

Louvain School of Management

Quel rôle les agences jouent-elles dans la transformation digitale de Partenamut et quel est l'impact de cette transformation sur ses clients ?

Auteure : Lucie Delepine

Promotrice : Professeure Karine Charry

Année académique 2022 - 2023

En vue de l'obtention du diplôme de : Master en Sciences de gestion à finalité spécialisée.

*We keep moving forward, opening new doors, and doing new things,
because we're curious and curiosity keeps leading us down new paths*

Walt Disney

TABLE DES MATIÈRES

Abréviations utilisées.....	1
Figures.....	2
Tableaux.....	2
Remerciements.....	3
Introduction.....	4
Partie I : Cadre théorique	6
Chapitre 1 : Un monde en changement	6
A. Un monde VUCA	6
B. La révolution digitale.....	7
Chapitre 2 : La digitalisation et la transformation digitale.....	11
A. La digitalisation	11
B. La transformation digitale	12
C. Les avantages de la transformation digitale	12
D. Le cas particulier des entreprises de service.....	14
Chapitre 3 : La gestion du changement.....	16
A. La transformation digitale et le changement	17
B. La gestion du changement	17
C. L'adoption du changement	18
Chapitre 4 : Les utilisateurs de l'ère digitale.....	21
A. La nouvelle génération d'utilisateurs	21

B.	Les catégories d'utilisateurs digitaux	23
C.	L'exclusion digitale	24
Partie II :	Etude qualitative	26
Chapitre 1 :	Evolution de la question de recherche.....	26
Chapitre 2 :	Méthodologie.....	27
A.	Choix méthodologiques	27
B.	Constitution de l'échantillon	28
C.	Méthode de collecte d'information.....	29
D.	Réalisation du guide d'entretien	31
E.	Retranscription	32
Chapitre 3 :	Présentation de l'étude de cas : Partenamut	33
A.	L'entreprise : Partenamut	33
B.	Les clients de Partenamut.....	34
C.	Mission :	35
D.	Valeurs.....	35
E.	Les 4 ambitions de Partenamut	37
F.	Les outils digitaux de Partenamut	39
G.	Le rôle des agences Partenamut :	41
Chapitre 4 :	Analyse.....	43
A.	Méthode d'analyse.....	43

B. Présentation des résultats obtenus	44
Chapitre 5 : Discussion des résultats.....	53
A. Analyse des résultats obtenus	53
B. Réponse à notre question de recherche.....	57
Chapitre 6 : Limites de l'étude.....	59
Chapitre 7 : Pistes de recommandations managériales	60
Conclusion	61
Bibliographie	62

ABRÉVIATIONS UTILISÉES

BIM	Bénéficiaire de l'Intervention Majorée (Les personnes et les ménages disposant de faibles revenus peuvent avoir un statut spécial pour leur donner accès à certains avantages)
CRM	Customer Relationship Management
DGC	Tâche de rappel des clients quand leurs documents sont incomplets
GOK	Guichet en ligne utilisé par les clients : équivalent à MyPartenamut
UE	Union Européenne

FIGURES

Figure 1 : La courbe du deuil de Kübler-Ross (1969)

Figure 2 : La courbe du changement (Scott & Jaffe, 1988)

Figure 3 : Logos des mutualités libres : Partenamut, Helan et la Freie Krankenkasse (Rapport annuel des Mutualités Libres, 2021)

Figure 4 : Les 4 valeurs de Partenamut. (« Qui sommes-nous - Partenamut », 2022)

Figure 5 : Les ambitions 2025. (Partenamut, 2021)

Figure 6 : Nouveau logo et slogan. (« Rapport Annuel Partenamut 2021 », 2021)

Figure 7 : Borne de Partenamut. (Photo personnelle)

TABLEAUX

Tableau 1 : L'adoption du digital dans la zone euro (Anderton et al., 2021)

Tableau 2 : Description de l'échantillon de nos répondants

Tableau 3 : Caractéristiques des 3 types d'entretien (De Ketele & Roegiers, 1996)

Tableau 4 : Thèmes ressortis des données empiriques

Tableau 5 : Suite logique : un client se présente devant l'agence sans rendez-vous

REMERCIEMENTS

Je tiens dans un premier temps, à remercier ma promotrice, Professeure Karine Charry, pour sa patience, sa disponibilité et, surtout ses conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Je souhaiterais, ensuite, remercier ma maître de stage, Florence Theys, qui m'a partagé ses connaissances et expériences chez Partenamut et qui m'a accordé sa confiance dans le cadre de l'étude qualitative réalisée.

Je remercie également l'ensemble des collaborateurs de Partenamut que j'ai eu le plaisir de rencontrer, pour m'avoir accordé leur temps et partagé leur expérience personnelle dans la transformation digitale de Partenamut.

J'adresse enfin, mes plus sincères remerciements à mes parents, Luc et Nathalie pour leur soutien inconditionnel, ma sœur Juliette qui a toujours été là pour moi et Alexandre Devillé pour sa précieuse relecture et sa confiance sans qui l'élaboration de ce mémoire n'aurait pas été possible.

INTRODUCTION

La révolution digitale a contribué au développement de nouvelles technologies, qui permettent, désormais, de digitaliser – et donc d’automatiser - la plupart des interactions d’une entreprise avec ses clients. L’intégration de ces nouvelles technologies n’est toutefois pas automatique. Elle suppose une **transformation digitale**.

Partenamut est une mutualité belge. Si elle s’apparente, à première vue, à une société classique, elle présente toutefois la particularité de poursuivre un objectif d’intérêt public. Cette distinction peut sembler anecdotique. Elle est, en réalité, essentielle. Les affiliés d’une mutualité ne peuvent pas être assimilés aux clients d’une société classique. Les premiers disposent d’une certaine liberté : ils peuvent s’adresser à une autre société concurrente lorsque la transformation digitale d’une société ne leur convient pas. En revanche, certains affiliés sont parfois dépendants de leur mutualité, en raison de leur situation défavorisée. Ils sont, par conséquent, contraints de subir la transformation digitale de leur mutualité. Le choix de la transformation digitale se pose donc pour les clients d’une entreprise classique, là où il s’impose pour les affiliés d’une mutualité.

Si la transformation digitale des sociétés classiques a, de manière générale, fait couler beaucoup d’encre, on regrette l’intérêt limité qui a été porté à la transformation digitale des sociétés poursuivant un objectif d’intérêt public.

Ce mémoire vise à étudier le rôle des agences dans la transformation digitale de Partenamut et l’impact de cette transformation sur ses clients.

Nous réaliserons, dans un premier temps, une phase exploratoire théorique basée sur la littérature scientifique. Nous y étudierons l’environnement dans lequel évoluent les sociétés, les phénomènes de digitalisation et de transformation digitale, la gestion du changement et les nouveaux profils d’utilisateurs de l’ère digitale.

La seconde partie de ce mémoire sera consacrée à l’étude qualitative. Après avoir défini notre question de recherche et la méthodologie employée, nous y présenterons, analyserons et discuterons les résultats de notre étude qualitative. Nous tenterons, ensuite, de répondre à notre

question de recherche. Nous étudierons, enfin, les limites de l'étude réalisée et formulerons des recommandations.

Chapitre 1 : Un monde en changement

Il convient, dans un premier temps, de poser le contexte actuel, dans lequel les entreprises doivent s'adapter si elles veulent rester des acteurs compétitifs du marché.

A. Un monde VUCA

La révolution numérique et technologique, la croissance démographique, l'immigration et les catastrophes écologiques sont autant de facteurs qui influencent notre quotidien, à un rythme et une ampleur toujours plus importants (Hadar et al., 2020). Plus récemment, encore, la crise de Covid-19 et les mesures prises afin d'en limiter la propagation et la crise énergétique nous ont montré à quel point les fondations sur lesquelles repose notre environnement, sont volatiles. Ces derniers bouleversements ont mis en lumière la difficulté des entreprises à faire face à des changements aussi brusques qu'imprévisibles (Guilmot, 2021).

L'origine du terme VUCA remonte à la fin de la guerre froide, les services de l'armée américaine employaient l'acronyme VUCA pour décrire les changements tactiques déployés par leurs adversaires et pour répondre à l'ambiguïté croissante qui les entourait (Mackey, 1992). Le terme VUCA (Volatilité, Incertitude, Complexité et Ambiguïté) a, ensuite, été rapidement mobilisé au sein d'autres domaines, tels que la prise de décision stratégique, la gestion des risques et la résolution de problèmes situationnels (Schick et al., 2017). En effet, les entreprises modernes doivent s'adapter à un monde de plus en plus incertain et constamment bouleversé par des changements (Rothenberger, 2020).

Une lecture combinée des définitions apportées par Millar et al. (2018) et Schick et al. (2017) permettent de décrypter l'acronyme VUCA et d'en dégager les 4 composants.

- *Volatility* : la volatilité décrit la nature et la dynamique du changement (généralement rapide).
- *Uncertainty* : l'incertitude est caractérisée par l'absence de prévisibilité. L'incertitude décrit un manque d'information permettant d'appréhender les événements futurs.

- *Complexity* : la complexité renvoie à l'interconnexion et à l'interdépendance existante entre les composants d'un système. Tout événement dépend de nombreux facteurs qui font sans cesse évoluer l'environnement, complexifiant, ainsi, toute prédiction.
- *Ambiguity* : l'ambiguïté décrit l'obscurité de la réalité, les erreurs potentielles de lecture et les dénouements contrastés des actions.

Dans un monde où la Volatilité, l'Incertitude, la Complexité et l'Ambiguïté (VUCA) règnent, les entreprises doivent se montrer toujours plus innovantes (Millar et al., 2018). Tous ces changements constituent un réel défi pour la gestion de l'innovation et la planification stratégique (Millar et al., 2018). Les prises de décision s'inscrivent dans un environnement où l'incertitude prévaut, l'avenir est volatile, insaisissable et imprévisible (Lahrach & Rahouti, 2021).

Certaines entreprises se posent donc logiquement la question de savoir si les conditions VUCA rendent inutiles tous leurs efforts visant à appréhender l'avenir et à en anticiper les évolutions de l'environnement. Etant donné qu'il est difficile de prévoir dans un monde VUCA, est-il réellement possible de planifier stratégiquement en entreprise ? Bennett & Lemoine (2014) répondent par l'affirmative. Selon eux, cette appréhension est envisageable mais suppose d'identifier et de prendre en compte les différents défis de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. Millar et al. (2018) recommandent, en outre, de ne pas occulter cet environnement VUCA mais plutôt de le mettre au service de son entreprise en le comprenant.

Toutefois, ces changements perpétuels et imprévisibles ne sont pas les seuls éléments qui façonnent le monde dans lequel les entreprises évoluent aujourd'hui. Comme nous le verrons dans la section suivante, le monde n'est pas seulement caractérisé par l'incertitude et la volatilité, il est également façonné par la révolution digitale.

B. La révolution digitale

1. L'ère digitale

La première décennie du XXI^e siècle a été marquée par le début d'une nouvelle ère technologique où les frontières entre les technologies physiques, biologiques et digitales se sont estompées (Sotnikova et al., 2020). La croissance fulgurante d'Internet dans les années

1990 a bouleversé le mode de fonctionnement des entreprises et la manière dont elles interagissent avec les utilisateurs (Barefoot et al., 2018).

Récemment, la crise du Covid-19 a encore accéléré cette tendance en forçant tant les entreprises que les utilisateurs à se tourner vers le cyber-espace durant les mesures de confinement (OCDE, 2021). Un rapport de l'OCDE (2020) met en lumière une augmentation du trafic internet de 60% lors des premières mesures de confinement, en mars 2020. La transformation, qui était déjà en mouvement, a été précipitée - voire forcée - dans le contexte de crise sanitaire. Le rapport sur l'économie digitale publié par les Nations Unies (2021) affirme, en ce sens, que la pandémie de Covid-19 a accéléré le processus de la transformation digitale.

Selon Accenture (2014), la révolution digitale est en train de réimaginer l'expérience humaine. Il refaçonne la façon dont les gens vivent, travaillent, se divertissent et se connectent. Même ce que les gens considéraient comme acquis est repensé, simplifié et amélioré, (Barefoot et al., 2018). Du point de vue organisationnel, le développement de nouvelles technologies digitales engendre des changements systémiques qui impactent l'organisation du travail à travers tous les secteurs (Sotnikova et al., 2020).

De plus, selon l'OCDE (2021), ces changements drastiques accélérés par la crise Covid-19, sont irréversibles. Compte tenu du potentiel de ces technologies digitales, on ne peut raisonnablement concevoir de faire marche arrière afin de retrouver l'équilibre qui prévalait avant la crise sanitaire. Nous entrons alors dans une nouvelle ère, sans aucun signe de retour en arrière.

2. L'économie digitale

Dans le courant des années 90, plusieurs articles académiques publiés par le Centre de Recherche en Economie Digitale à New York font, pour la première fois, mention du terme « économie digitale » (Henry et al., 1998). L'économie digitale, également appelée « nouvelle économie », désigne l'économie dans laquelle les technologies informatiques numériques sont utilisées dans les activités économiques (Carlsson, 2004).

Bukht et Heeks (2017) complètent cette définition : à leur estime, l'économie digitale est également caractérisée par la transformation, par Internet/le World Wide Web et la technologie blockchain, des activités économiques traditionnelles de production, de distribution et de commerce.

Selon Mesenbourg (2001), l'économie digitale est composée de 3 éléments principaux :

- L'infrastructure de soutien : la part de l'infrastructure économique totale utilisée pour soutenir les processus de commerce électronique et le commerce électronique (hardware, software, réseaux internet, capital humain, etc.).
- Les processus commerciaux électroniques, qui régissent la manière dont les affaires sont menées et les transactions de commerce électronique effectuées.
- Le commerce électronique, qui concerne la vente de biens et de services en ligne.

Plus fondamentalement, on peut appréhender l'économie digitale comme l'économie basée sur des technologies digitales (Techopedia, n.d.).

Il est établi que notre économie constitue une économie digitale. Il apparaît donc essentiel de déterminer la croissance et la taille de cette économie digitale.

3. La croissance de l'économie digitale

L'étude de la taille et la croissance de l'économie digitale est essentielle afin de comprendre l'économie dans sa globalité. Cette question est fondamentale. Il suffit, pour s'en convaincre, de constater que les entreprises et les utilisateurs dépendent de plus en plus des produits et services digitaux (Barefoot et al., 2018).

L'étude de la croissance de l'économie digitale ne saurait se limiter aux frontières d'un pays ou d'un continent. Elle doit, dès lors, s'effectuer à l'échelle du monde entier.

Dans les pays en voie de développement, l'économie digitale est perçue comme un moyen d'accélérer la croissance économique, d'augmenter la productivité et de faciliter l'accès aux marchés globaux (Dahlman et al. 2016). Le World Economic Forum (2015) confirme l'essor de l'économie digitale : l'économie numérique connaît une croissance de 15 à 25 % par an dans les marchés émergents.

Dans les pays plus développés, une croissance de l'économie digitale est également constatée. À l'échelle des Etats-Unis, le secteur du service digital contribue autant à l'économie digitale que l'Union Européenne entière (Anderton et al., 2021). À l'échelle de l'Union européenne, la croissance est également au rendez-vous. La Commission européenne surveille alors les progrès numériques des États membres par le biais de rapports sur l'Index de Digital Economy and Society (DESI) (European Commission, 2022).

Le DESI est représenté dans le tableau ci-dessous. Les États membres y sont classés en fonction de leur niveau de digitalisation. Le DESI se base sur 4 axes principaux pour analyser leurs progrès relatifs à la digitalisation. Comme illustré dans le tableau ci-dessous, l'adoption digitale a augmenté significativement depuis 2015 (Anderton et al., 2021). En effet, l'Index de Digital Economy and Society (DESI) est passé de moins de 40 en 2015 à plus de 60 en 2020 (European Commission, 2022). Cependant, la digitalisation reste inégale dans l'UE.

Digital adoption in the euro area and EU economies

(Digital Economy and Society Index)

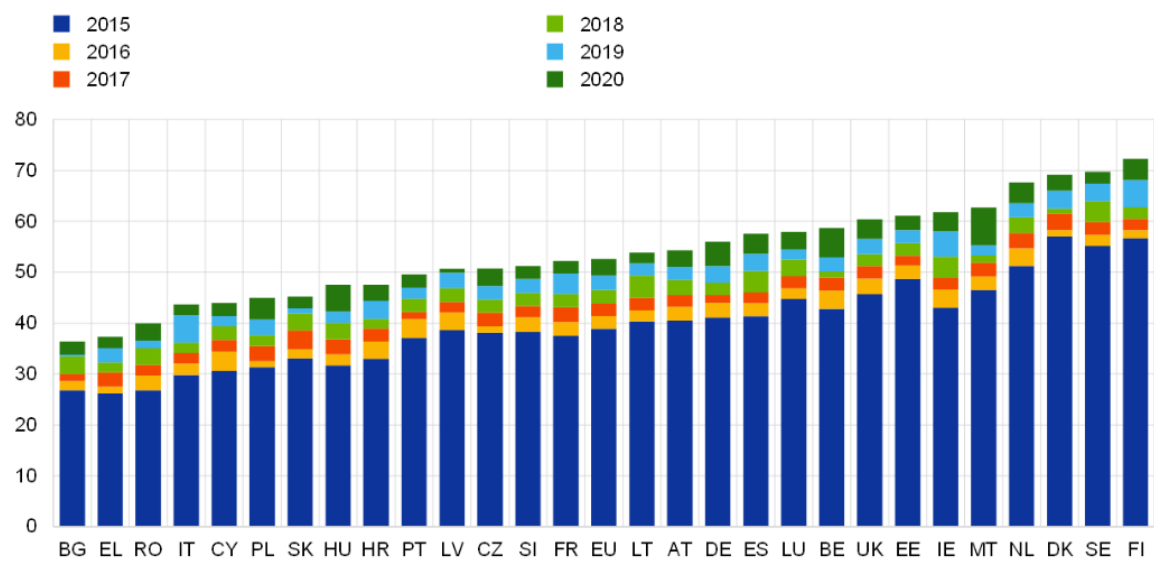


Tableau 1 : L'adoption du digital dans la zone euro et les économies de l'Union Européenne. (Anderton et al., 2021).

Le rapport Digital Economy, rédigé par les Nations Unies (2021), apporte une mesure supplémentaire de l'économie digitale en mesurant une hausse significative des variations de

trafic des données. Ils prévoient que le trafic mondial de protocole Internet (IP) en 2022 (national et international) dépasse tout le trafic Internet depuis 2016.

Finalement, la pandémie de Covid-19 et les mesures prises afin d'en limiter la propagation ont également joué un rôle prépondérant dans la conversion digitale : les mesures de confinement ont forcé la digitalisation de la plupart des activités qui s'effectuaient initialement sur place, engendrant, ainsi, un impact considérable sur le trafic internet. L'année 2020 fut marquée par les mesures de confinements. Durant cette période, la bande passante Internet mondiale a augmenté de 35% (United Nations, 2021). Il s'agit de l'augmentation de trafic la plus importante qui a été recensée depuis 2013.

