Ministère d'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de Management Tlemcen

Mémoire

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en science de gestion

Spécialité : **Management et stratégies d'entreprise management Financier**

Thème :

La contribution du leadership digital à la transformation numérique des services financiers WealthTech -Analyse Empirique et étude de cas au sein SONATRACH -

Présenté par : KHALILI Amna et KHEBROUCHE Hadjer Neilla

Encadré par : IZNASNI Ali

Soutenu le : 18/06/2026

Devant le jury composé de :

Nom et Prénom	Grade	Qualité
1- Pr.KHEDIM Amel	Professeur	Présidente
2- Pr.IZNASNI Ali	Professeur	Encadrant
3- Dr.RAHALI Souad	MCA	Examinatrice

Année universitaire : 2025/2026

Remerciements

تعالى الله قال:

{لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ} *"Si vous êtes reconnaissants, Je vous accorderai davantage"* (سورة إبراهيم الآية 7 –)

Ce mémoire est le fruit d'un long cheminement intellectuel, fait de lectures, de doutes surmontés et de découvertes enrichissantes. Il n'aurait jamais vu le jour sans la bienveillance de ceux qui nous ont accompagnés, guidées et soutenue. C'est avec une sincère humilité que nous tenons à leur adresser notre profonde gratitude.

Nos premiers remerciements vont naturellement à Allah, le Tout-Puissant, qui nous a accordé la santé, la clarté d'esprit et la force de persévérer jusqu'au bout. Chaque obstacle franchi n'a été possible qu'avec Sa guidance et Sa bénédiction.

Nous exprimons notre profonde et sincère reconnaissance à notre encadrant, Monsieur IZNASNI Ali, dont l'accompagnement a largement dépassé le cadre formel de l'encadrement académique. Sa rigueur scientifique, son sens de l'écouter et ses orientations éclairées ont été déterminants dans la structuration de notre réflexion. Nous lui sommes reconnaissantes de nous avoir fait confiance et d'avoir cru en la pertinence de notre sujet, à une époque où le leadership digital et la WealthTech restentdes champs encore peu explorés dans notre contexte académique.

Nous remercions chaleureusement les membres du jury, Pr. KHEDIM Amel et Dr. RAHALI Souad, pour avoir accepté d'évaluer ce travail avec attention et bienveillance. Leurs observations constituent pour nous une opportunité d'apprentissage supplémentaire, et nous leur en sommes vivement reconnaissantes.

Nos remerciements s'etendent à l'ensemble du corps professoral de l'Ecole Supérieure de Management de Tlemcen, dont l'engagement pédagogique et la qualité de l'enseignement dispensé tout au long de notre cursus en forgé notre bagage académique. Nous leur devons une grande part de la curiosité intellectuelle qui a animé ce travail.

Enfin, des remerciements tout particuliers vent à nos familles respectives, et en premier lieu à nos parents, dont le soutien indéfectible, les sacrifices silencieux et l'amour constant ont été le socle sur lequel s'est appuyé toute notre ambition. Leur foi en nous, même dans les moments de doute a été notre plus grande source de courage.

À toutes les personnes qui, par un mot, un geste ou un regard ont contribué de près ou de loin à l'accomplissement de ce travail qu'elle trouve ici l'expression de notre gratitude la plus sincère et de notre reconnaissance la plus profonde.

Dédicace

« Tout ce que je suis, je vous le dois. »

À mes très chers parents,

Vous qui avez semé en moi les graines de la persévérance et arrosé chacun de mes pas de vos prières silencieuses et de votre amour sans condition. Ce travail est le fruit de vos sacrifices, l'écho de vos espérances, et le témoignage humble de ma reconnaissance infinie. Que Allah vous préserve et vous accorde longue vie, santé et sérénité.

À mes sœurs et frères,

Compagnons de ma vie, gardiens de mes souvenirs les plus précieux, votre présence a été un refuge dans les moments de doute et une lumière dans les instants de fatigue. Que les liens qui nous unissent demeurent à jamais indestructibles.

À mon binôme,

Toi avec qui j'ai partagé bien plus que des pages et des nuits blanches. L es doutes, les rires, les victoires et les recommencements. Ta patience et ta constance ont rendu ce parcours non seulement possible, mais inoubliable. Je n'aurais pu rêver d'un meilleur compagnon de route.

À tous mes amis,

Vous qui avez transformé ces années d'études en une aventure humaine mémorable, qui avez su, d'un mot ou d'un sourire, raviver la flamme quand elle vacillait. La vie nous séparera peut-être, mais elle n'effacera jamais ce que nous avons construit ensemble. Vous portez chacun une place unique dans mon cœur.

À tous ceux qui ont cru en moi,

De près ou de loin, connus ou discrets je dédie ce modeste travail, expression de mon grand amour et de ma sincère gratitude.

KHALILI Amna

Dédicace

Je dédie ce mémoire à mes très chers parents, dont l'amour, le soutien et les sacrifices ont été une source de motivation tout au long de mon parcours. Merci pour votre présence constante, votre confiance en moi et votre réconfort dans les moments de doute. Aucun mot ne saurait exprimer pleinement toute ma reconnaissance, alors simplement, merci pour tout ce que vous avez fait pour moi.

