, 2, N°21, 101-105.
- [21]. Uribe, J. (2021). Conduite Du Changement : Définition, Enjeux Et Mise En Place [<https://Recrutee.Com/Fr-Articles/Conduite-Du-Changement>], Consulté Le 26/9/2023]
- [22]. Vaysset, G. (2017). L'avenir Du Billet De Banque. Annales Des Mines-Réalités Industrielles.