En conclusion, tous ces indicateurs révèlent une croissance accélérée de l'économie digitale. Il ne fait, dès lors, aucun doute que les données jouent un rôle de plus en plus important en tant que ressources économiques et stratégiques. Cette tendance a été renforcée par la pandémie de Covid-19, qui a induit la digitalisation de la plupart des activités.

Chapitre 2 : La digitalisation et la transformation digitale

Dans l'imaginaire collectif, les termes - *digitalisation* et *transformation digitale* – renvoient généralement à une même notion. Ces termes comportent, toutefois, leurs spécificités. Il est donc nécessaire de les distinguer.

A. La digitalisation

L'Oxford Learner's Dictionaries (s.d.) décrit la digitalisation comme l'action ou le processus de numérisation de données analogiques (images, vidéos et textes). Kuprina et Khazanova (2016) ajoutent à cette définition que la digitalisation est une manière de numériser tout type d'information. Cette approche est complétée par Halapsis (2006), qui considère la digitalisation, non pas comme une méthode, mais comme une tendance à mettre sous forme électronique, une variété d'informations utilisées par l'homme. Il définit ce processus comme la « digitalization of being ».

Enfin, nous nous rallions à l'approche d'Honore (2016), selon laquelle la digitalisation vise essentiellement à optimiser l'entreprise grâce à des logiciels et des solutions informatiques qui permettront de la rendre plus performante, plus accessible et plus concurrentielle lorsqu'elle tente de répondre aux besoins de ses clients. Guseva et Legominova (2018) précisent que c'est grâce à ce processus de digitalisation que l'entreprise générera de nouveaux avantages concurrentiels.

B. La transformation digitale

Dudézert (2018), définit la notion de transformation digitale comme « la transformation des pratiques de travail liées à la généralisation de l'usage des smartphones, des tablettes et de l'univers applicatif et matériel qui leur est associé dans le quotidien des salariés ». Toutefois, selon Bellalij (2021), la transformation digitale ne vise pas uniquement les technologies. Elle concerne également la transformation que l'entreprise entreprend dans sa globalité, tant au niveau de ses innovations technologiques que son capital humain et ses décisions stratégiques.

Sotnikova et al. (2020) constatent, en ce sens, que la transformation digitale constitue une manière d'organiser son entreprise en vue de lui apporter de nouveaux avantages concurrentiels grâce au développement de l'innovation et de la créativité. Selon Monton (2022), l'objectif de la transformation digitale est d'intégrer la technologie à l'ensemble des opérations commerciales d'une entreprise.

Enfin, Monton (2022) met en évidence les différences entre les notions de digitalisation et de transformation digitale. D'une part, la **digitalisation** concerne le traitement de l'information, ou, en d'autres termes, la manière dont les données numérisées peuvent être utilisées afin d'améliorer les flux de travail en automatisant les processus existants. D'une autre part, la **transformation digitale** consiste à exploiter les connaissances et à les intégrer dans tous les domaines d'activité afin de renforcer l'engagement et de créer une nouvelle valeur. La transformation digitale se distingue donc de la digitalisation par ses objectifs et ses résultats.

C. Les avantages de la transformation digitale

Selon Bellalij (2021), la transformation digitale est surtout nécessaire pour les structures d'entreprise classiques basées sur des modèles dépassés. Il s'agit, notamment, des entreprises organisées en silos. En effet, la transformation digitale encourage la **collaboration** et améliore

la communication interne entre les départements (« *The Benefits of Digital Transformation* », s. d.). Westerman et Bonnet (2015) démontrent que les smartphones, les plateformes de collaboration et l'analyse des big data permettent aux managers de connecter leurs organisations différemment.

De plus, un avantage considérable de la transformation digitale est qu'elle **favorise l'innovation**. Orji (2019) mentionne que cette transformation développe la vitesse de réaction interne des entreprises et les capacités créatives et innovantes dont celle-ci dispose pour répondre à des concurrents plus agiles. De même, Ning et Tanriverdi (2017) soulignent les effets positifs de l'impact long terme de la transformation digitale sur la performance, la réduction de l'incertitude et l'augmentation de la créativité. Enfin, dans une perspective plus stratégique, D'Ippolito et al. (2019), affirment que la transformation digitale stimule l'innovation puisque les entreprises profitent de cette transformation pour améliorer leurs produits et services ainsi que pour ajuster leur stratégie.

La transformation digitale d'une entreprise devrait également améliorer **l'expérience client** (« *Benefits of Digital Transformation* », s. d.). Les clients sont de plus en plus exigeants, ce que nous parcourons plus en détail dans le chapitre 4 de ce travail. Tout de même, les clients souhaitent profiter d'une expérience personnalisée, tout en bénéficiant de processus automatisés (Bolton et al., 2018). La transformation digitale d'une organisation lui permettra de mettre en place des outils numériques pour répondre à ses besoins.

Un autre avantage de la transformation digitale est qu'elle améliore **l'efficacité opérationnelle** des entreprises. Premièrement, la digitalisation des processus élimine les risques d'erreurs des saisies manuelles de données – qui sont chronophages – et les inefficacités humaines (« *The Benefits of Digital Transformation* », s. d.). En effet, Ilcus (2018) ajoute que la transformation digitale améliore la vitesse et la précision des tâches, les processus internes, l'intégration, etc. Schwertner (2017) conclut que l'adoption de nouvelles technologies digitales reflète une meilleure compétitivité en raison de l'évolution des cultures organisationnelles qui permet d'engager des employés plus efficaces et innovants.

Finalement, les nombreux avantages mis en avant de la transformation digitale contribuent à la rendre attractive. Les entreprises sont, dès lors, poussées à revoir leurs structures, à défaut de quoi elles risquent de se trouver dépassées et ne pourront plus répondre, de manière efficace,

au marché et aux besoins de leurs clients (Autissier & Moutot, 2014). En conséquence, de nombreuses organisations ont investi dans la transformation numérique pour survivre dans l'environnement dynamique actuel (Kane et al., 2015 ; Ward et Peppard, 2016). Cependant, toutes les organisations ne sont pas égales face à cette transformation.

D. Le cas particulier des entreprises de service

1. Les types de service client

Il est évident que l'être humain a un rôle important à jouer dans le cadre des interactions d'une entreprise avec ses clients. Cependant, toutes les interactions humaines n'ont pas forcément de valeur pour les clients. Dans certains cas où le personnel sert uniquement d'interface pour personnaliser des services, les clients peuvent parfois préférer interagir directement avec une machine (Westerman & Bonnet, 2015). Il a été démontré par de nombreuses organisations, allant de l'hébergement à l'administration, qu'il est possible de combiner un service sans – ou avec très peu d'– interactions humaines tout en constatant une satisfaction du client élevée (« Five examples of low-touch customer experience », 2021).

Certains clients préfèrent, ainsi, le libre-service à l'interaction humaine. Par exemple, de nombreux jeunes adultes préfèrent souscrire une assurance en ligne ou utiliser la banque mobile plutôt que de se rendre dans une agence d'assurance ou bancaire. Selon eux, l'interaction avec un représentant du service humain représente un désagrément ou un coût supplémentaire, lequel est éliminé dans les interactions automatisées (Westerman & Bonnet, 2015). Ce type de service, qui implique un contact humain minimal entre l'entreprise et le client, est appelé un « **low touch customer experience** » (Riserbato, 2021).

Cet engouement pour le libre-service n'est cependant pas généralisable à toute la population. En effet, nous verrons dans le chapitre 4 que les organisations ne peuvent pas considérer les clients comme un groupe homogène avec les mêmes besoins. En effet, des clients différents ont, généralement, des besoins différents. C'est pourquoi il existe 2 modèles différents pour le service client : le « low touch customer service » pour les clients satisfaits d'une expérience digitale et le « high touch customer service » pour les clients qui veulent plus de contact humain (Salomann et al., 2006).

On parle de service clientèle « **low touch** » ou « tech-touch » lorsque l'entreprise utilise l'automatisation pour dialoguer digitalement avec ses clients. Ce type de service est généralement utilisé lorsque l'engagement numérique, tel que le chat en ligne, les mails ou l'information de base en libre-service, fournit une assistance suffisante aux clients. Ces services client « low touch » sont par exemple : l'assistance de première ligne (téléphone, mail ou chat), les mises à jour automatiques des produits, les articles de connaissance de base ou les notifications logicielles et didacticiels sur de nouvelles fonctionnalités (Riserbato, 2021).

Le service client « **high touch** » est caractérisé par de fortes interactions entre le personnel et les clients et des conversations directes avec les professionnels (Da Silva, 2021). Cette stratégie implique une assistance régulière et individuelle de la part des collaborateurs. Ce type de service est généralement utilisé pour les clients stratégiques ou à forte valeur ajoutée, qui sont souvent plus complexes et nécessitent une assistance individuelle (« Low-touch vs High-touch », s.d.). Les services clients « high touch » sont par exemple : des contrôles réguliers, de la communication en face à face, un processus complet d'intégration des clients (Runyan, 2022).

Toutefois, un service client « high touch » n'est toutefois pas incompatible avec un service digitalisé. La digitalisation trouve un intérêt à la fois pour les approches de type "high-touch" et "tech-touch (« Low-touch vs High-touch », s.d.).

2. Les avantages de la transformation digitale pour les entreprises de service

Par le passé, l'automatisation se concentrait uniquement sur des tâches répétitives et standardisées. Aujourd'hui, la technologie ne se contente plus d'automatiser des tâches routinières. Elle permet également de redéfinir radicalement le mode de fonctionnement des entreprises. Par exemple, certains médecins effectuent maintenant des consultations à distance, certains véhicules à conduite autonome ont le potentiel de transformer le secteur du transport ou comme Codelco, de remplacer des travailleurs dans des mines dangereuses. Au-delà de simplement remplacer des travailleurs, les nouvelles technologies contribuent à les décharger afin de rendre leur travail plus épanouissant (Westerman & Bonnet, 2015).

De plus, la standardisation engendrée par la transformation digitale permet d'améliorer **l'agilité** d'une organisation. Par exemple, la mise en œuvre d'un système de planification des ressources

d'une entreprise centralisée implique des efforts notables pour normaliser les processus dans toute l'entreprise mais une fois en place, l'efficacité et la qualité du service est amélioré (Westerman & Bonnet, 2015).

Les systèmes intégrés et les processus centralisés offrent des avantages qui vont au-delà de l'amélioration de l'efficacité et de la qualité. Ils peuvent également constituer des plateformes utiles pour l'**innovation** (Westerman & Bonnet, 2015). Certaines entreprises comme Amazon effectuent elles-mêmes des test A/B en continu sur leur clientèle afin de tester de nouvelles idées (Imke, 2021). Autre exemple : certains vendeurs profitent de ces outils digitaux pour adapter les offres de produits et les prix en temps réel en fonction de circonstances telles que la météo, l'heure de la journée, les stocks disponibles ou la présence d'un événement majeur à proximité (Westerman & Bonnet, 2015).

La transformation digitale des entreprises de service améliore également l'**expérience client**. En effet, en transférant la prise de commande de routine des vendeurs sur le terrain vers un centre d'appels centralisé, les entreprises de service améliorent à la fois l'expérience client et les performances de vente (Westerman & Bonnet, 2015). De plus, la transformation digitale permet également de personnaliser l'expérience du client (Gresham, 2022).

En conclusion, afin de bénéficier des nombreux avantages qu'offre la transformation digitale, il ne suffit pas pour une entreprise, d'assimiler des technologies numériques et de digitaliser certains processus. En réalité, le succès de la transformation digitale d'une société ne dépend pas uniquement des outils technologiques qui sont mis en place mais, plutôt, des usages qui en sont faits (Boissy-Rousseau & Verguet, 2016). C'est à travers toute la culture de l'entreprise qu'il faut aborder la transformation digitale, et de manière incrémentale (Roy, 2021).

Chapitre 3 : La gestion du changement

La transformation digitale d'une entreprise est complexe. Elle ne suppose pas uniquement une décision globale, de la part ses cadres, elle requiert, également - et surtout - une adaptation de l'ensemble des membres qui la composent. Cette adaptation généralisée n'est pas simple, car l'être humain est naturellement sensible au changement (Jouany & Martic, 2022).

A. La transformation digitale et le changement

Comme nous l'avons étudié dans le chapitre précédent, la transformation digitale d'une entreprise suppose de revoir non seulement sa structure (Autissier & Moutot, 2014) mais également sa culture (Roy, 2021). Cette transformation digitale induit donc un changement profond dans une entreprise.

Premièrement, la notion de changement peut être définie de différentes manières. Collerette et al. (1997) définissent le changement comme « Toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou par les gens qui sont en relation avec ce système ». Dans le cadre notre travail, nous nous concentrons sur le changement tel qu'il est appréhendé par Foudriat (2013). Selon lui, le changement se réfère à la démarche qui génère une transformation. Dupuy (2004) complète cette définition : le changement vise « une modification substantielle et durable des stratégies des acteurs, telles qu'elles s'expriment dans leur comportement quotidien ».

Les questions de changement constituent l'une des préoccupations principales des gestionnaires d'entreprises contemporaines (Autissier, 2020). En effet, l'incertitude du monde VUCA et l'environnement économique et technologique dans lequel les entreprises évoluent, les forcent à s'adapter pour survivre, et donc à changer (Meier, 2012). De plus, les cycles stratégiques, technologiques et sociétaux sont de plus en plus rapides et rapprochés. Ainsi, par exemple, les entreprises ont dû adapter leur stratégie organisationnelle en l'échelonnant non plus sur 10 ans mais sur seulement quelques mois (Autissier, 2020). En conclusion, le changement est perçu comme une nécessité et doit, dès lors, être traité comme une priorité par les managers (Meier, 2012).

Pour mettre en place ces changements de manière prioritaire et incrémentale, il est nécessaire de recourir à de la gestion de changement.

B. La gestion du changement

Dawson et Sykes (2016) définissent la gestion du changement comme « le processus actif d'introduction d'un changement qui fait passer une organisation, au fil du temps, de modes de fonctionnement établis à de nouveaux modes de fonctionnement souhaités ». Cette définition

s'appuie sur les travaux de Beckhard et Harris (1987), qui considèrent le changement comme une période de transition entre un état présent et état futur. Prosci (2018) complète cette définition comme suit : « l'application d'un processus structuré et d'un ensemble d'outils visant à mener le volet humain du changement pour obtenir le résultat souhaité ».

L'objectif fondamental de toute initiative de gestion du changement organisationnel est d'implanter, avec succès, des stratégies et des méthodes permettant de réaliser le changement et d'aider les gens à l'accepter et à s'y adapter (Jouany & Martic, 2022). Prosci (s. d.) précise que l'objectif de la gestion du changement est de "manager les personnes pour atteindre l'objectif requis de l'entreprise".

De plus, la gestion du changement permet à l'organisation d'être de plus en plus agile, pour réagir aux changements extérieurs et à l'évolution de son environnement.

C. L'adoption du changement

Faire adopter un changement à un groupe d'individus n'est pas chose aisée. En effet, nous avons naturellement tendance à rechercher un état d'homéostasie ou de stabilité et, ainsi, limiter le plus possible les changements dans le fonctionnement de notre système (Collerette et al., 1997). Cette recherche d'équilibre s'explique par le fait que les individus estiment que des changements conséquents dans leur système, impliqueraient une adaptation de leur part et, par conséquent, la consommation d'une certaine énergie (Collerette et al., 1997).

Nous étudierons l'adoption du changement en nous fondant sur le modèle de la **courbe de deuil**. Ce modèle, élaboré par Elisabeth Kubler-Ross (1969), se base sur des patients en fin de vie et les différentes étapes par lesquelles ils passent avant d'accepter, finalement, leur mort. Les recherches d'Elisabeth Kubler-Ross ont révélé que les patients passent par cinq étapes de deuil : le déni, la colère, la négociation, la dépression et, enfin, l'acceptation.

La courbe du deuil ou courbe du changement de Kübler-Ross

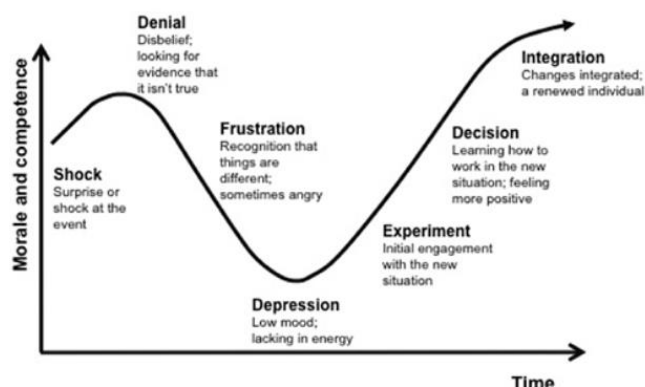


Figure 1 : La courbe du deuil de Kübler-Ross (1969).

Le modèle d'Elisabeth Kübler-Ross n'est pas uniquement applicable aux différentes étapes de deuil. Scott et Jaffe (1988) ont, ainsi, adapté ce modèle (repris ci-dessous) afin de l'appliquer aux différentes étapes qu'un individu traverse lorsqu'il adopte un changement. Le processus d'adoption d'un changement peut donc être comparé, de manière assez surprenante, au deuil : le bouleversement de nos habitudes lors d'un changement implique de « faire le deuil » de notre ancienne situation.

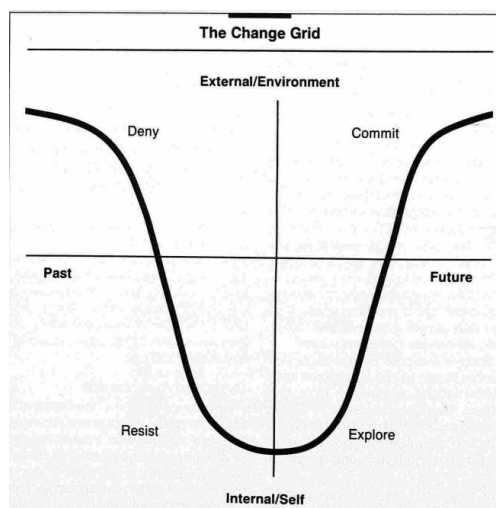


Figure 2 : La courbe du changement. (Scott & Jaffe, 1988).

Il est important de garder à l'esprit que les individus qui adoptent un changement ont des habitudes et une aversion au changement qui leurs sont propres. Ils ne passeront donc pas par chacune des quatre étapes du changement - examinées ci-après - avec la même vitesse ou la même intensité.

1. Le déni :

La première phase du processus de transition est le **déni**. Les individus sont, dans un premier temps, indifférents au changement. Ils restent alors focalisés sur la situation antérieure au changement. Durant cette étape, les individus refusent de tenir compte du changement.