Je dédie également ce travail à ma très chère tante, Tata Khadidja, qui m'a soutenue et accompagnée en premier lieu tout au long de la réalisation de ce mémoire. Merci pour ton aide précieuse, tes encouragements constants et ta présence à chaque étape de ce parcours.

À mes chères sœurs, pour leur amour, leur soutien indéfectible et leur confiance en moi. Une pensée toute particulière à ma chère Selma, dont l'affection et les encouragements ont été une véritable source de motivation.

À mes amies Amna, Raihan et Sarah, merci pour votre présence, votre écoute, vos conseils et tous les moments de soutien partagés durant cette aventure.

À mes oncles, mes tantes et mes cousins, qui m'ont toujours encouragée et entourée de leur bienveillance, je vous adresse toute ma gratitude.

Je tiens également à remercier tout particulièrement mon binôme, Amna. Merci pour ton sérieux, ton engagement, ton sens des responsabilités et la qualité de notre collaboration. Travailler à tes côtés a été un véritable plaisir, et je suis reconnaissante d'avoir partagé cette expérience avec toi.

Enfin, à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire et à mon parcours académique, je vous adresse mes sincères remerciements. Votre soutien et vos encouragements ont joué un rôle essentiel dans l'aboutissement de ce travail.

KHERBOUCHE Hadjer Neilla

Sommaire

Introduction Générale : 1

Chapitre I : Fondements théoriques du E-Leadership et des dynamiques organisationnelles digitales 12

Introduction du chapitre : 12

Section 1 : Le leadership à l'ère du digital : mutations conceptuelles et nouveaux paradigmes 13

Section 2 : Facteurs humains et organisationnels de la transformation numérique 31

Section 3 : Spécificités du E-Leadership dans l'écosystème FinTech 46

Conclusion du chapitre : 61

Chapitre II : La WealthTech au cœur du management digital : adoption, performance et création de valeur 63

Introduction du chapitre : 63

Section 1 : La digitalisation de la gestion patrimoniale : émergence et enjeux de la WealthTech 65

Section 2 : Le rôle du E-Leadership dans l'adoption et la performance des solutions WealthTech 84

Section 3 : Le rôle modérateur des facteurs humains et stratégiques dans la relation E-Leadership – WealthTech 104

Conclusion du chapitre : 121

Chapitre III : Étude Empirique 124

Introduction du chapitre : 124

Section 1 : Etude de cas 125

Section 2 : Cadre méthodologique de la recherche 139

Section 3 : Présentation, Analyse et interprétation des résultats 148

Conclusion du chapitre : 199

Conclusion Générale : 200

Liste des références bibliographiques 203

Annexes 213

Table des Matiéres 232

Résumé : 240

LISTE DES FIGURES

Chapitre I : Fondements théoriques du E-Leadership et des dynamiques organisationnelles digitales

Figure 1 : Les dimensions du leadership digitale 16
Figure 2 :Pyramide de la culture organisationnelle 18
Figure 3 : Les Segments de la fintech 49

Chapitre II : La WealthTech au cœur du management digital : adoption, performance et création de valeur

Figure 4 :Produits et services de la Fintech**.** 67
Figure 5 : Secteurs de la Fintech**.** 67
Figure 6 : Comparaison du Robo Advisor « pur » et « hybride **».** 72
Figure 7 : Le modèle d'acceptation des technologies (TAM) de Davis (1989) 93
Figure 8 : Modèle UTAUT (Venkatesh et al., 2003) 95
Figure 9 : Modèle UTAUT (Venkatesh et al., 2003) 107
Figure 10 : Le modèle de Goleman (1995 et 1998) 109

Chapitre III : Étude Empirique

Figure 12 : la direction TRC 125
Figure 13 **:** la direction Sonatrach 126
Figure 14 : Organigramme de la macrostructure du Groupe SONATRACH 127
Figure 15 : Activité Transport par Canalisation (TRC) — SONATRACH 128
Figure 16 : Cartographie actuelle du Réseau de Transport par Canalisation — SONATRACH (Source : Document officiel TRC 2026) 129
Figure 17 : Organigramme de l'Activité TRC — SONATRACH 131
Figure 18 : Les silos de stockage petrolier 137
Figure 19 : Entré de la direction TRC-Arzew 137
Figure 20 : Modèle conceptuel de la recherche – E-Leadership & WealthTech 141

LISTE DES TABLEAUX

Chapitre I : Fondements théoriques du E-Leadership et des dynamiques organisationnelles digitales

Tableau 1: comparaison entre le leadership traditionnel et le E-Leadership 15
Tableau 2 : : Enjeux, limites et opportunités du management à distance 29
Tableau 3 : Défis du management digital dans l'adoption des technologies financières 58
Tableau 4 :Avantages des technologies digitales dans la gestion financière 59

Chapitre II : La WealthTech au cœur du management digital : adoption, performance et création de valeur

Tableau 5 : Le rôle de l'e-leadership avec intelligence émotionnelle..... 113

Chapitre III : Étude Empirique

Tableau 6 : Principaux indicateurs de performance de SONATRACH 127
Tableau 7 : Composition et capacités du réseau TRC par type d'hydrocarbure 129
Tableau 8 : Parcours d'intégration à la Direction TLC-TRC d'Arzew..... 133
Tableau 9 : Outils de management digital déployés à la Direction TLC-TRC..... 134
Tableau 10 : Facteurs humains d'adoption des technologies à la Direction TLC-TRC 135
Tableau 11 : Correspondance entre les pratiques observées et les hypothèses de recherche 136
Tableau 12 : Variables et items du questionnaire de l'étude E-Leadership & WealthTech 143
Tableau 13 : Facteurs de chargement pour les indicateurs de construction liés au modèle d'étude..... 148
Tableau 14 : coefficient d'alpha Cronbach 151
Tableau 15 : Les valeurs de l'indicateur de fiabilité composite 152
Tableau 16 : Variance moyenne extraite (AVE)..... 153
Tableau 17 : Facteur de gonflement de la variance 154
Tableau 18 : Qualité de l'ajustement..... 155
Tableau 19 : Répartition de l'échantillon selon le sexe 156
Tableau 20 : Répartition de l'échantillon selon l'age 156
Tableau 21 : Répartition de l'échantillon selon le secteur d'activités 157
Tableau 22 : Répartition de l'échantillon selon le poste occupé..... 158
Tableau 23 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise 159
Tableau 24 : Répartition des repenses d'échantillon sur la question 159
Tableau 25 : Répartition des repenses d'échantillon sur la question 160
Tableau 26 : Répartition des repenses d'échantillon sur la question 161

Tableau 27 : Répartition des repenses d'échantillon sur la question 162
Tableau 28 : Répartition des repenses d'échantillon sur la question 163
Tableau 29 : Analyse descriptive des données de la partie de Perception du E-Leadership dans un environnement digital..... 164
Tableau 30 : Analyse descriptive des données de la partie de Performance des solutions WealthTech..... 166
Tableau 31 : Analyse descriptive des données de la partie de Performance des solutions WealthTech..... 168
Tableau 32 : Analyse descriptive des données de la partie d'Intelligence émotionnelle et leadership à distance..... 170
Tableau 33 : Analyse descriptive des données de la partie Agilité et adaptation digitale de l'organisation..... 171
Tableau 34 : Alpha Cronbach de questionnaire 173
Tableau 35 : Coefficients de corrélation 174
Tableau 36 : La variance ANOVA 174
Tableau 37 : les coefficients de régression 174
Tableau 38 : Coefficients de corrélation 175
Tableau 39 : La variance ANOVA 176
Tableau 40 : les coefficients de régression 176
Tableau 41 : Coefficient de corrélation 177
Tableau 42 : La variance ANOVA 178
Tableau 43 : les coefficients de régression 178
Tableau 44 : la relation indirecte pour tester l'hypothèse H3.1 179
Tableau 45 : Les bornes de l'intervalle de confiance pour la relation indirecte 180
Tableau 46 : Coefficient de corrélation 181
Tableau 47 : La variance ANOVA 181
Tableau 48 : les coefficients de régression 181
Tableau 49 : Coefficient de corrélation 182
Tableau 50 : La variance ANOVA 183
Tableau 51 : les coefficients de régression 183
Tableau 52 : la relation indirecte pour tester l'hypothèse H3.2 184
Tableau 53 : Les bornes de l'intervalle de confiance pour la relation indirecte 185
Tableau 54 : Coefficient de corrélation 186
Tableau 55 : La variance ANOVA 186

Tableau 56 : les coefficients de régression 186
Tableau 57 : Coefficient de corrélation 187
Tableau 58 : : La variance ANOVA 188
Tableau 59 : les coefficients de régression 188
Tableau 60 : la relation indirecte pour tester l'hypothèse H4.1 189
Tableau 61 : Coefficient de corrélation 190
Tableau 62 : La variance ANOVA 190
Tableau 63 : les coefficients de régression 191
Tableau 64 : la relation indirecte pour tester l'hypothèse H4.2 192

LISTE DES ABREVIATIONS

Abréviation	Signification
AUM	Assets Under Management
CRM	Client Relationship Management
DBSCAN	Density-Based Spatial Clustering of Applications with Noise
DDM	Data-Driven Mindset
ECI	Emotional and Competency Inventory
EBSI	École de Bibliothéconomie et des Sciences de l'Information
E-Leadership	Electronic Leadership
EVT	Expectancy-Value Theory
FinTech	Financial Technology
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GSM	Global System for Mobile Communications
HES-SO	Haute École Spécialisée de Suisse Occidentale
IA	Intelligence Artificielle
IE	Intelligence Émotionnelle
IT	Information Technology
KYC	Know Your Customer
LU	Leadership Unity / Unité de leadership
ML	Machine Learning
DL	Deep Learning
MSCEIT	Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test
NLP	Natural Language Processing
P2P	Peer-to-Peer
PIIT	Personal Innovativeness in Information Technology
QI	Quotient Intellectuel
RF	Resource Fluidity / Fluidité des ressources
RGPD	Règlement Général sur la Protection des Données
RPA	Robotic Process Automation
SA	Strategic Agility / Agilité Stratégique
SS	Sensitivity Strategy / Sensibilité stratégique