2. La remise en question :

La **remise en question** suit l'étape de déni. Elle survient lorsque les individus qui manifestaient jusqu'à lors du déni pour le changement, éprouvent des doutes, de la colère, de l'anxiété, de la frustration, de la peur et de l'incertitude. Les questions que se posent les individus portent sur l'impact du changement sur leur situation personnelle.

Selon Collerette et al. (1997), la tendance à l'homéostasie – la recherche de stabilité – peut susciter de la résistance de la part des individus si le changement est perçu comme menaçant pour l'état d'équilibre du système. A contrario, s'il est perçu comme utile pour atteindre l'état d'équilibre recherché, les individus seront très ouverts au changement. Dans ce cas, l'individu estime que les gains espérés du changement seront proportionnels à l'énergie qu'il consommera pour s'y adapter. La phase de remise en question constitue une étape clé dans l'adoption du changement : c'est lors de cette étape que les individus – qui sont, à ce moment, les plus réfractaires au changement – vont décider, ou non, d'adopter le changement.

3. La remobilisation

Lorsque les individus arrivent au constat que le changement gagnerait à être adopté, une phase de **remobilisation** s'impose. Durant cette étape, les individus concentrent leur attention sur l'avenir et sur l'environnement externe dans lequel s'inscrit le changement. Les individus sont proactifs durant cette étape : ils réalisent des recherches, expérimentent et explorent.

4. L'engagement

L'**engagement** constitue la dernière étape de l'adoption du changement. Les individus – qui ont assimilé leurs nouvelles habitudes – adoptent le changement. Cette phase est particulièrement longue puisqu'elle durera jusqu'à ce qu'un nouveau changement majeur fasse basculer les individus dans un nouveau cycle de transition.

Tous les individus passent par des cycles de changements à un moment donné dans leur vie. Cependant, ils ne réagissent pas tous de la même manière en fonction de leur profil. Qui sont donc ces différents utilisateurs qui pourraient être amenés à adopter le changement digital ?

Chapitre 4 : Les utilisateurs de l'ère digitale

A. La nouvelle génération d'utilisateurs

L'émergence des nouvelles technologies engendre de nouveaux besoins et de nouveaux usages d'utilisation. En effet, les comportements d'achats et d'utilisation de services se sont transformés à la suite du bouleversement des habitudes de consommation, provoqué par la révolution digitale. Dans les années 80, les publicités ciblaient, de manière générale, un seul et même profil : la ménagère. Aujourd'hui, cette vision est dépassée. La nouvelle génération d'utilisateurs se distingue de la représentation classique du client (Cofidis Retail, 2019).

Premièrement, l'utilisateur de l'ère digitale est plus **exigeant**. Selon le 16^{ème} rapport annuel d'Accenture (2021), les clients veulent une expérience personnalisée dans laquelle ils peuvent facilement et rapidement trouver une manière de répondre à leurs questions. Selon Chakravorti (2022), l'utilisateur moderne s'attend à ce que les marques se souviennent de lui et le distinguent des autres clients. Il recherche une expérience différenciée et personnalisée à chaque étape du processus. Les clients s'attendent à des expériences sans faille, qui allient des interactions physiques et numériques.

L'utilisateur de l'ère digitale recherche également la **convenance**. Il souhaite bénéficier d'un service, sans limite de temps, de lieu ou de canal d'informations. Selon Chakravorti (2022), cette exigence caractérise l'utilisation « on-demand ». La « on-demand consumption » vise le

l'utilisateur digital, qui s'attend à pouvoir accéder aux services 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Cette exigence de l'utilisateur de l'ère digitale s'explique par l'accès direct dont il dispose avec les différentes entreprises (via son site web, son application son adresse mail, etc). Il s'attend dès lors à plus d'instantanéité et d'accessibilité de la part des services proposés par une entreprise (de Meideros, 2022).

De plus, l'utilisateur de l'ère digitale est plus **pressé**. Il souhaite que l'accès aux services soit le plus rapide et le plus facile possible. C'est sur cette facette de l'utilisateur de l'ère digitale que s'est appuyé Amazon GO, dont les magasins « Just Walk out » permettent aux clients de régler automatiquement leurs achats en sortant simplement du magasin, sans passer par une caisse traditionnelle. L'utilisateur de l'ère digitale dispose d'outils technologiques lui permettant d'accéder directement aux produits et services qu'il convoite : il lui suffit d'appuyer sur un bouton de son smartphone pour se faire livrer un produit à son domicile, qu'une société réalise, à sa place, ses courses (collect&go). Ce mode de consommation est caractérisé par le « tout et tout de suite ».

Ensuite, l'utilisateur de l'ère digitale souhaite prendre de **meilleures décisions**. Ainsi, le développement d'internet et de l'e-commerce permettent d'accéder, directement, à des millions de produits et de services provenant du monde entier. Il est donc facile, pour l'utilisateur de l'ère digitale, de comparer les différents services et marques qu'il convoite, afin de trouver celle qui propose l'offre la plus avantageuse. L'utilisateur de l'ère digitale fonde également son choix sur les avis des clients précédents et/ou des influenceurs (Lu, 2020).

Enfin, l'utilisateur de l'ère digitale entend consommer de manière **responsable**. Il ressort du 16^e rapport annuel d'Accenture (2021) que 56% des français souhaiteraient que les entreprises auprès desquelles ils envisagent d'acheter des produits et/ou services, s'impliquent dans des sujets sociaux ou environnementaux importants. De plus, selon la même étude, 76% des consommateurs sont attirés par les entreprises qui se proclament éco-responsables. Les clients veulent faire des choix éco-responsables, et aimeraient que les entreprises les aident à y parvenir.

Ces nouvelles caractéristiques du profil type de l'utilisateur de l'ère digitale incitent les entreprises à se réinventer pour offrir des expériences digitales satisfaisantes (Batat, 2018). Le profil de l'utilisateur de l'ère digitale n'est, cependant, pas universel et ne peut donc pas être

généralisé. Et pour cause, tous les individus ne se comportent pas de la même manière face à la transformation digitale d'une entreprise.

B. Les catégories d'utilisateurs digitaux

Afin de réussir leur transformation digitale, les entreprises doivent considérer leurs clients non pas comme un groupe homogène, attendant impatiemment cette transformation, mais comme plusieurs groupes d'utilisateurs distincts, nécessitant, chacun, une approche unique (Faran, 2018). Faran (2018) répartit les utilisateurs digitaux en 4 groupes :

- Les *fanatiques* visent les personnes passionnées par la technologie. Ils ont tendance à adopter rapidement les dernières nouveautés. Ils téléchargent toutes les applications en tendance et en explorent tous les recoins.
- Les *actifs* visent les individus qui essaient de maximiser leur activité en ligne en faisant appel à leurs prestataires de services via des canaux numériques (collect&go, réservations, prise de rendez-vous). Ces personnes n'ont pas mis les pieds dans une agence bancaire depuis des années et préfèrent faire appel à leur prestataire de services via des canaux numériques. Ils sont généralement âgés de 30 à 50 ans.
- Les *conscients* ont adopté un comportement digital. Ils possèdent des ordinateurs personnels depuis des décennies (ils étaient peut-être eux-mêmes passionnés par les technologies il y a 20 ans). Ils sont équipés de smartphones et passent du temps à soigner leur compte Facebook. Toutefois, lorsqu'il s'agit de services, ces individus privilégient généralement le contact humain. Ils ne sont, toutefois, pas opposés à faire usage des canaux numériques lorsqu'ils s'avèrent judicieux. Il s'agit généralement d'individus de plus de 50 ans.
- Les *résistants* sont des individus – de tout âge - réticents à l'utilisation de nouveaux outils digitaux. Ils ne souhaitent pas changer leurs anciennes habitudes (dans lesquelles la technologie présente une place moins importante). Ils ne comprennent pas la technologie digitale et/ou ne lui font tout simplement pas confiance.

C. L'exclusion digitale

La digitalisation et les évolutions technologiques – toujours plus rapides et importantes – façonnent l'ensemble des aspects de notre quotidien. Le contexte de crise du Covid-19 a mis en lumière les possibilités offertes par les nouvelles technologies digitales. Cependant, comme le relèvent justement Faure et al. (2022), « tout le monde ne surfe pas avec la même aisance sur la vague numérique ».

En effet, nous ne sommes pas tous égaux quant à l'accès et la maîtrise des nouveaux outils digitaux. DNS Belgium (2022) estime que l'exclusion numérique pourrait toucher jusqu'à 40% de la population belge. Cette exclusion concerne principalement les personnes en situation précaire, les personnes peu qualifiées, les personnes âgées et les personnes handicapées.

Premièrement, les individus en **situation précaire** sont souvent exclus du digital. Le Baromètre d'Inclusion Numérique publié par la Fondation Roi Baudouin (Faure et al., 2022) révèle l'ampleur de cette fracture numérique. Ainsi, 10% des ménages belges ne bénéficient pas d'une connexion internet. La différence de revenus a également une incidence sur l'inclusion digitale. Il suffit, pour s'en convaincre, de constater que 24% des Belges à faible revenu n'utilisent jamais internet.

Ensuite, les personnes **peu qualifiées** ou **handicapées** peuvent également éprouver des difficultés à utiliser et maîtriser les nouveaux outils digitaux. Le Baromètre d'Inclusion Numérique (Faure et al., 2022) révèle que 32% des Belges ont de faibles compétences digitales. Dans sa dernière campagne, Lire et Ecrire met également en avant un obstacle pour les personnes éprouvant des difficultés à lire et écrire (qui représenteraient tout de même 10% de la population) à utiliser le numérique (« *Les oubliés du numérique* », 2021). C'est toute une partie des services publics et privés qui s'est transformée numériquement. Malheureusement, cette transformation digitale représente un réel problème d'accessibilité pour les personnes qui ne savent pas comprendre ce qui est écrit sur les sites ou les applications de certains services indispensables tels que les banques, les administrations ou encore les mutualités (« *Les oubliés du numérique* », 2021).

Enfin, l'exclusion digitale concerne également les **personnes âgées**. Une étude réalisée par les petits frères des pauvres (2019) révèle que plus d'1/4 des plus de 60 ans n'utilisent

jamais internet. À partir de 80 ans, cette proportion grimpe jusqu'à près de 60%. Différents motifs expliquent ce rejet du digital. Premièrement, certaines personnes âgées refusent, tout simplement, d'utiliser un outil digital, par manque de confiance ou d'incompréhension de celui-ci. Ensuite, les personnes âgées n'ont parfois tout simplement pas les moyens de s'équiper d'un smartphone ou d'un ordinateur, lequel est indispensable afin de bénéficier d'outils digitaux (Duhourcau, 2018).

Enfin, une campagne percutante réalisée par Digital (« Digital inclusion », s. d.) affirme que ces personnes exclues des nouveaux outils digitaux, qui n'ont soit pas accès aux technologies numériques, soit pas les compétences nécessaires ou ont peur de les utiliser, manquent parfois d'exercer certains de leurs droits fondamentaux. Il apparaît donc essentiel d'éviter que les avantages de la digitalisation croissante de notre société - qui sont principalement réservés à des groupes déjà favorisés sur le plan social, culturel et économique - creusent un fossé encore plus important entre les différents groupes sociaux qui composent notre société.

Si de nombreuses sociétés s'empressent de surfer sur la vague de la transformation digitale pour se montrer innovantes, elles doivent également tenter de rester accessibles pour l'ensemble de leurs clients, dont certains sont moins enclins à / incapables de s'adapter à la transformation digitale. C'est d'autant plus vrai pour les sociétés qui, comme Partenamut, poursuivent un objectif d'intérêt public.

PARTIE II : ETUDE QUALITATIVE

La seconde partie de ce mémoire présente les résultats de l'étude qualitative qui a été réalisée sur le terrain, au sein des agences de Partenamut. Nous définirons, tout d'abord, la question de recherche. Nous détaillerons, ensuite, la méthodologie employée afin de clarifier le processus de collecte des données. Nous présenterons ensuite l'entreprise étudiée dans notre mémoire, Partenamut. Nous analyserons et présenterons, enfin, les résultats, les limites et les enseignements de l'étude réalisée.

Chapitre 1 : Evolution de la question de recherche

Les recherches entreprises dans le cadre de la rédaction de notre étude théorique (Partie 1) ont permis de dégager une première question de recherche : quel rôle les agences jouent-elles dans la transformation digitale de Partenamut ?

Les premiers entretiens réalisés dans le cadre de l'étude qualitative ont, toutefois, révélé un autre aspect – important et essentiel – de la transformation digitale de Partenamut : dans quelle mesure la transformation digitale de Partenamut impacte-t-elle ses clients ?

Ces deux questions sont, à notre estime, essentielles et ne pourraient raisonnablement se concevoir l'une sans l'autre. L'auteur de ce mémoire a donc décidé de combiner ces deux aspects afin de définir la question de recherche suivante :

Quel rôle les agences jouent-elles dans la transformation digitale de Partenamut et quel est l'impact de cette transformation sur ses clients ?

Chapitre 2 : Méthodologie

A. Choix méthodologiques

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons opté pour la **recherche qualitative exploratoire**. Le choix de cette méthode apparaît judicieux, pour les motifs suivants.

Tout d'abord, la recherche qualitative est généralement menée pour améliorer la **compréhension** des cultures, des croyances et des valeurs humaines, des expériences et des situations individuelles, ainsi que pour développer des théories qui décrivent ces expériences (Kalu, 2017). Cette approche de recherche se fonde sur des sciences comportementales et sociales et s'inscrit en tant que méthode pour comprendre la nature unique, dynamique et holistique des êtres humains (Creswell, 2008).

Selon Patton (2002), on ne peut pas juger la pertinence de la méthode d'une étude sans identifier préalablement l'objectif, les utilisations convenues et les publics visés. L'objectif de la présente étude vise à comprendre le rôle que les agences de Partenamut jouent dans le cadre de sa transformation digitale et l'impact de cette dernière sur ses clients. Les publics visés sont, donc, les agences de Partenamut et ses clients. Les résultats de cette étude seront communiqués à Partenamut afin d'éclairer les services compétents sur ces problématiques et permettre que les futurs choix stratégiques visant à mieux répondre aux besoins des clients s'effectuent en pleine connaissance de cause.

En outre, Patton (2002) affirme que les méthodes qualitatives facilitent l'étude des questions en **profondeur** et en détail. La recherche qualitative s'intéresse directement aux personnes interrogées et à ce qui les a amenées à adopter leur comportement (Curry et al., 2009 ; Kalu, 2017). Les questions de méthode qualitative sont ouvertes, et portent plutôt sur le « comment » ou le « pourquoi », ceci afin d'avoir une compréhension approfondie de l'objet de l'enquête (Patton, 2002 ; DeCarlo, 2018). L'objet de notre question de recherche est vaste. Il apparaissait donc nécessaire de couvrir l'étendue d'informations la plus importante possible.

De plus, Corbin et Strauss (1998) ajoutent que l'étude qualitative permet d'explorer des phénomènes à travers les **sentiments** ou des processus de pensées qui sont difficilement perceptibles par une approche quantitative. L'étude qualitative permettra de dégager les

émotions ressenties par les collaborateurs lors de nos rencontres. De plus, notre question de recherche se fonde davantage sur la perception de la transformation digitale, qui traite de sujets humains complexes. La méthode qualitative est dès lors mieux adaptée pour répondre à cette problématique (Pope & Mays, 1995).

La recherche qualitative permet, en outre, d'étudier les sujets dans leur **milieu naturel** plutôt que dans des conditions artificielles (Kirk et Miller, 1986). Cette immersion dans le milieu naturel accorde de l'importance aux significations, aux expériences et aux points de vue de tous les participants (Pope & Mays, 1995). Puisque l'expérience et le ressenti des collaborateurs par rapport au rôle des agences dans la transformation digitale qu'on souhaite étudier, sont étroitement liés à des situations de travail quotidiennes, il apparaît pertinent de les étudier en tenant compte du contexte dans lequel ils s'inscrivent.

B. Constitution de l'échantillon

Lors du tirage d'un échantillon, le chercheur doit, d'abord, cibler la population qu'il a l'intention d'étudier (Hardon, 2004).

Afin d'étudier l'impact de la transformation digitale de Partenamut sur ses clients et le rôle des agences dans celle-ci, nous avons trouvé plus intéressant d'interviewer des collaborateurs travaillant au sein d'agences de Partenamut. En effet, il s'avère que ceux-ci disposent de davantage d'informations pertinentes et seront plus en mesure de dégager une tendance générale et/ou des problématiques récurrentes. En effet, le partage de l'expérience d'un collaborateur – qui a eu des milliers d'interactions avec des clients différents – s'avère plus représentatif que le partage de l'expérience de chaque client interrogé individuellement.

Afin de constituer notre échantillon, nous avons sélectionné des collaborateurs à l'aide des services responsables des agences chez Partenamut. Afin d'avoir une meilleure représentativité, nous avons sélectionné 6 collaborateurs (2 hommes et 4 femmes), qui justifient d'une ancienneté allant de 6 mois à 37 ans. La différence d'ancienneté constitue un facteur clé dans le cadre de cette étude qualitative puisque les collaborateurs auront des expériences différentes en termes de changement des services de Partenamut.

Il semble nécessaire de ne pas limiter notre étude aux collaborateurs d'une seule agence. En effet, les agences, de par leur installation dans des zones plus ou moins favorisées, s'adressent

généralement à des clients présentant des profils distincts. L'étude se concentrera donc sur six agences situées, certaines dans des régions à plus grande précarité sociale (Liège et Hornu) et certaines dans des régions plus aisées (Uccle, Auderghem et Etterbeek). Cette approche globale (portant sur plusieurs agences plutôt que sur une seule) permet de recueillir des témoignages plus riches et plus complets.

Les agences de Partenamut ne sont pas équipées des mêmes outils technologiques. Ainsi, par exemple, l'agence d'Hornu est dotée d'une borne automatique située dans un sas alors que celle d'Ans n'en dispose d'aucune. Les agences au sein desquelles les interviews ont été réalisés ont, également, été sélectionnées de manière à étudier la diversité des infrastructures.

Le tableau récapitulatif suivant permet de synthétiser les informations des différents collaborateurs interviewés. Les prénoms des collaborateurs ont été remplacés, afin de leur garantir l'anonymat.

Nom	Ancienneté	Agences	Accès digitaux	Particularités du profil des clients de cette agence
Albert	2 ans et demi	Etterbeek	Borne et sas	Clients expatriés
Béatrice	5 ans	Hornu et Uccle	Borne et sas (à Hornu)	Hornu : clients précarisés, éprouvant des difficultés à lire / Uccle : clients aisés
Cécile	37 ans	Hornu	Borne et sas	Clients précarisés, éprouvant des difficultés à lire
David	5 ans	Auderghem	Borne	Clients aisés et âgés
Estelle	3 ans	Ans et Avroy	Pas de borne	Clients précarisés
Fabienne	6 mois	Auderghem et Woluwé	Borne dans les 2 agences	Woluwé : clients ne parlant pas bien français

Tableau 2 : Description de l'échantillon de nos répondants

C. Méthode de collecte d'information

Comme expliqué ci-dessus, des **entretiens semi-directifs** ont été réalisés avec des employés travaillant dans les agences de Partenamut afin de récolter l'information nécessaire à la

réalisation de l'étude qualitative. Les entretiens ont duré une heure et ont été conduits dans l'agence dans laquelle l'employé travaille.