Abréviation	Signification
TAM	Technology Acceptance Model
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
UTAUT	Unified Theory of Acceptance and Use of Technology
WealthTech	Wealth Technology
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
Smart PLS	Partial Least Squares Structural Equation Modeling
AVE	Average variance extracted
VIF	Variance Inflation Factor
GOF	Goodness Of Fit
RL	Reinforcement Learning
ETF	Exchange Traded Fund
TOP	Technology Organisation and the People

INTRODUCTION GENERALE

Introduction Générale :

« La technologie ne suffit pas. Ce qui fait la différence, c'est la capacité des leaders à la transformer en valeur réelle pour leurs organisations. »

Le monde de la finance traverse une période de mutation profonde et sans précédent. L'essor du numérique, l'accélération de l'intelligence artificielle et l'émergence de nouveaux acteurs technologiques bouleversent les modèles traditionnels de gestion des services financiers. Comme le documente Giglio[1], les institutions financières ne sont plus seulement jugées sur leur rentabilité, mais également sur leur capacité à se transformer, à innover et à piloter cette transition avec agilité et vision. Le leadership digital s'impose dès lors comme l'un des leviers stratégiques les plus déterminants de cette transformation.

Avolio et Kahai[2] ont été parmi les premiers à théoriser cette mutation à travers le concept de *e-leadership*, défini comme un processus d'influence sociale médiatisé par les technologies, visant à produire un changement dans les attitudes et la performance des individus et des organisations. Parmi les segments les plus dynamiques de cette révolution FinTech, la WealthTech soit l'application des technologies numériques à la gestion de patrimoine occupe une place croissante. Des robo-advisors aux plateformes d'investissement algorithmique, en passant par les outils d'hyper-personnalisation et d'analyse prédictive, la WealthTech redéfinit la relation entre les gestionnaires de patrimoine[3] et leurs clients. Cependant, si les outils existent, leur adoption et leur performance demeurent étroitement conditionnées par la qualité du leadership qui les pilote, notamment par l'intelligence émotionnelle du leader[4] .

C'est dans cette perspective que s'inscrit notre travail de recherche. En tant qu'étudiantes en Master spécialité Management et Stratégies d'Entreprise et Management Financier à l'École Supérieure de Management de Tlemcen, nous avons souhaité croiser nos deux domaines de compétence (finance et stratégie) pour explorer une problématique à la fois actuelle et peu étudiée dans le contexte académique algérien. L'analyse s'articule autour de l'idée que l'efficacité du e-leadership ne repose pas uniquement sur la maîtrise des

---

[1] Giglio, F. (2022). Fintech: A literature review. *International Business Research*, 15(1).

[2] Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the "E" to E-Leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325-338.

[3] Zavolokina, L., Dolata, M., & Schwabe, G. (2016). FinTech – What's in a name? *ICIS 2016*.

[4] Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.

technologies, mais également sur des capacités managériales essentielles, telles que **l'intelligence émotionnelle** et **l'agilité stratégique digitale**. Ces dimensions sont considérées comme des leviers susceptibles de favoriser l'adoption des solutions WealthTech et d'améliorer leur performance, tout en permettant de mieux comprendre les dynamiques qui accompagnent la transformation numérique des organisations financières. Une telle approche offre ainsi une lecture globale des interactions entre le e-leadership, les capacités organisationnelles et les résultats de la digitalisation dans le secteur financier

.➢ Études anterieures:

1. Goleman (1995): **Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ**

Dans cet ouvrage devenu une référence mondiale en sciences du management, Daniel Goleman popularise le concept d'intelligence émotionnelle (IE) et démontre son rôle déterminant dans la performance individuelle et organisationnelle. S'appuyant sur les travaux pionniers de Mayer et Salovey (1990), Goleman propose un modèle en cinq dimensions : la conscience de soi, l'autorégulation, l'auto-motivation, l'empathie et la maîtrise des relations humaines.

L'apport majeur de Goleman est de démontrer que, dans les environnements de travail complexes, l'IE **surpasse souvent le quotient intellectuel** comme prédicteur de la réussite professionnelle. Un leader doté d'une forte intelligence émotionnelle est plus capable de créer un climat de confiance, de gérer les résistances au changement et de maintenir l'engagement de ses équipes, y compris dans des environnements virtuels où les interactions directes sont limitées.

Dans le cadre de notre recherche sur le e-leadership et la WealthTech, l'intelligence émotionnelle apparaît comme une variable modératrice essentielle. Dans un secteur financier numérisé où les relations avec les clients et les équipes sont largement médiatisées par la technologie, la capacité du leader à comprendre et à gérer les émotions — les siennes et celles de ses collaborateurs — conditionne directement la qualité de l'adoption des solutions FinTech et la confiance accordée à ces outils.

Cette étude nous a conduit à formuler l'hypothèse selon laquelle l'intelligence émotionnelle du leader modère positivement la relation entre le e-leadership et la performance des solutions WealthTech.

2. Avolio & Kahai (2003): ***Adding the « E » to E-Leadership: How it may impact your leadership***

Dans cet article fondateur publié dans la revue *Organizational Dynamics*, Bruce J. Avolio et Surinder S. Kahai proposent le premier cadre théorique systématique du e-leadership. Partant du constat que les TIC transforment profondément les modalités d'exercice du pouvoir dans les organisations, Ils soutiennent que le leadership ne peut plus être conçu comme un phénomène uniquement ancré dans la co-présence physique.

Leur contribution centrale consiste à démontrer que l'intégration du préfixe « e » au leadership ne constitue pas une simple adaptation technique, mais une reconfiguration fondamentale des mécanismes d'influence, de confiance et de motivation des équipes. Ils définissent le e-leadership comme « un processus d'influence sociale médiatisé par les technologies de l'information avancées, visant à produire un changement dans les attitudes, les comportements et la performance des individus, des groupes et des organisations ».

Avolio et Kahai identifient plusieurs défis spécifiques au management digital : la perte des signaux non verbaux, la difficulté à instaurer la confiance à distance, et la nécessité de développer de nouvelles compétences communicationnelles et relationnelles. Ils soulignent à ce titre que le taux d'échec des initiatives de leadership numérique avoisine 70 %, faute d'adaptation suffisante des managers au nouveau contexte technologique.

Cette recherche constitue le socle théorique de notre étude. Elle justifie notre intérêt pour le e-leadership comme variable explicative centrale de l'adoption et de la performance des solutions WealthTech, en mettant en lumière les dimensions relationnelles et communicationnelles qui conditionnent la réussite de la transformation digitale dans les organisations financières.

3. Zavolokina, Dolata & Schwabe (2016): **FinTech – What's in a name?**

Dans cette communication présentée à la Conférence internationale sur les systèmes d'information (ICIS), Zavolokina, Dolata et Schwabe s'attachent à clarifier le concept de FinTech, dont la définition demeure floue et variable dans la littérature académique et professionnelle, les auteurs proposent une cartographie rigoureuse du terme et de ses usages.

Leur principale contribution consiste à définir la FinTech comme « l'utilisation des technologies numériques pour développer, améliorer ou transformer la prestation des services financiers ». Cette définition intègre à la fois la dimension technologique IA,

blockchain, big data et la dimension organisationnelle — nouveaux modèles d'affaires, start-ups innovantes, transformation des institutions existantes.

Les auteurs retracent également l'évolution historique du terme depuis son introduction dans les années 1990 par John Reed, président de Citicorp, jusqu'à son usage contemporain qui englobe des segments aussi variés que le paiement mobile, le crowdfunding, les robo-advisors et la gestion de patrimoine numérique (WealthTech).

Cette étude est directement mobilisée dans notre chapitre 1 pour définir et délimiter l'écosystème FinTech dans lequel s'inscrit notre problématique. Elle constitue également le fondement conceptuel de la Section 3, qui explore les spécificités du e-leadership dans cet écosystème, en montrant que la FinTech ne se réduit pas à la technologie mais engage une transformation organisationnelle et managériale profonde.

4. Giglio (2022) : **Fintech : A literature review**

Dans cet article de synthèse publié dans la revue International Business Research, Francesco Giglio réalise une revue systématique de la littérature sur la FinTech, en analysant les principales trajectoires de recherche, les définitions proposées et les dynamiques de développement du secteur à l'échelle mondiale. Son travail s'appuie sur l'analyse de 150 articles académiques publiés entre 2008 et 2021. L'apport principal de Giglio est de mettre en évidence que la crise financière de 2008 constitue un tournant décisif dans l'essor de la FinTech. En fragilisant la confiance envers les institutions financières traditionnelles, elle a ouvert la voie à l'émergence de nouveaux acteurs technologiques proposant des services financiers plus rapides, plus transparents et plus accessibles. C'est dans ce contexte que la WealthTech gestion de patrimoine digitalisée via les robo-advisors et l'IA s'est imposée comme l'un des segments les plus dynamiques de l'écosystème.

Giglio souligne également que la FinTech repose sur trois piliers technologiques majeurs : l'intelligence artificielle et le machine learning, le big data et l'analyse prédictive, et la Blockchain. Ces technologies transforment non seulement les produits et services financiers, mais aussi les processus internes de gestion, imposant aux organisations de repenser leur mode de leadership et de gouvernance

Cette étude nourrit directement notre problématique de recherche. En documentant l'ampleur et la rapidité des transformations technologiques dans le secteur financier, Giglio justifie la nécessité d'un e-leadership adapté pour accompagner l'adoption des solutions

WealthTech, réduire les résistances organisationnelles et maintenir la confiance des utilisateurs dans des environnements de plus en plus automatisés et algorithmiques.

Problematique de recherche :

La relation entre le leadership digital et la performance technologique est un domaine de recherche en développement. Bien que l'influence du leadership sur la performance des organisations soit bien connue, on ne sait pas encore clairement comment le e-leadership, c'est-à-dire le leadership exercé dans des environnements numériques influence le développement et l'adoption des solutions FinTech pour la gestion de patrimoine.