L'entretien (ou interview) est la méthode de collecte de données la plus couramment utilisée dans la recherche qualitative (Romelaer, 2005 ; Taylor, 2005). De nombreux auteurs contemporains (Bernard, 1988 ; Denzin & Lincoln, 2005 ; DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006) discernent 3 types d'entretiens : l'entretien structuré (ou directif), le semi-structuré (ou semi-directif) et le non-structuré (ou non-directif). De Ketele et Roegiers (1996) illustrent ces 3 types d'entretien dans le tableau 3 :

Tableau 1 : CARACTÉRISTIQUES DES TROIS TYPES D'ENTRETIENS

Entretien dirigé (ou directif)	Entretien semi-dirigé (ou semi-directif)	Entretien libre (ou non directif)
Discours non continu qui suit l'ordre des questions posées	Discours par thèmes dont l'ordre peut être plus ou moins bien déterminé selon la réactivité de l'interviewé	Discours continu
Questions préparées à l'avance et posées dans un ordre bien précis	Quelques points de repère (passages obligés) pour l'interviewer	Aucune question préparée à l'avance
Information partielle et réduite	Information de bonne qualité, orientée vers le but poursuivi	Information de très bonne qualité, mais pas nécessairement pertinente
Information recueillie rapidement ou très rapidement	Information recueillie dans un laps de temps raisonnable	Durée de recueil d'informations non prévisible
Inférence assez faible	Inférence modérée	Inférence exclusivement fonction du mode de recueil

— D'après De Ketele et Roegiers (1996, p. 172).

Tableau 3 : caractéristiques de 3 types d'entretien. (De Ketele et Roegiers, 1996, p. 172)

On distingue, tout d'abord, l'**entretien directif** ou structuré a une structure prédéfinie. L'intervieweur a un guide d'entretien qu'il suivra tout au long de l'entretien (Claude, 2019). Les questions qu'il pose sont plutôt fermées (elles appellent une simple réponse, « oui ou non ») ou semi-fermées (choix multiple) (Pezé, n.d.). Cette méthode présente l'avantage suivant : les réponses sont limitées (oui/non ou choix multiple), il est donc aisé de dégager des tendances et de comparer directement les réponses données. Ce type d'entretien n'offre, en revanche, que très peu de marge de manœuvre : le participant ne peut pas rebondir et/ou approfondir l'un ou l'autre sujet, ni de tisser de lien de confiance avec le participant (Claude, 2019).

L'**entretien non-directif**, également appelé entretien libre ou non-structuré, n'a pas de structure prédéfinie, ni de questionnaire préparé à l'avance (Claude, 2019). L'intervieweur prépare simplement un ou plusieurs thèmes qu'il souhaiterait explorer (Pezé, s. d.). Les entretiens non structurés prennent généralement beaucoup de temps (ils durent souvent plusieurs heures) et peuvent être difficiles à gérer, tant pour le participant que pour l'interviewer, car l'absence de questions d'entretien prédéfinies implique que peu d'indications sont données sur les sujets à aborder (ce que de nombreux participants trouvent déroutant et peu utile). Le recours à l'entretien non-directif n'est, de manière générale, envisagé que lorsqu'une "profondeur" importante est requise, ou lorsque l'intervieweur ne dispose pas d'une connaissance suffisante du sujet et/ou des problématiques à aborder (Gill et al., 2008).

Compte tenu de l'objet et de l'objectif de notre étude qualitative, nous avons opté pour un entretien **semi-directif**, qui constitue un compromis intéressant entre la liberté de l'entretien non-directif et la structure de l'entretien directif.

Cet entretien – hybride – est le type d'entretien le plus fréquemment utilisé (DiCicco-Bloom & Crab-tree, 2006). Les entretiens semi-directifs sont généralement organisés autour d'une série de questions ouvertes prédéterminées (dans un guide d'entretien), le reste des questions émergeant du dialogue entre l'intervieweur et le participant (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006). Un des principaux avantages des entretiens semi-directifs est qu'ils permettent d'établir de la réciprocité entre l'interviewer et le participant (Kallio et al., 2016). Il permet, en d'autres termes, à l'intervieweur une certaine flexibilité en lui permettant de rebondir et de baser ses questions sur les réponses du participant (Hardon et al., 2004).

Un dernier avantage des entretiens semi-directifs mérite, enfin, d'être relevé : la possibilité, pour l'intervieweur, de préparer certaines questions à l'avance lui permet d'orienter et de structurer l'entretien grâce à un guide d'entretien (« A Quick Guide to Semi-Structured Interviews », 2019). Une fois le guide d'entretien en main, l'intervieweur se sentira bien plus à l'aise pour passer à l'entretien.

D. Réalisation du guide d'entretien

Dans un entretien semi-structuré, le **guide d'entretien** couvre les principaux sujets de l'étude (Taylor, 2005). Il offre une structure ciblée pour guider la discussion pendant les entretiens. Il

ne doit, toutefois, pas être suivi rigoureusement. Le guide d'entretien sert, plutôt, à explorer le domaine de recherche en recueillant des types d'informations similaires auprès de chaque participant (Holloway & Wheeler, 2010), en fournissant aux participants des conseils sur les sujets à aborder (Gill et al. 2008). Le guide d'entretien est d'ailleurs souvent décrit comme un « pense-bête » (Berthier, 2016 ; Combessie, 2007) qui permet à l'intervieweur de garder un œil sur les questions à poser et de le guider lors de son entretien (Bertaux & de Singly, 2005).

Afin de collecter les données nécessaires pour notre étude à travers les entretiens semi-directifs, nous avons réalisé un guide d'entretien. Il existe plusieurs techniques pour réaliser un guide d'entretien (Sauvayre, 2021). Nous avons choisi la technique de **l'entonnoir**. La méthode de l'entonnoir consiste à poser des questions en allant du général en particulier (Jovic, 1987). Il nous semble pertinent de démarrer les entretiens par des questions générales sur l'organisation des collaborateurs en agence chez Partenamut. Ensuite, c'est au cours des entretiens que nous ciblons progressivement les questions sur la transformation digitale de Partenamut dans ses agences pour enfin arriver à comprendre son impact sur ses clients et le rôle des agences dans celle-ci. (cfr. Annexe 2, p.1)

Concrètement, les entretiens se sont déroulés comme suit : nous avons commencé l'entretien en rappelant aux participants les raisons pour lesquelles ils étaient interviewé (objet de l'étude qualitative). Nous leur avons, ensuite, expliqué les principes qui encadrent les entretiens (l'anonymat et la liberté d'expression), ceci afin d'établir un lien de confiance avec les participants. Nous leur avons, alors, posé des questions ouvertes générales, portant sur le parcours du participant et l'organisation de son travail. Nous avons, ensuite, approfondi la thématique de la transformation digitale des agences chez Partenamut en posant des questions de plus en plus précises, visant à amener progressivement les participants à s'exprimer sur les thèmes de l'étude. Tout au long de l'entretien, nous avons pris soin de proposer une écoute active aux participants. Avant de conclure l'entretien, nous nous sommes assurés que les participants avaient abordé tous les sujets sur lesquels ils souhaitaient s'exprimer.

E. Retranscription

Afin de débiter notre analyse, il est tout d'abord indispensable de retranscrire les interviews. Nous avons alors, après avoir demandé l'autorisation aux participants, enregistré toutes les interviews. Nous avons pris soin de modifier tous les prénoms des participants dans les

retranscriptions afin de garantir l’anonymat. Les entretiens ont, ensuite, été retranscrits selon la méthode Ubiquis O, qui consiste à ne pas retranscrire les répétitions, les erreurs de langage et les hésitations (Claude, 2018). L’objectif de cette méthode de retranscription est de rapporter uniquement les propos. Cette étape - bien que chronophage – est essentielle puisqu’elle permet de procéder, ensuite, à l’analyse de l’ensemble des données empiriques récoltées.

Chapitre 3 : Présentation de l’étude de cas : Partenamut

A. L’entreprise : Partenamut

Les mutualités ont vu le jour au début du 19e siècle suite à l’essor de la société industrielle. Pour soutenir les ouvriers travaillant dans des conditions extrêmement difficiles et précaires, les premières « sociétés de secours mutuels » ont été fondées (« Les mutualités en Belgique », 1964). Depuis lors, le rôle des mutualités a beaucoup évolué. Aujourd’hui, le rôle principal des mutualités est de fournir une assistance financière et des services sociaux à leurs affiliés. Elles viennent en aide aux personnes en difficulté financière ou qui font face à des événements imprévus, tels qu’une maladie ou une incapacité de travail, en couvrant certains coûts de soins de santé. Les mutualités peuvent également offrir des services de conseil et d’information, ainsi que des activités de loisirs et de bien-être pour leurs adhérents (Courtois, 2022).

En Belgique, il est obligatoire de s’affilier à une mutualité (« La sécurité sociale en Belgique - Partenamut », 2022). On compte 7 types de mutualités : la Mutualité Chrétienne, Libérale, Libre, Neutre, Socialiste, la CAAMI et RailCare pour les employés de la SNCB (Santé - Mutualités - Citoyens, s. d.). Partenamut est la première mutualité belge francophone **libre**. Partenamut est indépendant de tout groupe politique, religieux ou économique.

De plus, Partenamut fait partie de l’Union Nationale des Mutualités Libres qui regroupe au 22 juin 2022, 3 mutualités apolitiques et dynamiques représentées dans la Figure 3 ci-dessous : Partenamut, Helan, la Freie Krankenkasse. Les Mutualités Libres comptent plus de 2 millions d’affiliés et constituent dès lors le troisième plus grand organisme assureur en Belgique (Mutualités Libres, 2022).



Figure 3 : Logos des mutualités libres : Partenamut, Helan et la Freie Krankenkasse.
(Rapport annuel des Mutualités Libres, 2021).

Partenamut est la 3^{ème} plus grande mutualité en Belgique, après la Mutualité Chrétienne et Solidaris. Elle compte 1 276 employés pour plus d'1,2 millions de membres. La mutualité est en contact physique avec ses clients à travers 215 conseillers répartis dans 56 agences à travers la Wallonie et Bruxelles (« Qui sommes-nous - Partenamut », 2022).

Si Partenamut est une entreprise privée, elle demeure, toutefois, extrêmement régulée. Alex Parisel, Directeur Général de Partenamut, explique « *Il n'y a pas d'actionnaire au sens classique du terme, Ce sont les membres qui sont les actionnaires* » (cfr. Annexe 3 : Discussion avec Alex Parisel). Partenamut peut donc s'analyser comme une société privée poursuivant un objectif d'intérêt public.

B. Les clients de Partenamut

Dans les sections suivantes nous étudierons les individus affiliés chez Partenamut. Nous les désignerons par le terme « **client** ». Cette notion peut, à première vue, susciter l'étonnement, compte tenu de l'objectif d'intérêt public poursuivi par Partenamut. Il s'agit, pourtant, du terme employé généralement par les services de Partenamut. Nous avons interrogé Alex Parisel, le Directeur Général de Partenamut pour justifier ce terme (cfr. Annexe 3). A son estime, il existe 3 termes pour désigner ceux qui recourent aux services de Partenamut, « *dans la terminologie juridique quand tu es à l'assurance obligatoire, tu es ce qu'on appelle un **affilié**. Et quand tu paies ta cotisation, tu deviens **membre** de la Mutualité. Et puis quand tu achètes l'assurance facultative du style Hospitalia ou Dentalia, on les appelle des **clients*** ». Partenamut a fait le choix d'utiliser le terme client en interne surtout lorsqu'ils font référence aux services de l'organisation. Alex Parisel explique, « *On utilise le terme « client » en interne pour générer un sentiment de service et garantir la satisfaction client qui sont des terminologies et des logiques de service sur le marché.* ». Néanmoins, lorsque l'entreprise se concentre sur des

problématiques de santé, le terme visant les affiliés peut changer. Alex Parisel apporte la nuance suivante, « *on utilise le mot client dans le monde du service mais lorsqu'on se rapproche de moments de santé ou les gens sont malades et il faut les aider, on les appelle membre* ».

Dans le cadre de cette étude, qui se concentre sur le rôle des agences et donc des services proposés par Partenamut, nous emploierons le terme client.

C. Mission :

Partenamut poursuit trois **missions principales** : la prévention, l'accompagnement et l'aide aux personnes (« Qui sommes-nous - Partenamut », 2022).

L'objectif de prévention désigne la volonté de Partenamut d'être un partenaire santé sur lequel ses clients peuvent compter pour préserver leur santé le plus longtemps possible. Partenamut aspire ainsi à mettre en place de nouvelles idées pour aider ses membres à rester en bonne santé, ceci afin de prévenir les maladies graves et leurs soins onéreux (« Prévention et soins - Partenamut », 2022). Partenamut illustre sa mission de prévention à travers son nouveau slogan « *Cultivons votre santé* ». Partenamut explique ce slogan dans leur manifeste dans lequel ils affirment que « *La santé et notre bien le plus précieux. Traitons-la comme il se doit.* » (cfr. Annexe 2)

L'accompagnement constitue la deuxième mission de Partenamut, qui veut être à l'écoute de ses membres et assurer un suivi personnalisé pour chaque dossier.

Finalement, Partenamut poursuit sa 3^{ème} mission principale – l'aide aux personnes – en proposant une offre de soins et de services permettant aux personnes en perte d'autonomie d'améliorer leur qualité de vie.

D. Valeurs

Partenamut se définit par les quatre valeurs suivantes :



Figure 4 : les 4 valeurs de Partenamut. (« Qui sommes-nous - Partenamut », 2022).

Premièrement, Partenamut est une **mutualité libre**. Elle est donc – comme nous l’avons déjà souligné – indépendante de toute appartenance politique, religieuse ou économique, contrairement à la plupart de ses concurrents (la Mutualité Chrétienne ou Solidaris par exemple). Cette liberté permet à Partenamut de se concentrer sur la santé et le bien-être de ses clients. « *Le client est notre raison d’être* » affirme Partenamut. Le client prend donc place au cœur des actions de Partenamut, qui adapte ses produits et services en fonction de leurs besoins.

Deuxièmement, Partenamut entend être **solidairement responsable**, « *Faire partie d’une mutualité c’est être solidaire* ». En prenant soin de soi, on contribue à la santé de tous. Partenamut souhaite aider ses clients à prendre soin d’eux, à développer leurs connaissances à propos de leur santé. Ici en ressort le deuxième sens de leur slogan « *Cultivons votre santé* ». Partenamut s’engage à cultiver et améliorer la santé de ses clients.

Ensuite, Partenamut souhaite **simplifier avec empathie**. Nous retrouvons ici le côté humain de la mutualité. Partenamut est conscient que la gestion administrative de la santé constitue une charge mentale importante pour nombreux de ses clients. Partenamut s’engage, donc, à trouver des solutions simples et fiables visant à répondre aux problèmes de ses clients. Il s’engage à être à l’écoute des besoins de ses clients à travers chaque interaction, qu’elle soit humaine ou digitalisée.

Finally, to preserve the sustainability of the Belgian health system, Partenamut wants to **innovate with passion**. While keeping the client at the center of its concerns, Partenamut wants, thus, to support an effective care system with simple and permanent access to health.

Nevertheless, these missions and values are only achievable for Partenamut if it manages to survive in this world of perpetual change (VUCA). Partenamut affirms wanting to pursue its public interest objectives in a responsible manner, in this world of mutation, by relying on its values and its missions (« Rapport Annuel Partenamut 2021 », 2021).

E. Les 4 ambitions de Partenamut

Partenamut is aware of the volatility of the environment in which it evolves. Partenamut is, also, aware that transactional jobs will transform in depth by 2025, taking into account automation, digitalization, legislation and changes in expectations and practices of clients. « *Nous devons être innovants, agiles et résilients face aux évolutions de notre secteur, face à la complexité et l'incertitude de notre environnement et face à la contrainte budgétaire* » (« Rapport Annuel Partenamut 2021 », 2021).

The vision of Partenamut rests on four fundamental pillars, illustrated below (Figure 5):

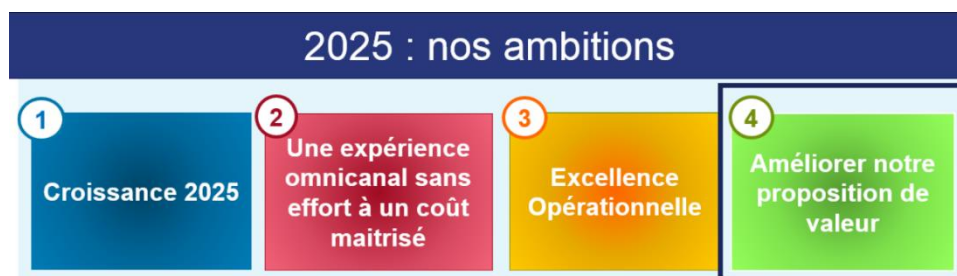


Figure 5 : Les ambitions 2025. (Partenamut, 2021)¹.

¹ Source de l'intranet de Partenamut (non accessible au public).

Le premier pilier pour assurer la pérennité de Partenamut est la **croissance**. L'objectif est d'affilier de nouveaux membres afin de faire grandir l'organisation.

Ensuite, Partenamut entend proposer une « **expérience omnicanale**, sans efforts à un coût maîtrisé d'ici 2025 ». Il aspire à garantir l'accessibilité de ses services pour tous. En effet, pour entrer en contact avec les services proposés par Partenamut, plusieurs canaux de communication s'offrent aux clients : les agences, le call center, les vidéo-calls, les mails, les boîtes aux lettres, le site internet et l'application. Partenamut suppose que ses clients préfèrent différents canaux de contact. En proposant simultanément plusieurs moyens de contact à ses clients, Partenamut assure une accessibilité pour tous. Alex Parisel s'en explique : « *il faut absolument digitaliser un maximum pour que tous ceux qui peuvent et qui veulent utiliser le digital puissent le faire. Plus on digitalise, plus on libère du temps pour ceux qui ne sont pas digitaux* ».

L'**excellence opérationnelle** constitue la troisième ambition de Partenamut. D'ici 2025, Partenamut souhaite assurer la qualité et fiabilité des outils qu'il met à disposition et, ainsi, diminuer les erreurs et les bugs opérationnels.