La WealthTech ne concerne pas seulement la technologie. Elle demande aussi de grands changements dans l'organisation, les compétences et la confiance entre l'entreprise, ses employés et ses clients. Le e-leadership peut être crucial pour réussir ces changements. Mais son impact peut varier. Il peut être influencé par des facteurs humains comme l'intelligence émotionnelle du leader, ou par des facteurs stratégiques comme l'agilité numérique de l'organisation. C'est sur cette base que la question principale de cette recherche a été posée :

Problématique Générale : *Dans quelle mesure le e-leadership influence-t-il l'adoption des solutions FinTech de gestion de patrimoine (WealthTech), et comment certains facteurs organisationnels et humains modèrent-ils cette relation ?*

Ce problème principal se divise en trois questions de recherche spécifiques, qui définissent le cadre de cette étude :

Q1. Dans quelle mesure le **e-leadership** contribue-t-il à l'efficacité et à la performance des solutions **WealthTech** dans la gestion de patrimoine ?

Q2. Comment les **pratiques managériales digitales** du dirigeant influencent-elles la **confiance**, l'acceptation et l'usage des solutions FinTech patrimoniales ?

Q3. Dans quelle mesure des facteurs contextuels et humains renforcent-ils ou affaiblissent-ils l'impact du e-leadership sur la performance et l'adoption du WealthTech ?

Hypothèses de l'étude :

Afin d'apporter des réponses empiriquement fondées aux questions de recherche formulées ci-dessus et en s'appuyant sur la revue de littérature consacrée au e-leadership, à l'adoption technologique et aux dynamiques organisationnelles des entreprises FinTech, les hypothèses suivantes ont été construites. Elles s'organisent en deux niveaux : des hypothèses

principales testant des effets directs, et des hypothèses modératrices interrogeant les conditions de renforcement ou d'atténuation de ces effets.

Hypothèses de recherche principales :

Hypothèse **H1** : Le e-leadership exerce un effet positif et significatif sur le développement et la performance des solutions FinTech de gestion de patrimoine (WealthTech).

Hypothèse **H2** : Le E-leadership influencent positivement l'adoption et l'usage des solutions WealthTech par les utilisateurs.

Hypothèses des variables modératrices :

Hypothèse modératrice (Intelligence émotionnelle du leader)

H3.1 : L'intelligence émotionnelle du leader modère positivement la relation entre le e-leadership et l'adoption des solutions Wealthtech.

H3.2 : L'intelligence émotionnelle du leader modère positivement la relation entre le e-leadership et la performance des solutions Wealthtech.

Hypothèse modératrice (Agilité stratégique digitale)

H4.1 : L'agilité stratégique digitale modère positivement la relation entre le e-leadership et l'adoption des solutions fintech de gestion de patrimoine.

H4.2 : L'agilité stratégique digitale modère positivement la relation entre le e-leadership et la performance des solutions fintech de gestion de patrimoine

➢ L'importance de l'étude :

À l'heure où la transformation numérique reconfigure en profondeur l'organisation des entreprises et des institutions financières, cette étude présente un intérêt scientifique et pratique considérable. Sur le plan théorique, elle contribue à enrichir la littérature sur le e-leadership en éclarant son rôle spécifique dans l'écosystème FinTech, un domaine encore relativement peu exploré ; dans la recherche académique, notamment en contexte francophone et algérien. En mobilisant des cadres théoriques complémentaires issus du management digital, de l'adoption technologique et de la psychologie organisationnelle,

cette recherche propose un modèle intégratif original qui dépasse les approches mono-causales.

Sur le plan pratique et manéagerial, les résultats attendus offriront des recommandations concrètes aux dirigeants et responsables d'entreprises FinTech souhaitant optimiser leur style de leadership pour favoriser l'adoption de solutions WealthTech. En mettant en lumière les facteurs modérateurs tels que l'intelligence émotionnelle et l'agilité stratégique digitale. Cette étude fournit des pistes opérationnelles pour le développement des compétences manéageriales dans des environnements hautement numérisés. Elle constitue également une base solide pour de futures recherches sur les dynamiques organisationnelles propres aux entreprises de technologie financière.

➢ Justification du choix du sujet :

Malgré l'intérêt croissant pour les FinTech et la transformation digitale des organisations, peu de travaux académiques ont exploré de manière systématique le lien entre le e-leadership et l'adoption des solutions WealthTech, en intégrant simultanément des variables modératrices d'ordre humain et stratégique. La plupart des études existantes traitent soit du leadership en général, soit de l'adoption technologique, sans articuler ces deux dimensions dans un cadre unifié propre au secteur de la gestion de patrimoine. Cette lacune constitue une opportunité de recherche que la présente étude entend combler.

Par ailleurs, ce sujet présente un intérêt particulier à la fois académique et professionnel. Il nous permet de développer une compréhension approfondie d'un phénomène au cœur des enjeux contemporains du management financier et de la transformation digitale. Ce thème s'aligne parfaitement avec notre orientation académique et notre projet professionnel futur. Il nous offre l'opportunité de mobiliser des savoirs théoriques tout en les confrontant à des réalités de terrain, ce qui constitue un apport essentiel pour notre développement personnel et professionnel.

➢ Démarche méthodologique :

Pour mener cette étude, nous avons adopté une double approche complémentaire : théorique et empirique. Cette démarche s'inscrit dans un paradigme positiviste et suit une

logique hypothético-déductive, visant à tester empiriquement les hypothèses formulées à partir de la revue de littérature.

L'approche théorique consiste en une revue de littérature systématique portant sur les concepts clés de la recherche : le e-leadership, les dynamiques organisationnelles numériques, l'écosystème FinTech et les modèles d'adoption technologique. Cette étape nous a permis de construire un cadre conceptuel solide, de formuler les hypothèses de recherche et de développer un modèle théorique intégrant les variables directes (e-leadership vers performance et adoption WealthTech) et modératrices (intelligence émotionnelle et agilité stratégique digitale).

L'approche empirique s'appuie sur une méthodologie quantitative. Le recueil des données est réalisé à travers un questionnaire structuré diffusé auprès d'un échantillon raisonné de professionnels issus de secteurs différents. Cet instrument permet de standardiser les réponses et d'assurer leur comparabilité. L'échantillonnage cible des managers, dirigeants, responsables opérationnels et utilisateurs de solutions WealthTech, afin de capturer à la fois la dimension manéageriale et la dimension utilisateur du phénomène étudié.

Les données collectées seront analysées à l'aide des logiciels SPSS pour les analyses statistiques descriptives et inférentielles, et SmartPLS. Cette dernière approche est particulièrement adaptée à notre modèle, car elle permet de tester simultanément les relations directes entre le e-leadership et la performance et adoption WealthTech, ainsi que les effets modérateurs de l'intelligence émotionnelle et de l'agilité stratégique digitale.

Structure du mémoire :

Pour répondre de manière rigoureuse et progressive à la problématique posée, ce mémoire est structuré en trois chapitres complémentaires, chacun étant subdivisé en trois sections distinctes.

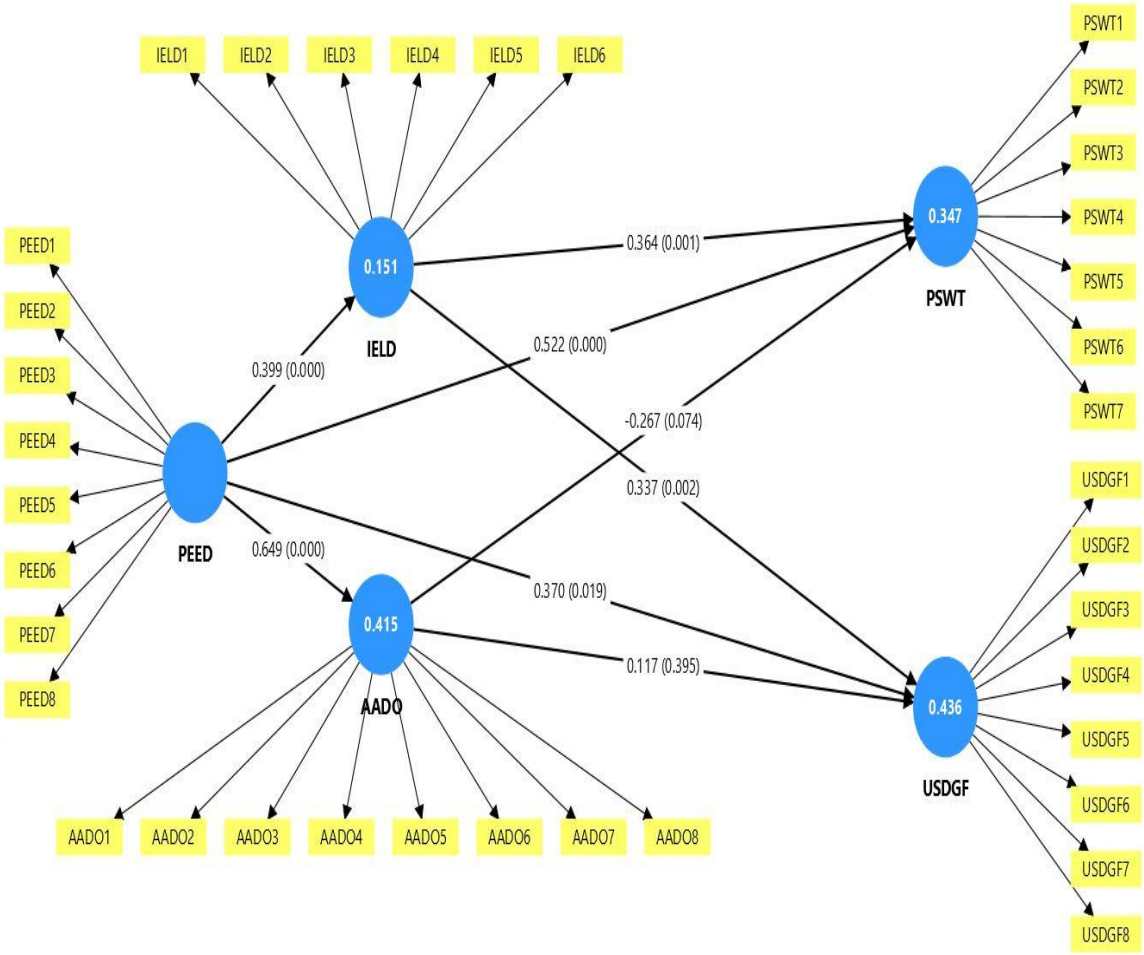
Le premier chapitre est consacré aux fondements théoriques du e-leadership et des dynamiques organisationnelles digitales. La première section explore les mutations conceptuelles du leadership à l'ère du numérique, en retraçant l'évolution des paradigmes managériaux et en définissant les attributs spécifiques du leader digital. La deuxième section examine les facteurs humains et organisationnels de la transformation numérique, en s'intéressant notamment au rôle de l'intelligence émotionnelle et de la confiance numérique

dans le management à distance. La troisième section analyse les spécificités du e-leadership dans l'écosystème FinTech, en mettant en lumière les particularités organisationnelles des entreprises de technologie financière et l'impact du management digital sur l'innovation.