La quatrième ambition de Partenamut est **d'enrichir**, d'ici 2025, **leur proposition de valeur**. Cette proposition de valeur doit renforcer la simplicité de l'accès à la santé tout en offrant la possibilité à leurs membres de mieux « cultiver leur santé » selon leurs besoins spécifiques (« Rapport Annuel Partenamut 2021 », 2021). Pour accompagner leur nouvelle proposition de valeur, Partenamut a également changé son slogan, son logo et son identité de marque tel qu'illustré dans la figure 6, ci-dessous.



Figure 6 : Nouveau logo et slogan. (« Rapport Annuel Partenamut 2021 », 2021).

Ce changement d'identité représente la transition de Partenamut de son activité, surtout transactionnelle, vers un rôle de partenaire de soins de santé pour ses membres. Partenamut ne

souhaite plus seulement simplifier la gestion administrative de la santé, mais souhaite également aider ses affiliés à rester en bonne santé.

Ces différentes ambitions sont le résultat d'une prise de conscience de la volatilité de l'environnement dans lequel évolue Partenamut. La mutualité prévoit de poursuivre sa transformation digitale d'ici 2025.

F. Les outils digitaux de Partenamut

Partenamut se voit comme une mutualité connectée et innovante : « *Partenamut a pour ambition de jouer un rôle de précurseur dans le secteur de la santé* ». Partenamut entend anticiper les évolutions du monde mutualiste en digitalisant ses activités. Il propose, ainsi, de nombreux outils digitaux qui permettent à ses clients d'accéder directement à de nombreuses informations et de gérer leur dossier de santé à distance.

1. My Partenamut :

MyPartenamut est le guichet en ligne de Partenamut. Les clients peuvent y bénéficier des mêmes services qu'en agence : remboursements, documents, renseignements. Pour pouvoir utiliser My Partenamut, les clients doivent disposer d'un ordinateur / d'un téléphone ou tablette et d'une connexion internet. Il suffit au client de créer un compte et de s'y connecter, ensuite, avec le nom d'utilisateur et le mot de passe choisis (« My Partenamut », 2022).

2. Application Mobile :

Partenamut a également développé une application mobile, disponible sur téléphone et sur tablette. Pour bénéficier de ces services en ligne, les clients doivent se connecter avec leurs identifiants MyPartenamut. Ils doivent, bien sûr, disposer d'un smartphone ou d'une tablette et d'une connexion internet. Une fois identifié, le client peut demander des remboursements en prenant simplement une photo des documents pertinents, consulter une e-box sécurisée, commander des vignettes en quelques clics et, de manière plus générale, suivre son dossier de santé (« Appli Partenamut », 2022).

3. Vidéo call avec des conseillers

Afin de garantir l'accessibilité des agences durant les mesures de confinement, Partenamut a développé de nouveaux canaux de communication. Il offre, désormais, la possibilité à ses clients de joindre un conseiller par visioconférence (« Vidéo Call - Partenamut », 2022). Les clients doivent, toutefois, disposer d'un ordinateur portable ou d'une tablette avec une caméra et un micro fonctionnels et d'une connexion internet.

4. Bornes

Des bornes automatisées ont été installées dans certaines agences de Partenamut (Etterbeek, Molenbeek, Woluwé-Saint-Lambert, Bonnelles, Fléron et Verviers). Elles permettent aux clients d'imprimer leurs vignettes, des documents ou de commander des documents de voyage. Elles sont uniquement disponibles pendant les heures d'ouverture des agences. L'accès aux bornes dépend de l'endroit où elles sont installées : soit les bornes se situent dans le sas qui permet d'accéder aux agences, dans ce cas les clients peuvent accéder librement aux bornes (durant les heures d'ouverture), soit les bornes se situent à l'intérieur des agences, auquel cas les clients devront sonner et attendre qu'un collaborateur leur ouvre la porte.



Figure 7 : Borne de Partenamut. (Photo personnelle)

5. *Prise de rendez-vous en ligne*

Partenamut a décidé de n'offrir ses services que moyennant la prise préalable d'un rendez-vous (il est renvoyé, à ce sujet, au Chapitre 4). Partenamut propose des solutions digitales pour prendre rendez-vous : le client peut prendre rendez-vous en ligne, en sélectionnant la date et l'heure qui lui convient ou en scannant le QR code sur les portes des agences qui mène directement à la prise de rendez-vous sur smartphone.

G. *Le rôle des agences Partenamut :*

Les agences de Partenamut exercent de multiples rôles.

1. *Contact avec les affiliés*

Le rôle principal des agences de Partenamut est d'être un point de contact pour les clients. Les agences permettent aux clients de poser leurs questions concernant leurs dossiers ou de les informer d'évènements importants (maladie, indisponibilité, difficulté, etc).

Les collaborateurs des agences visent également à expliquer et à gérer les dossiers de santé plus compliqués. Certaines démarches requièrent, en effet, l'assistance de collaborateurs en agence. Il s'agit, par exemple, des dossiers relatifs à l'incapacité de travail, trop complexes pour être gérés en ligne par les clients. Alex Parisel, Directeur Général de Partenamut, rappelle, en ce sens, que « *Le présentiel en agence reste cependant fondamental pour les dossiers complexes* ». Florence Theys, Manager en Customer & Marketing Intelligence chez Partenamut ajoute que « *L'agence veille à accompagner le membre dans des démarches de santé plus compliquée.* »

Partenamut a dirigé une étude visant à étudier le canal de discussion utilisé pour entrer en contact avec les services de Partenamut auprès de ses clients. Il en est ressorti que les membres qui se dirigeaient prioritairement vers les agences sont :

- Les personnes **peu qualifiées** : les personnes qui ne comprennent pas bien français. Selon Alex Parisel, « *Le présentiel en agence reste cependant fondamental [...] lorsqu'il y a un problème de langue* ». Il arrive, souvent, qu'un client ne maîtrise pas le français ou l'anglais

par manque d'éducation. Ces clients dépendent donc directement des agences pour traiter leur dossier.

- Les personnes **fragilisées** : les personnes en maladie, qui doivent être hospitalisées ou en incapacité de travail. Ces personnes sont plus vulnérables et ont souvent besoin d'accompagnement dans leurs démarches administratives. Elles cherchent également un soutien moral de la part des collaborateurs.
- Les personnes qui expriment le **besoin de contacts humains**. Certaines personnes préfèrent discuter de leurs problèmes de santé - parfois très sensibles – avec un véritable interlocuteur. Ils profitent alors de leur rendez-vous pour se confier et recherchent de l'empathie chez les collaborateurs. Alex Parisel confirme, « *Le présentiel en agence reste cependant fondamental pour les dossiers [...] nécessitant un degré élevé d'empathie* ».

L'agence est également un point de contact indirect privilégié pour la remise du courrier par les membres de Partenamut. En effet, le côté transactionnel de Partenamut prend encore beaucoup de place. Une grande partie des affiliés de Partenamut se fait encore rembourser en remettant les documents pertinents dans une de leurs boîtes aux lettres, situées devant les agences.

2. Communication

Deuxièmement, les agences, qui sont placées de manière stratégique dans des endroits accessibles, font office de publicité pour Partenamut. « *C'est une carte de visite pour Partenamut* » affirme Florence Theys. Les agences font partie intégrante de la communication de Partenamut. L'agence fournit, en effet, la première impression qu'une personne qui n'est pas encore affiliée chez Partenamut se fait de la société. Les agences jouent donc un rôle primordial pour l'image de Partenamut.

3. Recrutement

Finalement, en tant qu'acteur dans l'image de la marque de Partenamut, les agences jouent également un rôle pour le recrutement de nouveaux partenaires et employés.

Chapitre 4 : Analyse

A. Méthode d'analyse

Concernant l'analyse de donnée, nous avons, pour répondre à notre question de recherche, opté pour la méthode d'analyse thématique.

L'**analyse thématique** - ou l'analyse de contenu thématique - est une méthode d'analyse largement utilisée en recherche qualitative (Braun & Clarke, 2006). Il s'agit d'une méthode permettant d'identifier, d'analyser et d'organiser les thèmes parmi un ensemble de données (Braun & Clarke, 2006). En d'autres termes, l'analyse va permettre d'identifier des thèmes qui ressortent des entretiens et contribuer, ainsi, à répondre à la question de recherche (Paillé & Mucchielli, 2012).

L'analyse thématique offre une approche très flexible, qui peut être facilement adaptée aux spécificités d'une étude. Elle fournit un compte rendu riche et détaillé, mais complexe, des données (Braun & Clarke, 2006 ; King, 2004).

Cependant, une analyse thématique simple comporte certains désavantages : elle ne permet pas, par exemple, au chercheur de faire des affirmations sur l'utilisation de la langue (Braun & Clarke, 2006). Bien que l'analyse thématique soit flexible, cette flexibilité peut entraîner un manque de cohérence lors du développement des thèmes dérivés des données de recherche (Holloway & Todres, 2003).

Pour conduire cette analyse, il est donc apparu nécessaire e d'identifier les thèmes qui se rapportent directement à notre question de recherche. Selon Crosley (2021), un *thème* est défini comme une tendance qui peut être identifiée dans un ensemble de données.

L'analyse du contenu des entretiens a permis de dégager les thèmes suivants :

Thèmes
Les raisons pour lesquelles les clients viennent en agence
La nouvelle stratégie uniquement sur rendez-vous
L'accessibilité des agences
Le profil des clients "non-numériques"

Tableau 4 : Thèmes ressortis des données empiriques

Les résultats obtenus seront étudiés, dans la section suivante, en fonction des thèmes auxquels ils se rapportent.

B. Présentation des résultats obtenus

Nous présentons, dans cette section, les données empiriques récoltées lors de nos entretiens semi-directifs par la méthode d'analyse thématique. Les résultats de l'analyse seront étudiés sur la base des 5 thèmes identifiés précédemment.

1. Les raisons pour lesquelles les clients viennent en agence

Il est, tout d'abord, ressorti que le développement des nouveaux outils digitaux a conduit à une diminution de la fréquentation des agences. Albert s'explique : « *Il y a beaucoup moins de monde* ». Estelle raconte : « *Avant, les gens venaient un peu pour rien* ». En effet, une partie des clients qui poussaient autrefois la porte des agences simplement pour déposer un document, utilise, dorénavant, l'application ou le site mis à disposition par Partenamut. Ces clients-là ont donc disparu des agences.

Il apparaît donc essentiel de prendre le contrepied de ce premier constat et de se poser la question de savoir pourquoi certains clients continuent de se rendre en agence alors qu'ils ont, à leur disposition, des outils digitaux qui peuvent répondre efficacement à leurs demandes.

On peut, d'emblée, dégager une première explication : certains clients se rendent en agence pour avoir un **contact humain**. Pour certaines personnes, généralement les personnes âgées, ce genre de contacts est important et précieux puisqu'il leur permet de garder une vie sociale. David déclare, « *Il y en a qui prennent rendez-vous toutes les semaines [...] c'est leur sortie de la semaine, c'est surtout les plus vieux* ». Fabienne confirme ce besoin humain : « *il y a les personnes âgées qui sont en manque de vie sociale et qui ont besoin de reprendre une vie sociale* ». Le contact humain des agences est surtout prisé par les clients qui recherchent de l'empathie et de la compassion lorsqu'ils se confient sur leurs problèmes de santé. Les clients recherchent également un contact humain parce qu'ils veulent se sentir rassurés. Selon Cécile,

« *C'est le contact humain qui fait que la personne se sent rassurée* ». Les clients ont généralement besoin d'être rassurés, que le collaborateur leur confirme qu'ils sont bien en ordre, qu'ils vont être remboursés et qu'on ne va pas perdre leurs documents.

Une deuxième explication se dégage également : les clients se rendent en agence pour traiter des **problèmes compliqués**. En effet, alors que certaines petites questions peuvent être rapidement résolues par soi-même via l'application ou le site ou sont suffisamment simples que pour être résolues par des conseillers au téléphone ou par mail, certains problèmes requièrent un rendez-vous en présentiel. Ces problèmes sont souvent plus sensibles ou nécessitent des démarches administratives complexes. Il s'agit, par exemple, des affiliations, des dossiers BIM ou d'incapacité. Les collaborateurs anticipent d'ailleurs cette complexité de dossier en invitant, de manière proactive, certains clients qui sont confrontés à de tels problématiques à se rendre en agence. David déclare, « *On contacte les clients qui déposent un premier certificat pour venir parce qu'on sait que ce sont des dossiers complexes.* ».

2. La nouvelle stratégie : uniquement sur rendez-vous

En raison du Covid-19 et des mesures prises afin d'en limiter la propagation, il n'était plus possible pour les clients de se rendre en agence librement sans rendez-vous (au tout-venant). Partenamut a profité de cette occasion pour mettre en place une nouvelle stratégie d'accès **uniquement sur rendez-vous**. À ce jour, les clients doivent obligatoirement prendre rendez-vous s'ils veulent s'adresser à un collaborateur en agence. Ils ne peuvent plus se rendre, sans rendez-vous, à l'agence et s'attendre à être servis directement. Cécile confirme : « *La porte est fermée maintenant. Avant c'était ouvert au tout venant, donc les gens entraient dans la salle d'attente et attendaient leur tour* ».

Ce changement de stratégie présente des avantages. Chaque client qui bénéficie d'un rendez-vous dispose d'une entrevue de 30 minutes avec un collaborateur. La mise en place de rendez-vous a permis de réduire le stress de la file d'attente pour les clients et les collaborateurs. Cécile confirme, « *Au niveau de la pression salle d'attente, il n'y en a plus en fait* ». Les collaborateurs, qui ne sont plus mis sous pression par le nombre de clients présents dans la salle d'attente et qui attendent impatiemment leur tour, peuvent accorder le temps et l'attention nécessaires au client qui a pris rendez-vous. Le système de rendez-vous garantit donc une meilleure qualité des entretiens entre les clients et les collaborateurs.

En revanche, le système de prise de rendez-vous a eu pour conséquence de réduire directement le nombre de clients pouvant être accueillis chaque jour. En effet, alors qu'au tout venant, chaque collaborateur conseillait environ une cinquantaine de clients par jour, avec les rendez-vous de 30 minutes, il n'en voit plus qu'une quinzaine. Estelle estime ne plus voir les clients qui n'avaient pas un réel besoin, « *Avant, les gens venaient un peu pour rien* ». Albert affirme ne plus voir certains types de clients, « *il y a toute une partie qu'on ne voit plus. S'ils ne viennent pas, c'est qu'ils ne savent pas prendre rendez-vous.* ».

Plusieurs moyens existent pour prendre rendez-vous. Il existe un **QR code** que l'on peut scanner avec son smartphone sur la porte de l'agence qui nous amène directement sur la page de prise de rendez-vous de Partenamut. Les membres peuvent également prendre rendez-vous via le **site** de Partenamut ou en appelant le **call center**.

Cependant, ces différentes méthodes de prises de rendez-vous posent parfois problème. Cécile affirme « *Le rendez-vous c'est très bien, mais les gens ont du mal à nous joindre* ». En effet, certaines personnes ne disposent pas d'un smartphone ou d'une connexion internet nécessaires à la prise de rendez-vous sur le site ou par QR code. Ces méthodes digitales peuvent être inaccessibles pour toute une partie de la population telles que les personnes âgées ou précarisées. « *Les personnes âgées ou qui n'ont pas les moyens veulent prendre rendez-vous mais comme ils y arrivent pas avec le téléphone et le site, ils viennent directement en agence où ils ne peuvent pas rentrer sans rendez-vous* » affirme David.

Il reste alors une manière de prendre rendez-vous, appeler le call center. Cependant, il faut souvent attendre de longues minutes avant de joindre le call center. De plus, le call center n'est pas un numéro gratuit, ce qui est susceptible de poser problème aux clients précarisés qui ne sont pas en mesure de se payer d'abonnement téléphonique ou qui payent encore chaque minute d'appel. Ils ne sont pas en mesure d'attendre 15 minutes au téléphone pour prendre rendez-vous. David confirme entendre régulièrement ses clients se plaindre du temps d'attente, « *même par téléphone ça prend parfois ¼ d'heure d'attendre.* »

Nous concluons que la stratégie de Partenamut de n'ouvrir ses agences que sur rendez-vous est, de manière générale, appréciée par les clients et les collaborateurs. Cependant, les instruments mis en place afin de prendre un rendez-vous peuvent poser problèmes pour certaines catégories plus défavorisées de la population.

Un autre problème mérite également d'être soulevé : l'obligation d'obtenir un rendez-vous afin d'obtenir un entretien avec un collaborateur ne semble pas avoir fait l'objet d'une communication suffisamment claire et efficace. Il est, en effet, apparu que de nombreux clients considèrent qu'il s'agissait uniquement d'une mesure temporaire prise dans le contexte de crise sanitaire. Ces clients pensent, dès lors, que cette obligation n'est plus d'actualité aujourd'hui (compte tenu de la fin des mesures de confinement) et que les agences sont, de nouveau, accessibles sans rendez-vous. Selon Estelle, « *On sonne beaucoup à la porte oui. Parce qu'il y en a qui ne savent pas encore que c'est sur rendez-vous* ». De nombreux clients sont dès lors confus lorsque les collaborateurs leur refusent l'accès aux agences. Selon David, ce manque de communication frustrer les clients, « *ils sont frustrés parce qu'ils ne comprennent pas pourquoi c'est toujours sur rendez-vous* ». Béatrice confirme, « *Je pense que ça embête réellement le client, le fait qu'on ne soit pas ouvert alors que tout réouvre* ».

3. L'accueil dans les agences

Le fait que les agences ne soient dorénavant accessibles que sur rendez-vous n'a pas été communiqué clairement. Il arrive donc que certains clients tentent de rentrer dans une agence sans rendez-vous, soit parce qu'ils n'étaient pas au courant de l'obligation de prendre un rendez-vous préalable, soit parce qu'ils ne sont pas parvenus à prendre rendez-vous. Certains collaborateurs se sont donc adaptés afin de tenir également compte de ces clients. Ainsi, quand un client se présente devant une agence sans rendez-vous,

Dès lors, quand un client se présente devant l'agence et qu'il s'agit d'une petite demande, les collaborateurs essayent, tout d'abord, de l'**intercaler** entre 2 rendez-vous. Ces petites demandes servent généralement à rassurer les clients qui veulent s'assurer que leurs documents sont en ordre. Cécile affirme, « *S'il y a moyen, on essaye de les intercaler* ». David considère qu'il ne faut pas laisser les clients dehors, « *On essaye de les faire rentrer si on a l'occasion* ».

Cette flexibilité a toutefois des limites. Ainsi, selon Cécile, il faut prioriser les clients qui ont pris la peine de prendre rendez-vous, « *Parfois on est tous occupé ! Tu ne peux pas délaissier la personne qui a pris rendez-vous et l'interrompre* ». Si tous les collaborateurs en agence sont occupés, il n'est pas rare qu'ils ne sachent pas répondre à la petite question du client et qu'ils invitent alors le client à prendre rendez-vous ultérieurement. Fabienne estime que ça dépend de la demande, « *Si je peux aider la personne, je l'aide ou alors je lui demande d'attendre* ».

quelques minutes. Si c'est plus complexe et que je ne peux pas répondre dans les 5 min et que je suis occupée en rendez-vous, je fixe un rendez-vous avec la personne ».

On peut donc distinguer deux cas de figures, qui dépendent du profil du client et de la nature de sa demande. Soit le collaborateur estime que le client pourra se débrouiller pour prendre rendez-vous, auquel cas il lui explique comment faire et le laisse se débrouiller. Fabienne déclare, « Ça dépend, si c'est un jeune et qu'il a un smartphone, je lui dis de scanner le QR code ». Soit le collaborateur estime qu'il s'agit d'une personne qui ne parviendra pas à prendre rendez-vous par les différents moyens existants. Dans ce cas, il prendra rendez-vous pour lui. Estelle se rappelle d'un monsieur de 92 ans qui est venu sans rendez-vous dans son agence, « on ne va pas lui dire : Monsieur non, faut prendre rendez-vous via l'application, donc là on a été lui ouvrir et on a fixé un rendez-vous nous-même. » Cécile estime tout de même que ces prises en charge sans rendez-vous doivent rester rares car ce n'est pas une option de prise de rendez-vous officielle, « ça arrive qu'on donne rendez-vous directement, mais ça reste exceptionnel parce que si ça se sait, les gens vont prendre rendez-vous ici ! ».

Dans le scénario le plus défavorable dans lequel l'ensemble des collaborateurs sont occupés en rendez-vous, en tenant compte de leurs consignes de ne pas interrompre un rendez-vous plus de 3 fois, il arrive qu'aucun collaborateur ne soit en mesure de répondre au client, qui reste alors sans réponse, à l'extérieur de l'agence.

Afin d'illustrer ces situations, chaque cas est représenté par un chemin dans le tableau ci-dessous :

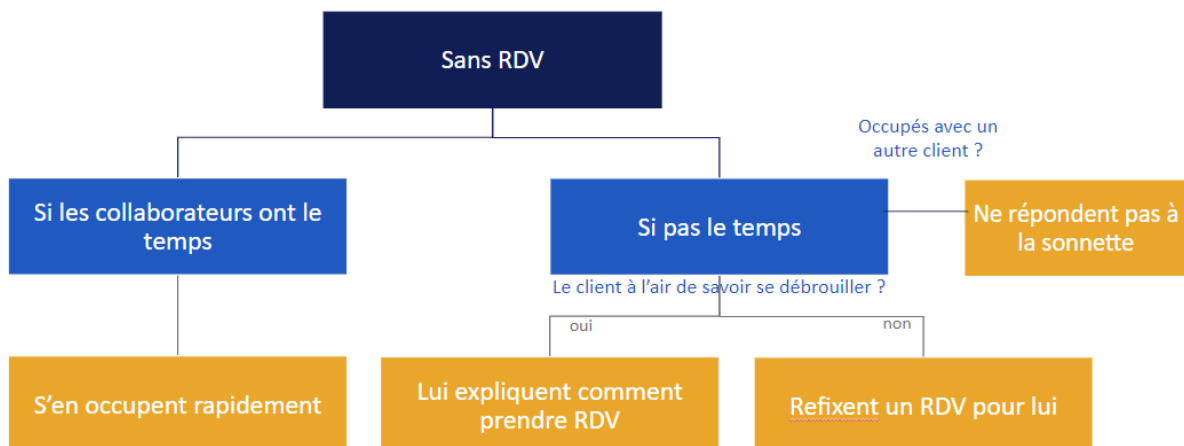


Tableau 5 : Suite logique : un client se présente devant l'agence sans rendez-vous.

En conclusion, lorsqu'un client se présente sans rendez-vous à une agence, parce qu'il n'est pas au courant de l'obligation de prendre rendez-vous ou n'est pas en mesure de le prendre, les suites qui seront réservées à sa demande dépendent de la nature de sa demande, de la disponibilité du collaborateur et du profil du client.

Les entretiens ont également permis de dégager un nouveau canal informel de communication : les **boîtes aux lettres des agences**. Ainsi, certains clients qui se retrouvent devant les portes fermées d'une agence et ne disposant pas d'outils pour prendre rendez-vous, ont mis en place une nouvelle manière de contacter les collaborateurs : glisser un mot dans les boîtes aux lettres qui sont destinées aux documents de remboursements. Estelle confirme, « *ça arrive depuis qu'on est sur rendez-vous. Avant, ils rentraient et ils demandaient directement. Ils ne laissaient jamais de mots avant. Ça arrive souvent maintenant* ». Les collaborateurs répondent généralement positivement à ces demandes de prises de rendez-vous, bien qu'elles soient non-conventionnelles. Estelle déclare, « *Honnêtement, je ne sais pas si on peut le faire, mais ici on le fait* ». Estelle estime que ce moyen de contact n'est utilisé uniquement que par une petite partie des clients qui n'ont pas réussi à solutionner leur problème autrement, « *C'est pas tout le monde* ». Ces clients sont considérés comme « non-numériques ». Leur profil sera étudié dans la section suivante. Nous tentons alors d'identifier ces clients à travers nos témoignages dans la section suivante.

4. Le profil des clients non-numériques

Certains clients ne parviennent pas à utiliser les nouveaux outils numériques de Partenamut. Selon Alex Parisel, Directeur Général de Partenamut, un tiers des clients de Partenamut seraient non-numériques (cfr. Annexe 3). Ces clients se tournent alors naturellement vers les agences pour résoudre leurs problèmes. Estelle affirme, « *Si la personne dit qu'elle n'est pas numérique, elle préfère venir en agence* ». Mais tous les clients ne se sentent pas dépassés par ces outils technologiques pour les mêmes raisons.

Tout d'abord, il est évident que nous pensons tout d'abord aux **personnes âgées** quand nous nous demandons qui pourrait être dépassé par ces outils numériques. En effet, selon Béatrice « *à partir d'un certain âge, ils sont dépassés* ». Estelle confirme, « *en général, pour les plus âgés,*

*on va dire après 60 ans, c'est un peu plus compliqué. ». L'appréhension des nouveaux outils technologiques est difficile pour eux, car ils n'ont pas grandi avec ces outils et doivent, pour les adopter, déconstruire leurs anciennes habitudes. Et, comme nous l'avons étudié précédemment, nous avons tendance à résister au changement (cfr. Chapitre 3, section 3). Mais selon Albert, l'âge n'est pas une excuse, « *Il n'y a pas d'âge, pas d'excuse* ».*

Ensuite, il y a les personnes qui disposent de **faibles revenus**. Ces personnes ne peuvent tout simplement pas se débrouiller autrement qu'en allant en agence soit parce qu'elles ne disposent pas d'outils technologiques (téléphone, tablette ordinateur) ou de connexion internet, soit parce qu'elles ne savent, tout simplement, par lire et donc utiliser les services digitaux. Cécile, qui travaille dans l'agence de Hornu, explique, « *Il y a des gens qui ne savent pas lire ou qui savent lire mais qui ne comprennent pas ce qu'ils lisent* ». En effet, certains clients issus de régions défavorisées n'ont pas reçu l'éducation suffisante pour savoir se débrouiller avec la gestion des démarches administratives relatives à leur santé. Cécile confirme, « *notre clientèle est une clientèle qui a besoin d'aide [...]. Parfois, ils viennent même en agence avec un courrier encore fermé !* ».

De plus, les personnes qui ne parlent pas bien français car ils sont d'**origines étrangères** ont également des difficultés avec les outils digitaux. En effet, l'application et le site ne sont disponibles qu'en français et en anglais. Il est donc impossible pour les personnes n'ayant pas un niveau de compréhension suffisant dans ces 2 langues, de gérer leurs dossiers de santé elles-mêmes. Fabienne affirme, « *C'est vrai que la langue peut être un bloquant* ». Ils se tournent alors vers les agences. La barrière de la langue peut également s'exprimer lors de l'entretien en agence : les collaborateurs sont obligés de s'exprimer uniquement autre en français, anglais ou néerlandais. Les clients qui ne maîtrisent aucune de ces trois langues, doivent alors recourir aux services d'un interprète pour tenter de se faire comprendre. Fabienne nous confie braver cette interdiction afin de servir les clients, « *C'est vrai que j'ai une collègue qui est amené à parler turc ! Même si logiquement, on ne peut pas. Mais c'est un des seuls moyens que la personne en face de nous puisse nous comprendre* ».

Finalement, il y a les clients qui **refusent** d'utiliser les nouveaux outils digitaux. Estelle déclare, « *Il y en a qui me disent : je n'y arrive pas ! alors je dis : est-ce que vous avez essayé ? Et ils me répondent : non... Ils n'ont pas envie en fait !* ». Ce refus s'explique généralement par la préférence d'utiliser des canaux de communication dans lesquels intervient un

collaborateur. Béatrice confirme, « *Ils préfèrent largement avoir quelqu'un en face, parce que c'est plus important pour eux d'avoir un contact humain.* ».

5. Les bornes en agence

Comme présenté précédemment dans la section sur les outils digitaux de Partenamut (cfr. Partie I, Chapitre 5), certaines agences sont équipées de bornes automatisées.

L'automatisation de certaines tâches par les bornes présente plusieurs avantages. Elle permet, tout d'abord, aux employés de **gagner du temps**. Albert, de l'agence d'Etterbeek, déclare, « *Tout ce que la borne fait, on ne doit pas le faire.* ». Ces petites demandes qui sont désormais résolues grâce à l'utilisation des bornes, libèrent donc du temps aux collaborateurs pour traiter davantage de demandes plus complexes. Albert ajoute, « *c'est pour des petites choses au final. Imprimer un document, c'est un peu bête que la personne prenne une demi-heure de mon temps.* » De plus, les bornes sont très bien perçues par les utilisateurs qui aiment se débrouiller seuls. David confirme, « *C'est surtout le client qui est content parce qu'il le fait tout seul.* ».

Un second avantage de la présence des bornes en agence est qu'elle améliore l'**accessibilité** des services de Partenamut. En effet, la borne permet aux clients qui n'ont pas accès à internet ou à un smartphone, d'accéder à certains documents. David s'exprime, « *pour les clients qui disent : j'ai pas internet à la maison, j'ai pas de smartphone, donc pour ça la borne c'est super !* ». De plus, certains clients identifiés comme ayant plus de mal avec les outils digitaux comme les personnes âgées, trouvent les bornes plus intuitives. Albert confirme, « *les vieilles personnes ont plus de facilité à se servir de la borne que de leur téléphone* ». Cette facilité serait due au fait que ces bornes ressemblent à des distributeurs automatiques bancaires, ce qu'elles auraient l'habitude d'utiliser.

Bien que les bornes présentent de nombreux avantages, Partenamut ne semble pas avoir communiqué de manière suffisante sur le sujet : de nombreux clients ne sont pas encore au courant de leur existence ou de leur utilité. Béatrice, de l'agence d'Hornu équipée d'une borne, déclare, « *Y en a encore qui ne savent pas que ça existe* ». Les clients ne savent pas que ce service existe et n'en profitent donc pas assez. Les collaborateurs prennent alors le temps d'expliquer le fonctionnement de la borne aux clients qui se rendent en agence.

Néanmoins, le gain de temps apporté par les bornes automatiques n'est pas, encore, généralisable à toutes les régions. Les entretiens réalisés ont permis de mettre en lumière une inefficacité des bornes dans les régions plus défavorisées. Béatrice qui travaille dans l'agence d'Hornu se plaint, « *Pour l'instant, la borne ne nous fait pas encore gagner du temps* ». Il semblerait que selon Béatrice, « *les clients ne comprennent pas exactement comment la borne marche* ». Ce manque de compréhension de l'outil force les collaborateurs à interrompre régulièrement leurs rendez-vous pour venir assister les clients à la borne automatique. Selon Béatrice, « *C'est peut-être la région qui fait ça, mais les gens sont plus limités* ». En effet, dans cette région plus défavorisée, certains clients ne lisent pas bien et ont alors plus de mal à se débrouiller seuls.

Les entretiens ont révélé un autre problème : toutes les agences ne sont pas équipées de la même manière. Ainsi, certaines agences ne proposent pas de bornes. D'autres, disposent de bornes à l'intérieur de l'agence, ce qui signifie que les clients doivent solliciter les collaborateurs afin d'en bénéficier. Dans la situation idéale où les clients peuvent accéder librement à une borne (parce qu'elle se situe dans le sas et non au sein de l'agence), ce nouvel outil s'avère très pratique. Béatrice affirme, « *Ils peuvent rentrer dans le sas sans devoir sonner* ». Les témoignages recueillis dans le cadre de l'étude ont permis de constater que les bornes qui sont librement accessibles sont largement plus utilisées par les clients que les bornes qui se situent à l'intérieur des agences.

Néanmoins certaines agences sont équipées d'une borne mais n'ont pas de sas pour y accéder. Dès lors, lorsqu'un client souhaite accéder à une borne qui se situe à l'intérieur d'une agence, il doit interrompre un collaborateur afin que celui-ci lui ouvre la porte. Ceci pose évidemment problème. Selon David, qui travaille à Auderghem, dans une agence avec une borne mais sans sas, « *On doit à chaque fois ouvrir la porte ! Parfois, on est en rendez-vous avec autre client donc c'est embêtant !* ». Les collaborateurs ont alors pour instruction de prioriser les clients en agence qui auraient pris rendez-vous. Par conséquent, il arrive parfois qu'un client qui souhaite utiliser une borne en agence ne puisse pas y accéder car aucun collaborateur n'est en mesure de lui ouvrir. David affirme, « *Si je suis en rendez-vous, je réponds au parlophone que je ne peux pas venir leur ouvrir. Sinon, on ne fait que ça.* » Sans sas, les clients se voient alors régulièrement refuser l'accès aux bornes. David conclut, « *logiquement, sans sas, ils ne peuvent pas utiliser la borne* ». Du moins, cela rend son accès bien plus compliqué.

Finalement, Partenamut n'a pas encore installé de bornes dans l'entièreté de ses agences. Ceci pose problème aux agences qui ne bénéficient pas de bornes car elles ne peuvent plus fournir certains services aux clients (impression de vignettes ou documents, qui s'effectuent, désormais, exclusivement via les bornes). Estelle, qui travaille actuellement à Ans, une agence sans borne, se plaint de la situation peu pratique, « *nous on est obligé de demander de passer par le téléphone pour commander leurs vignettes ou via leur smartphone* ». Estelle compare avec son ancienne agence à Avroy, équipée d'une borne et d'un sas, « *Presque tous les clients utilisaient la borne en général. Une fois qu'ils sont en agence, ils en profitent pour tirer des vignettes en quelques secondes. C'est pratique ! Tu sais avoir plein de documents avec la borne !* »

Chapitre 5 : Discussion des résultats

L'objectif de cette étude est de déterminer le rôle des agences dans la transformation digitale de Partenamut et d'examiner l'impact de cette transformation sur ses clients. Dans le Chapitre précédent, nous avons présenté les résultats de l'étude réalisée. Nous sommes, désormais, en mesure de confronter ces résultats à notre revue de la littérature (A). Nous tenterons, enfin, de répondre à notre question de recherche (B).

A. Analyse des résultats obtenus

La revue de littérature a mis en évidence trois concepts clés : la transformation digitale, la gestion du changement et l'exclusion digitale. Les résultats de l'étude qualitative seront analysés à la lumière de ces trois concepts.

1. La transformation digitale

Tout d'abord, notre revue de la littérature a démontré l'incertitude et la volatilité de l'environnement dans lequel les entreprises contemporaines doivent évoluer. Elle a également souligné l'importance de la place du digital dans celui-ci. Partenamut est conscient qu'il doit s'adapter et que le cœur de leur métier est amené à se transformer (« Rapport Annuel Partenamut 2021 », 2021).

Nous avons établi dans la partie théorique de ce mémoire, que la transformation digitale d'une entreprise concerne la transformation qu'elle entreprend dans sa globalité et pas simplement l'implémentation de certaines solutions digitales (cfr. Partie I, Chapitre 2). Or, comme nous l'avons déterminé dans notre étude de cas (cfr. Partie II, Chapitre 3), Partenamut a intégré l'innovation digitale dans ses valeurs et ses objectifs. Partenamut fixe donc des objectifs de transformation digitale à travers toute son organisation. Nous constatons donc que Partenamut poursuit, de manière effective et efficace, une transformation digitale.

Concernant les avantages de la transformation digitale que nous avons identifiés lors de notre revue de la littérature, nous nous concentrons sur ceux ciblés au service client étant donné que nous nous focalisons ici sur les agences de Partenamut (cfr. Partie I, Chapitre 2, section D).

Tout d'abord, nous avons déterminé que la transformation digitale améliore l'**efficacité** et la qualité du service. En effet, nous avons observé à travers les entretiens que les bornes permettant de traiter certaines petites demandes des clients, libèrent du temps pour que les collaborateurs puissent traiter des problèmes plus complexes d'autres clients. De plus, la digitalisation des outils offre aux clients la possibilité d'automatiser certaines tâches, comme la commande de vignettes sur l'application, ce qui libère également du temps pour les collaborateurs en agence.

Ensuite, notre revue de la littérature a révélé que la transformation digitale améliore l'**expérience client**. L'étude qualitative a confirmé ce constat théorique : certains clients apprécient et valorisent le fait de pouvoir profiter des services via l'application et le site 7 jour/7 et 24h/24 (cfr. Partie I, Chapitre 2, section 4). Ce profil de clients renvoie à la notion d'utilisateur de l'ère digitale, identifié comme pressé et cherchant à tout prix la convenance (cfr. Partie I, Chapitre 4, section A). C'est ce type de clients qui apprécie d'utiliser la borne en agence (surtout si elle est située dans un sas et donc accessible en tout temps), qui lui permet d'optimiser son temps au maximum.

2. La gestion du changement

Notre revue de la littérature a mis en avant la difficulté pour les individus de changer leurs habitudes. Cette difficulté s'explique par la tendance de l'homme à rechercher un état d'homéostasie (cfr. Partie I, Chapitre 3, section C). Néanmoins, la théorie a mis lumière le fait

que, malgré la résistance naturelle des individus envers le changement, il sera plus facilement adopté s'il est perçu comme utile pour atteindre un nouvel état d'équilibre. Il ressort de nos entretiens que les collaborateurs mettent bien en avant les avantages de ces nouveaux outils et incitent donc les clients à adopter les nouveaux outils technologiques.

La revue de littérature a également démontré qu'un individu adopte un changement si les gains espérés du changement sont proportionnels à l'énergie qu'il consommera pour s'y adapter. Nos entretiens ont révélé que les clients de Partenamut sont conscients des efforts qu'ils devront fournir pour s'adapter aux nouveaux outils digitaux, comme l'application ou le site. Pour certains utilisateurs, comme les plus jeunes et plus aisés, ces efforts seront minimes et les gains notables. Les nouveaux outils digitaux leur permettent de gagner du temps et de l'efficacité pour la gestion de leur santé. En revanche, pour d'autres utilisateurs, comme les personnes âgées ou défavorisées, qui ont des difficultés à lire ou ne possèdent pas de smartphone ou de connexion internet, ces avantages apparaissent moins évidents. Ils devront alors fournir un effort considérable pour des gains qui leur semblent insignifiants. Ces utilisateurs se montrent donc bien plus réticents au changement vers les nouveaux outils digitaux.

Nous nous concentrerons sur ce deuxième profil de clients. Afin de l'étudier, nous appliquerons la transformation digitale au modèle étudié de la **courbe de deuil** (cfr. Partie I, Chapitre 3, section C).

Nous identifions, tout d'abord, la phase de choc pour ces clients lorsqu'on leur annonce qu'une grande partie des services ont été digitalisés. Ils ont peur de perdre le contact humain et de n'avoir à traiter qu'avec des machines. Ensuite, ces clients entrent dans une phase de remise en question. Les collaborateurs aident alors certains clients qui manifesteraient plus de difficultés avec les outils et les guident dans leur utilisation. Les clients acceptent, par la suite, le fait que ces changements sont permanents. Il est ressorti des entretiens que les collaborateurs encouragent ces clients à adopter les nouveaux outils digitaux, en leur montrant leurs avantages. Enfin, ces clients adoptent, de manière générale, les nouveaux outils digitaux et reconnaissent, enfin, leurs avantages.

Néanmoins, tous les clients ne finissent pas par adopter ces nouveaux outils. Certains se retrouvent donc exclus de ces services.

3. L'exclusion digitale

Notre revue de la littérature a mis en avant plusieurs profils d'utilisateurs qui sont, en théorie, exclus digitalement (cfr. Chapitre 4, section C). Nous étudierons ces différents profils et confirmerons – ou non – si ces profils ont, effectivement, tendance à être exclus digitalement sur la base des résultats de l'étude qualitative.

Tout d'abord, la revue de littérature dégage un premier profil d'utilisateurs généralement exclus digitalement : les **personnes âgées**. L'étude qualitative réalisée a confirmé ce constat : il ressort de nos entretiens que les personnes âgées sont systématiquement visées par les collaborateurs, lorsque ceux-ci tentent d'identifier les personnes exclues digitalement. Nos résultats démontrent également qu'une majorité des personnes âgées ne parvient pas à utiliser l'application Partenamut ou le site. Cette exclusion digitale est parfois volontaire : certaines personnes âgées refusent tout simplement de remplacer le contact humain par des outils digitaux car elles comptent sur leurs rendez-vous en agence pour combler leur vie sociale.

La revue de la littérature nous a ensuite permis d'identifier un deuxième profil de clients exclus digitalement : les personnes en **situation précaire**. En effet, ces personnes n'ont généralement pas les moyens de s'équiper d'appareils digitaux ou d'un abonnement internet leur permettant de bénéficier des outils digitaux. Nos entretiens ont confirmé l'impossibilité, pour ce profil de clients, d'utiliser les nouveaux services digitaux proposés par Partenamut. Ils sont donc contraints de se tourner vers des solutions non-digitales : les agences. L'étude qualitative a révélé un problème majeur : les clients doivent recourir à des outils digitaux pour prendre rendez-vous dans une agence. Une seule solution reste alors, prendre rendez-vous auprès du call center. Là encore, l'étude qualitative a révélé de nouvelles difficultés : le numéro du call center de Partenamut n'est pas un numéro gratuit et le temps d'attente pour joindre les services est généralement perçu comme très long. Ces éléments constituent de nouvelles barrières pour les personnes en situation précaire qui n'ont souvent pas les moyens de se payer un abonnement téléphonique et paient encore à la minute de communication.

De plus, notre revue de la littérature a révélé une dernière catégorie de personnes non-digitales, les **personnes peu-qualifiées**. Ces personnes éprouvent généralement des difficultés à lire et à comprendre ce qu'elles lisent. Une personne sur dix rentrerait dans cette catégorie selon « *Les oubliés du numérique* » (2021). Il est également ressorti de nos entretiens que cette catégorie

de personne peine à se débrouiller avec les nouveaux outils digitaux de Partenamut. Plusieurs collaborateurs ont également mentionné le fait que certains clients, conscients de leurs difficultés de compréhension, viennent en agence avec un courrier de Partenamut encore fermé, faisant aveuglement confiance aux collaborateurs pour régler leurs problèmes.

Néanmoins, les entretiens individuels ont permis de dégager un nouveau profil de clients éprouvant des difficultés avec les nouvelles solutions digitales de Partenamut, qui n'a pas été identifié dans notre partie théorique : les **individus d'origine étrangère**. L'application et le site de Partenamut n'étant disponibles qu'en français et en anglais, ceux qui ne maîtrisent pas ces langues éprouvent des difficultés accrues à utiliser ces nouveaux outils. Cette traduction limitée des nouveaux outils digitaux est critiquable : une partie non négligeable de la population bruxelloise parle une autre langue que le français ou l'anglais, comme l'arabe, le polonais ou le turc (Janssens, 2018). Nos entretiens ont également mis en lumière un second obstacle pour ces personnes : le fait que les collaborateurs ont l'interdiction de parler une autre langue que le français, l'anglais ou le néerlandais. Ces personnes se voient alors non seulement exclues de l'utilisation des outils digitaux de Partenamut, mais éprouvent des difficultés à prendre rendez-vous et ensuite se faire comprendre par les collaborateurs.

B. Réponse à notre question de recherche

L'étude qualitative exploratoire ayant été réalisée et ses résultats analysés, nous sommes, désormais, en mesure de répondre à notre question de recherche : Quel rôle les agences jouent-elles dans la transformation digitale de Partenamut et quel est l'impact de cette transformation sur ses clients ?

Nous répondrons, tout d'abord, au premier volet de la question de recherche, qui concerne le rôle des agences dans la transformation digitale de Partenamut.

Il ressort tout d'abord de l'étude qualitative menée, que les agences jouent un rôle primordial dans l'adoption des nouveaux outils digitaux. En effet, les collaborateurs constituent un contact privilégié pour les clients qui éprouvent des difficultés à adopter les nouveaux outils digitaux développés par Partenamut : ils accompagnent les clients en leur présentant les avantages de ces nouveaux outils et en leur expliquant comment les utiliser.

L'étude qualitative a également révélé que la transformation digitale de Partenamut est partielle : les nouveaux outils visent uniquement à digitaliser certains services simples (imprimer des vignettes, demander des remboursements, etc). Les agences – et les collaborateurs qui les composent – conservent donc un rôle essentiel puisqu'elles sont les seules à pouvoir traiter de problèmes complexes (qui ne peuvent pas encore être traités digitalement) et à offrir une écoute attentive aux clients.

Les agences jouent donc un double rôle. Un rôle accompagnateur lorsqu'elles encadrent la transformation digitale auprès des clients et un rôle de soutien en répondant à certaines demandes plus complexes ou sensibles des clients.

Nous nous concentrerons, maintenant, sur le deuxième volet de notre question de recherche : l'impact de la transformation digitale de Partenamut sur ses clients.

La transformation digitale de Partenamut a eu un impact positif sur la plupart de ses clients (2/3 des clients). La plupart des utilisateurs bénéficient donc des nouveaux outils digitaux proposés, qui leur permettent de gagner du temps, en efficacité et en convenance. Il s'est également avéré que l'installation de bornes au sein de certaines agences a permis aux clients qui ne disposent pas d'outils digitaux de profiter des services de Partenamut.

En se transformant digitalement, Partenamut aspire à offrir des nouveaux services pour les utilisateurs qui peuvent et veulent les utiliser, de manière à libérer du temps, dans les agences, pour les personnes exclues digitalement. La transformation digitale profite donc également, de manière indirecte, aux clients exclus digitalement.

L'impact de la transformation digitale ne présente, toutefois, pas uniquement des aspects positifs. Les clients exclus digitalement sont nombreux (1/3 des clients). La digitalisation de la plupart des services a entraîné une double exclusion : une exclusion digitale, puisque les clients exclus digitalement ne peuvent pas bénéficier des nouveaux outils, et une exclusion physique, puisque certains de ces clients sont, parfois, dans l'incapacité de prendre un simple rendez-vous en agence.

Chapitre 6 : Limites de l'étude

Toute étude présente des limites. Afin d'évaluer l'impact et la pertinence de nos résultats, il apparaît donc nécessaire d'étudier les limites de l'étude qualitative réalisée.

Premièrement, l'étude qualitative a été réalisée sur la base d'un nombre limité d'entretiens. On constate, toutefois, que les témoignages recueillis auprès des collaborateurs présentent de nombreuses similitudes, qui permettent de la généralisation des résultats.

Deuxièmement, la littérature scientifique sur laquelle nous avons exploré notre sujet de recherche ne reflète pas l'intégralité de la littérature existante. Les théories citées dans notre étude ne sont donc pas exhaustives. Le choix des auteurs et théories étudiées est subjectif. Nous avons, toutefois, pris soin de sélectionner les théories que nous jugeons les plus pertinentes.

Troisièmement, une limite majeure dans le cadre de notre étude concerne le choix de notre méthode de recherche (recherche qualitative). Malgré les avantages que présente cette méthode de recherche, sa validité est souvent critiquée (Kalu, 2017). Nous avons suivi les conseils de Seidman (2006) en menant les entretiens dans les agences, et plaçons donc les commentaires des participants dans leur contexte. De plus, la multitude d'entretiens réalisés a permis de confronter les témoignages des différents collaborateurs, afin de relier leurs expériences et vérifier les commentaires d'un participant par rapport à ceux des autres. Une dernière limite de la méthode de recherche mérite d'être relevée : les auteurs estiment que cette méthode rend la généralisation des résultats difficile (Patton, 2002). Il serait, dès lors, intéressant de compléter cette étude qualitative par une étude quantitative.

La quatrième limite de cette étude se rapporte à l'objectivité des collaborateurs interviewés. Etant donné que nous avons interviewé des collaborateurs à propos du rôle des agences, il est possible qu'un certain biais existe. En effet, les collaborateurs pourraient être tentés d'exagérer l'importance du rôle des agences afin de valoriser leur travail. Une solution qui permettrait de contourner cette limite consisterait à interroger les clients et de confronter les résultats de ces entretiens à ceux de l'étude réalisée, afin de vérifier la généralisation de nos résultats.

La cinquième limite de cette étude se rapporte au contexte dans lequel elle a été réalisée. Les témoignages des collaborateurs ont été recueillis dans un contexte particulier (à la suite de la

crise sanitaire de Covid-19, durant laquelle le digital a eu un rôle important). Afin de généraliser les résultats de cette étude, une nouvelle étude gagnerait à être réalisée, dans plusieurs mois (et donc, dans un contexte différent).

Chapitre 7 : Pistes de recommandations managériales

Afin de clôturer ce mémoire de la manière la plus enrichissante et constructive possible, nous formulerons quelques recommandations managériales à Partenamut. Ces recommandations se fondent sur la revue de la littérature et l'étude empirique réalisée. Elles visent à conseiller Partenamut afin qu'il réussisse sa transformation digitale et limite l'exclusion digitale de ses clients.

Premièrement, Partenamut gagnerait à mieux promouvoir ses différents services digitaux. L'étude qualitative réalisée a, en effet, révélé que de nombreux clients n'étaient pas suffisamment informés vis-à-vis de l'existence (et donc des avantages) des nouveaux outils digitaux développés par Partenamut. Nous avons mis en évidence, dans ce mémoire, que les individus sont plus enclins à adopter un changement lorsqu'ils en aperçoivent les gains (chapitre 3 de la partie 1). Il apparaît donc essentiel que Partenamut attire l'attention de ses clients sur les avantages des outils numériques qu'il propose.

Deuxièmement, il est ressorti de l'étude réalisée que les agences qui ne disposent pas de bornes automatiques ne parviennent pas à fournir certains services aux clients (impression de vignettes, de documents de voyages, etc). L'étude a également mis en lumière le manque d'accessibilité des bornes qui se situent au sein des agences. Partenamut gagnerait donc à installer des bornes dans l'ensemble de ces agences et à en garantir le libre accès. Troisièmement, l'étude qualitative a révélé que certains clients – exclus digitalement – éprouvent des difficultés accrues à prendre rendez-vous auprès d'un collaborateur. Partenamut gagnerait donc à faciliter la prise de rendez-vous dans les agences en permettant, par exemple, aux clients de prendre rendez-vous directement sur les bornes.

CONCLUSION

La révolution numérique a conduit de nombreuses sociétés - dont Partenamut – à se transformer digitalement.

L'étude qualitative réalisée dans le cadre de ce mémoire a mis en évidence le rôle déterminant des agences de Partenamut dans le cadre de cette transformation. Elles jouent à la fois un rôle d'accompagnement (elles incitent et aident les clients exclus digitalement à utiliser les nouveaux outils) et de soutien (les agences permettent de répondre à des problèmes plus complexes ou sensibles, qui ne peuvent pas être traités digitalement).

L'étude a également permis de mettre en lumière l'impact de la transformation digitale de Partenamut sur ses clients. Ainsi, si la plupart des clients de Partenamut (2/3) ont réussi à surfer sur la vague de la digitalisation, certains profils de clients se retrouvent noyés (puisqu'ils ne parviennent pas utiliser les nouveaux outils digitaux mis en place). Il s'agit, principalement, des personnes âgées, en situation précaire, peu qualifiées ou d'origine étrangère.

Partenamut – qui poursuit un objectif d'intérêt public – ne peut pas se permettre d'exclure digitalement une partie non négligeable de ses clients. Il est, dès lors, crucial qu'il prenne conscience du rôle fondamental des agence et qu'il mette en place des mesures concrètes afin de permettre aux clients exclus digitalement de continuer à bénéficier de ses services.

Si l'adoption des nouveaux outils digitaux constitue, aujourd'hui, un défi majeur de Partenamut, il ne doit pas constituer une fin en soi. Et pour cause, Partenamut devra certainement initier d'autres changements importants à l'avenir, compte tenu du monde volatile, incertain, complexe et ambigu (VUCA) dans lequel il évolue.

BIBLIOGRAPHIE

- A Quick Guide to Semi-Structured Interviews. (2019, August 29). *Fuel Cycle*. Consulté le 9 décembre, 2022 sur <https://fuelcycle.com/blog/a-quick-guide-to-semi-structured-interviews/>
- Accenture. (2014). *Digital Transformation : Re-imagine from the outside-in*.
- Accenture. (2021). *Life Reimagined: Mapping the motivations that matter for today's consumer*. Consulté le 31 Octobre, 2022, sur <https://newsroom.accenture.com/news/accenture-report-finds-consumer-values-and-buying-motivations-have-fundamentally-changed-shifting-away-from-price-and-quality.htm>
- Anderton, R., Jarvis, V., Labhard, V., Petroulakis, F., Rubene, I., & Vivian, L. (2021). The digital economy and the euro area. *ECB Economic Bulletin*, 8. Consulté le 18 novembre, 2022 sur https://www.ecb.europa.eu/pub/economic-bulletin/articles/2021/html/ecb.ebart202008_03~da0f5f792a.en.html
- Appli Partenamut – votre mutuelle sur votre smartphone ou tablette*. (2022). Partenamut. Consulté le 24 décembre 2022, sur <https://www.partenamut.be/fr/services-ma-mutuelle/application-mobile>
- Autissier, D. (2020). Faut-il avoir peur du changement organisationnel ? *Gestion*, 45(2), 54–60. <https://doi.org/10.3917/riges.452.0054>
- Autissier, D., & Moutot, J. (2014). La conduite du changement pour et avec les technologies digitales. *Question(s) de management*, 7(3), 79–89. <https://doi.org/10.3917/qdm.143.0079>
- Barefoot, K., Curtis, D., Jolliff, W., Nicholson, J. R., & Omohundro, R. (2018). *Defining and Measuring the Digital Economy*, 25.
- Batat, W. (2018). *Concevoir et améliorer l'expérience client digitale : Le Triangle de l'Expérience Digitale pour réussir la transformation digitale - Le Blue Sunflower Marketing pour innover efficacement - L'approche Physical 2030 pour performer*. Editions Eyrolles.

- Beckhard, R., & Harris, R. T. (1987). *Organizational transitions: Managing complex change* (No. 335). Addison Wesley Publishing Company.
- Bellalij, M. (2021). Introduction à la notion de la transformation digitale. *Revue Internationale du Chercheur*, 2(2), 1249-1269.
<https://www.revuechercheur.com/index.php/home/article/view/214>
- Bennett, N., & Lemoine, G. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard business review*, 92(1/2).
- Bernard, H. (1988). *Research Methods in Cultural Anthropology*. Sage.
- Bertaux, D., & de Singly, F. (2016). *Le récit de vie*. Armand Colin.
- Berthier, N. (2016). *Les techniques d'enquête en sciences sociales : méthodes et exercices corrigés*. (5^e ed.). Armand Colin.
- Boissy-Rousseau, K., & Verguet, L. (2016). Des projets digitaux à la transformation digitale de l'entreprise. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, Novembre 2016(4), 72–75.
<https://doi.org/10.3917/rindu1.164.0072>
- Bolton, R., McColl-Kennedy, J., Cheung, L., Gallan, A., Orsingher, C., Witell, L., & Zaki, M. (2018). Customer experience challenges : Bringing together digital, physical and social realms. *Journal of Service Management*, 29(5), 776-808. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2018-0113>
- Bpi France le Lab. (2018). *La transformation à l'ère du digital: Un guide pratique à destination des dirigeants*. Consulté le 29 Octobre, 2022 sur <https://www.bpifrance.fr/nos-actualites/la-transformation-a-lere-du-digital-un-guide-pratique-a-destination-des-dirigeants>

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bukht, R., & Heeks, R. (2017). *Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy*. 26.
- Caponetti, L., Demertzis, V., & Sak, B. (2016). *Services publics et missions de service public en Belgique—Etat des lieux*.
- Carlsson, B. (2004). The Digital Economy: What is new and what is not? *Structural Change and Economic Dynamics*, 15(3), 245–264. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2004.02.001>
- Chakravorti, D. (2022). *Consumer behaviour: A new paradigm in the digital era*. Exchange4media. Consulté le 4 novembre, 2022, sur <https://www.exchange4media.com/marketing-news/consumer-behaviour-a-new-paradigm-in-the-digital-era-122293.html>
- Claude, G. (2018, mars 19). *Retranscription d'un entretien : Méthodologie, conseils et exemple*. Scribbr. <https://www.scribbr.fr/methodologie/retranscription-entretien/>
- Claude, G. (2019, October 25). *L'entretien de recherche : Définition, utilisation, types et exemples*. Scribbr. Consulté le 9 décembre, 2022 sur <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-recherche/>
- Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel. Théorie et pratique*. Québec. Presses de l'Université du Québec.
- Combessie, J.-C. (2007). *La méthode en sociologie*. La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.combe.2007.01>
- Courtois, P. (2022). *Mutuelle—Le rôle d'une mutuelle et comment la choisir*. Mes Aides Financières. Consulté le 22 décembre, 2022 sur <https://mes-aides-financieres.be/securite-sociale/mutuelle/>

- Creswell, J. (2008). *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. (3rd ed.), Sage Publications.
- Crosley, J. (2021, 16 avril). *What Is Thematic Analysis?* Grad Coach. <https://gradcoach.com/what-is-thematic-analysis/>
- Curry, L., Nembhard, I., & Bradley, E. (2009). Qualitative and Mixed Methods Provide Unique Contributions to Outcomes Research. *Circulation*, 119(10), 1442-1452. <https://doi.org/10.1161/CIRCULATIONAHA.107.742775>
- Da Silva, D. (2021, 19 mai). Découvrez les 4 modèles de services de Customer Success ! *Zendesk FR*. <https://www.zendesk.fr/blog/customer-success-models/>
- Dahlman, C., Mealy, S., & Wermelinger, M. (2016). *Harnessing the digital economy for developing countries*. OECD. <https://doi.org/10.1787/4adffb24-en>
- Dawson, P., & Sykes, C. (2016). *Organisational Change and Temporality. Bending the Arrow of Time*. London : Routledge.
- De Ketele, J.-M., & Roegiers, X. (1996). *Méthodologie du recueil d'informations*. De Boeck.
- de Meideros, K. (2022, April 18). Les nouveaux consommateurs et la révolution digitale. Consulté le 31 octobre, 2022 sur <https://monturfu.fr/enjeux-et-transformation-numerique-les-nouveaux-consommateurs-et-la-revolution-digitale-cergy-monturfu/>
- DeCarlo, M. (2018). 8.4 Qualitative Research Questions. *Scientific Inquiry in Social Work*. Consulté le 2 décembre, 2022 sur <https://pressbooks.pub/scientificinquiryinsocialwork/chapter/8-4-qualitative-research-questions/>
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. (3rd ed). Sage Publication. 695-727.
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314–321. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>

Digital inclusion. (s. d.). *DigitAll*. Consulté 26 décembre 2022, à l'adresse

<https://digitall.be/digital-inclusion>

D'Ippolito, B., Petruzzelli, A. M., & Panniello, U. (2019). Archetypes of incumbents' strategic responses to digital innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 20(5), 662–679. <https://doi-org.proxy.bib.uclouvain.be:2443/10.1108/JIC-04-2019-0065>

Dromey, J., & Hochlaf, D. (2018). *Fair care : A workforce strategy for social care*. IPPR.

Du consommateur d'hier au consommateur d'aujourd'hui. (2019, March 8). *Cofidis Retail*.

<https://www.cofidis-retail.fr/blog/experience-client/consommateur-dhier-consommateur-daujourd'hui/>

Dudézert, A. (2018). *La transformation digitale des entreprises*. La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.dudez.2018.01>

Duhourcau, G. (2018, 27 septembre). Pourquoi les plus de 60 ans sont-ils aussi nombreux à ne pas utiliser Internet ? *Europe 1*.

Dupuy, F. (2004). *Sociologie du changement : pourquoi et comment changer les organisations*. Dunod. Paris.

European Commission. (2022). The Digital Economy and Society Index (DESI). *EC*. Consulté le 12 décembre, 2022, sur [The Digital Economy and Society Index \(DESI\) | Shaping Europe's digital future \(europa.eu\)](https://digital-economy.ec.europa.eu/digital-economy/index)

Faran, O. (2018, mars 13). *The Four Types of Digital Users*. Call vu. Consulté le 24 décembre, 2022 sur <https://callvu.com/blog/four-types-digital-users/>

Faure, L., Brotcorne, P., Vendramin, P., & Mariën, I. (2022). Inclusion Numérique. *Baromètre de l'inclusion numérique*.

Five examples of great low-touch customer service & experiences. (2021, mai 21). *Vodafone*.

<https://www.vodafone.com/business/customer-experience/five-examples-of-great-low-touch-customer-experiences>

- Foudriat, M. (2013). *Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux: (Vol. 2e éd.)*. 15–40. Presses de l’EHESP. <https://www.cairn.info/le-changement-organisationnel--9782810901210-p-15.htm>
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: Interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 204(6), Article 6. <https://doi.org/10.1038/bdj.2008.192>
- Gresham, T. (2022, Février 25) Why a digital transformation might benefit financial services and health care companies. *BenefitsPRO*. <https://www.benefitspro.com/2022/02/25/why-a-digital-transformation-might-benefit-financial-services-and-health-care-companies/>
- Guilmot, N. (2021, 7 décembre). Le Covid-19, l’illustration d’un monde Vuca. *La Libre*. Retrieved November 18, 2022, from <https://www.lalibre.be/economie/decideurs-chroniqueurs/2021/12/07/le-covid-19-lillustration-dun-monde-vuca-IBIKR2O4LZFR3A4KO3NIHUHJ7U/>
- Guseva, O., Legominova, S. (2018). Digitalization as a tool for improvement of business processes, their optimization. *Economy Management Business*, 1(33-39). http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_1_7
- Hadar, L., Ergas, O., Alpert, B., & Ariav, T. (2020). Rethinking teacher education in a VUCA world: Student teachers’ social-emotional competencies during the Covid-19 crisis. *European Journal of Teacher Education*, 43(4), 573–586. <https://doi.org/10.1080/02619768.2020.1807513>
- Halapsis, A. (2006). Situation de la civilisation contemporaine et paramètres métriques-ontologiques de l’être historique. *Bulletin scientifique de l’Université de Tchernivtsi, Philosophie*(301-302), 95-99.
- Hardon, A. (2004). *How to investigate the use of medicines by consumers*. World Health Organisation. 98.

- Hardon, A., Hodgkin, C., & Fresle, D. (2004). *How to investigate the use of medicines by consumer*. World Health Organization.
- Henry, D., Cooke, S., & Montes, S. (1998). *The Emerging Digital Economy*. U.S. Department of Commerce.
https://www.commerce.gov/sites/default/files/migrated/reports/emergingdig_0.pdf
- Holloway, I. , & Todres, L. (2003). The status of method: flexibility, consistency and coherence. *Qualitative Research*, 3, 345-57.
- Holloway, I., & Wheeler, S. (2010). *Qualitative Research in Nursing and Healthcare*. John Wiley & Sons, Incorporated.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uclouvainbe/detail.action?docID=707888>
- Honore, T. (2016). Digitization is not an intangible business development. Consulté le 23 octobre 2022 sur [Columbus-5-Articles-on-Disruption-US.pdf \(hubspot.net\)](#).
- How Customer Experience Drives Digital Transformation. (2022, août 15). *Superoffice*.
<https://www.superoffice.com/blog/digital-transformation/>
- Ilcus, M. (2018). Impact of digitalisation in business world. *Review of International Comparative Management*, 19(4), 350–358. <https://doi.org/10.24818/rmci.2018.4.350>
- Imke, A. (2021, 26 Juillet). Amazon A/B Testing: A first look. *Remazing*.
<https://remazing.eu/en/2021/07/26/amazon-a-b-testing-a-first-look/>
- Janssens, R. (2018). BRIO-baromètre linguistique 4 : Les langues de Bruxelles. *BRIO Brussel*.
Consulté 8 janvier 2023, à l'adresse <https://www.briobrusssel.be/node/14777>
- Jouany, V., & Martic, K. (2022, 22 février). *Change Management : Definition, Best Practices & Examples*. Haiilo. Consulté le 16 décembre, 2022 sur <https://haiilo.com/blog/change-management-definition-best-practices-examples/>
- Jovic, L. (1987). L'entretien de recherche : *Recherche en soins infirmiers*, 9(2), 75-81.
<https://doi.org/10.3917/rsi.009.0075>

- Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954–2965. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>
- Kalu, F. (2017). What makes qualitative research good research? An exploratory analysis of critical elements. *International Journal of Social Science Research*, 5(2), 43. <https://doi.org/10.5296/ijssr.v5i2.10711>
- Kane, G., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. *MITSloan Management Review* (Summer 2015). https://www.cubility.com.au/wp-content/uploads/2018/11/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf
- King, N. (2004). *Using templates in the thematic analysis of text*. In: Essential guide to qualitative methods in organizational research. 257–270. Sage.
- Kirk, J. & Miller, M. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. Sage.
- Kübler-Ross, E. (1969). On Death and Dying. What the dying have to teach doctors, nurses, clergy and their own families.
- Kuprina, K., & Khazanova, D. (2016). Digitalization: concept, prerequisites and spheres of application. *Bulletin of scientific conferences*. 5(9), 259-263.
- L'exclusion numérique peut toucher jusqu'à 40 % de la population belge. (2022, juin 21). *DNS Belgium*. <https://www.dnsbelgium.be/fr/nouvelles/l'exclusion-numerique-touche-40-de-la-population-belge>
- La sécurité sociale en Belgique*. (2022). Partenamut. Consulté le 22 décembre, 2022, sur <http://www.partenamut.be/fr/services-ma-mutuelle/comprendre-mutualite-guide-complet/fonctionnement-mutuelle-belgique>
- Lahrach, R., & Rahouti, B. (2021). Nouveau regard sur le concept d'intelligence économique dans un monde VUCA : L'homme au cœur de la démarche. *International Journal of Accounting*,

Finance, Auditing, Management and Economics, 2(5), 5.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.5523278>

Les mutualités en Belgique. (1964). *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 258(33), 1–15.

<https://doi.org/10.3917/cris.258.0001>

Les organisations publiques : Mettre en œuvre des politiques publiques. (s. d.). Maxicours.

Consulté le 29 décembre 2022, à l'adresse [https://www.maxicours.com/se/cours/les-](https://www.maxicours.com/se/cours/les-organisations-publiques-mettre-en-oeuvre-des-politiques-publiques/)

[organisations-publiques-mettre-en-oeuvre-des-politiques-publiques/](https://www.maxicours.com/se/cours/les-organisations-publiques-mettre-en-oeuvre-des-politiques-publiques/)

Les oubliés du numérique. (2021, 25 août). *Lire et Écrire*. Consulté 26 décembre 2022, à l'adresse

<https://lire-et-ecrire.be/Les-oublies-du-numerique-2021>

Lu, E. (2020). *Council Post: The Transformation Of Consumer Behaviors In The Digital Era*.

Forbes. Consulté le 4 novembre, 2022, sur

[https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/03/13/the-transformation-of-](https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/03/13/the-transformation-of-consumer-behaviors-in-the-digital-era/)

[consumer-behaviors-in-the-digital-era/](https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/03/13/the-transformation-of-consumer-behaviors-in-the-digital-era/)

Mackey, C. R. H. (1992). *Translating Vision into Reality: The Role of the Strategic Leader*. 27.

Meier, O. (2012). Introduction. *Management du changement*. 1–2. Dunod.

<https://doi.org/10.3917/dunod.meier.2012.02.0003>

Mesenbourg, T. (2001). *Measuring the Digital Economy*.

Millar, C. , Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). Management Innovation in a VUCA World:

Challenges and Recommendations. *California Management Review*, 61(1), 5–14.

<https://doi.org/10.1177/0008125618805111>

Monton, A. L. (2022). *Difference and Similarities: Digitization, Digitalization, and Digital*

Transformation. GlobalSign. [https://www.globalsign.com/en-sg/blog/difference-and-](https://www.globalsign.com/en-sg/blog/difference-and-similarities-digitization-digitalization-and-digital-transformation)

[similarities-digitization-digitalization-and-digital-transformation](https://www.globalsign.com/en-sg/blog/difference-and-similarities-digitization-digitalization-and-digital-transformation)

Mutualités Libres. (2021). Rapport Annuel des Mutualités Libres 2021.

<https://www.mloz.be/fr/publications/brochures/rapport-annuel-2021>

Mutualités. (s.d.). Sécurité Social - Citoyens. Consulté le 21 décembre, 2022 sur

<https://www.socialsecurity.be/citizen/fr/sante/mutualites#>

My Partenamut. (2022). Partenamut. Consulté le 24 décembre 2022, sur

<https://www.partenamut.be/MyPartenamut/login.html>

Ning, N., & Tanriverdi, H. (2017). Unifying the role of IT in hyperturbulence and competitive advantage via a multilevel perspective of IS strategy. *MIS Quarterly*, 41(3), 937–A8.

OCDE. (2020). Maintenir l'accès à l'internet en temps de crise. Consulté le 28 Octobre, 2022, sur

<https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/maintenir-l-acces-a-l-internet-en-temps-de-crise-3cd99153/>

OCDE. (2021). La transformation numérique à l'heure du COVID-19 : Renforcer la résilience et combler les fractures, *Supplément à l'édition 2020 des Perspectives de l'économie numérique*, OCDE, Paris, www.oecd.org/digital/digital-economyoutlook-covid.pdf.

Orji, C. I. (2019). Digital Business Transformation : Towards an Integrated Capability Framework for Digitization and Business Value Generation. *Journal of Global Business and Technology*, 15(1), 47-57.

Oxford Learner's Dictionaries. (s.d.). Digitalization. Dans *Oxford Learner's Dictionaries*.

Consulté le 20 décembre 2022 sur

<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/digitalization>

Paillé, P. & Mucchielli, A. (2012). *Chapitre 11 - L'analyse thématique. L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. 231-314. Armand

Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.paill.2012.01.0231>

Partenamut. (2021). *Rapport Annuel Partenamut 2021*. <https://www.partenamut.be/-/media/partenamut/pdf/rapport-annuel-partenamut-2021.ashx>

Partenamut. (2021, 5 octobre). Présentations des ambitions. [Powerpoint].

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. (Vol. 3). Sage Publications Inc.

Petits frères des pauvres. (2019). *Solitude et Isolement des personnes âgées en France*. p.58.

Pezé, A. (s. d.). *Comment poser les bonnes questions*. Consulté le 9 décembre, 2022, sur <https://antoinepeze.com/quelles-questions-poser/>

Pope, C., & Mays, N. (1995). Reaching the parts other methods cannot reach: An introduction to qualitative methods in health and health services research. *British Medical Journal*, 311(6996), 42–45.

Prévention et soins. (2022). Partenamut. Consulté 22 décembre 2022, sur <https://www.partenamut.be/fr/remboursements-avantages/prevention-soins>

Prosci (s. d.). *Definition of Change Management*. Consulté le 11 novembre, 2022 sur <https://www.prosci.com/change-management>

Qui sommes-nous. (2022). Partenamut. Consulté 22 décembre 2022, sur <http://www.partenamut.be/fr/qui-sommes-nous>

Rami, J. (2019). *Historique Entreprise*. [Powerpoint presentation]. Partenamut intranet. [KIT, le nouvel intranet Partenamut - Search \(sharepoint.com\)](#)

Riserbato, R. (2021, Novembre 22). *High Touch vs. Low Touch Customer Service & Success Models*. Hubspot. <https://blog.hubspot.com/service/high-touch-vs-low-touch>

Romelaer, P. (2005). Chapitre 4. L’entretien de recherche. In *Management des ressources humaines*. 101–137. De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.rouss.2005.01.0101>

Rothenberger, S. (2020). *Prêt pour le monde “V.U.C.A.” ?* La Libre.be. Consulté le 21 octobre, 2022, sur <https://www.lalibre.be/economie/decideurs-chroniqueurs/2020/06/14/pret-pour-le-monde-vuca-V5WV2CZ7HNBCZDDAVCI6TZ4GVA/>

- Roy, M. (2021, 22 mars). *Why digital transformations fail: Top 6 reasons*. TechTarget.
<https://www.techtarget.com/searchcio/tip/Top-6-reasons-why-digital-transformation-failures-happen>
- Runyan, K. (2022, 17 juin). What is high-touch customer service? (+ how to deliver it). *Zendesk Blog*. <https://www.zendesk.com/blog/high-touch-customer-service/>
- Salomann, H., Kolbe, L., & Brenner, W. (2006). Self-Services in Customer Relationships: Balancing High-Tech and High-Touch Today and Tomorrow. *e-Service Journal*, 4(2), 65-84.
<https://doi.org/10.2979/esj.2006.4.2.65>
- Santé—Mutualités—Citoyen. (s. d.). *Sécurité Sociale*. Consulté 9 janvier 2023, à l'adresse <https://www.socialsecurity.be/citizen/fr/sante/mutualites>
- Sauvayre, R. (2021). *Initiation à l'entretien en sciences sociales : Méthodes, applications pratiques et QCM*. (2^e ed.). Armand Colin.
- Schick, A., Hobson, P., & Ibisch, P. (2017). Conservation and sustainable development in a VUCA world: The need for a systemic and ecosystem-based approach. *Ecosystem Health and Sustainability*, 3(4). <https://doi.org/10.1002/ehs2.1267>
- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Science*, 15(Suppl.1), 388-393. <https://doi.org/10.15547/tjs.2017.s.01.065>
- Scott, C. D., & Jaffe, D. T. (1988). Survive and Thrive in Times of Change. *Training & Development Journal*, 42(4), 25.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as Qualitative Research: A Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. (3rd ed). Teachers College Press.
- Sotnikova, Y., Nazarova, G., Nazarov, N., & Bilokononko, H. (2020). Digital Technologies in HR management. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 42(4). <https://doi.org/10.15544/mts.2020.54>
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1997). *Grounded Theory in Practice*. Sage Publications.

- Taylor M. (2005). *Interviewing. Qualitative Research in Health Care*. (Holloway I., ed.). Open University Press. 39–55
- Techopedia.Com. (s. d.). *What is the Digital Economy? - Definition from Techopedia*. Consulté le 11 novembre, 2022, sur <http://www.techopedia.com/definition/32989/digital-economy>
- Thales. (s. d.). *The Benefits of Digital Transformation. Thales group*. Consulté 27 décembre 2022, à l'adresse <https://cpl.thalesgroup.com/fr/software-monetization/benefits-of-digital-transformation>
- Totango. (s. d.). *Low-Touch Vs. High-Touch Customer Success Models*. Consulté le 28 décembre, 2022, sur <https://blog.totango.com/low-touch-vs-high-touch-customer-success-models-fc/>
- United Nations. (2021). *Digital Economy Report 2021*. https://unctad.org/system/files/official-document/der2021_en.pdf
- Video call*. (2022). Partenamut. Consulté le 24 décembre 2022, sur <https://www.partenamut.be/fr/aide-et-contact/video-call>
- Ward, J., & Peppard, J. (2016). *The Strategic Management of Information Systems: Building a Digital Strategy*. John Wiley & Sons.
- Westerman, G., & Bonnet, D. (2015). *Revamping Your Business through Digital Transformation*. *MIT Sloan Management Review*, 56(3), 10-13.
- World Economic Forum. (2015). *Expanding Participation and Boosting Growth: The Infrastructure Needs of the Digital Economy*.
- World Health Organization. (2015). *World report on ageing and health*.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique | www.uclouvain.be/lsm