Le deuxième chapitre place la WealthTech au cœur du management digital, en explorant les dimensions de l'adoption, de la performance et de la création de valeur. La première section retrace l'émergence et les enjeux de la digitalisation de la gestion patrimoniale, de l'épargne traditionnelle aux robo-advisors. La deuxième section analyse le rôle du e-leadership dans l'adoption et la performance des solutions WealthTech, en mobilisant les théories de l'acceptation technologique et de la conduite du changement. La troisième section explore le rôle modérateur des facteurs humains et stratégiques dans la relation entre e-leadership et WealthTech, en étudiant l'effet de l'intelligence émotionnelle et de l'agilité stratégique digitale sur cette relation.

Le troisième chapitre est consacré à l'étude empirique, visant à confronter les hypothèses théoriques à la réalité du terrain. La première section présente l'étude de cas réalisée au sein de la Direction des Télécommunications TLC-TRC de SONATRACH à Arzew, en décrivant les pratiques de management digital observées et les outils déployés, tout en établissant un lien avec les hypothèses de recherche. La deuxième section expose le cadre méthodologique retenu : approche quantitative hypothético-déductive, conception du questionnaire, description de l'échantillon de cent professionnels, et présentation des outils statistiques mobilisés, SPSS version 27 et SmartPLS version 4. La troisième section présente et interprète les résultats obtenus, en testant chaque hypothèse à partir des données empiriques afin de la confirmer ou de l'infirmer, et en dégageant les principaux enseignements théoriques et managériaux.

Le modéle conceptuel de recherche :


IELD1
IELD2
IELD3
IELD4
IELD5
IELD6
PEED1
PEED2
PEED3
PEED4
PEED5
PEED6
PEED7
PEED8
PEED
0.151
IELD
0.415
AADO
0.347
PSWT
0.436
USDGF
PSWT1
PSWT2
PSWT3
PSWT4
PSWT5
PSWT6
PSWT7
USDGF1
USDGF2
USDGF3
USDGF4
USDGF5
USDGF6
USDGF7
USDGF8
AADO1
AADO2
AADO3
AADO4
AADO5
AADO6
AADO7
AADO8
0.364 (0.001)
0.399 (0.000)
0.522 (0.000)
-0.267 (0.074)
0.337 (0.002)
0.649 (0.000)
0.370 (0.019)
0.117 (0.395)

CHAPITRE I :
Fondements théoriques du E-Leadership et des dynamiques organisationnelles digitales

Chapitre I : Fondements théoriques du E-Leadership et des dynamiques organisationnelles digitales

Introduction du chapitre :

La mutation digitale des organisations constitue l'un des bouleversements les plus significatifs du management contemporain, redéfinissant en profondeur les modalités d'exercice du pouvoir et d'influence au sein des entreprises. Alors que le leadership a été étudié et conceptualisé pendant des siècles, depuis les vertus essentielles du chef idéal selon Sun Tzu jusqu'aux théories modernes centrées sur les traits et les comportements. L'émergence des technologies numériques exige aujourd'hui de repenser profondément ce concept. Loin de se limiter à une simple transposition des pratiques managériales traditionnelles dans un environnement technologique, la transformation digitale engage une refonte des postures, des compétences et des dispositifs d'autorité.

Ce premier chapitre établit les fondements théoriques nécessaires à la compréhension du e-leadership comme paradigme émergent. Il procède en trois temps : dans une première section, nous analysons les mutations conceptuelles du leadership à l'ère numérique, en distinguant les apports des approches classiques des spécificités du leadership médiatisé par la technologie. La seconde section examine les compétences clés du leader digital, articulant intelligence émotionnelle, agilité managériale et culture data-driven. Enfin, la troisième section interroge les enjeux spécifiques du management à distance et des équipes virtuelles, entre défis relationnels et opportunités organisationnelles. Cette architecture permet de poser les bases conceptuelles indispensables à l'analyse des facteurs humains et organisationnels de la transformation numérique, ainsi que des spécificités sectorielles du e-leadership dans l'écosystème FinTech.

Section 1 : Le leadership à l'ère du digital : mutations conceptuelles et nouveaux paradigmes

La révolution digitale constitue un bouleversement majeur qui redéfinit les exercices du leadership au sein des organisations contemporaines. Loin de se limiter à une simple transposition des pratiques managériales traditionnelles dans un environnement technologique, cette transformation engage une refonte profonde des postures, des compétences et des dispositifs d'autorité. La digitalisation des processus organisationnels impose en effet au leader de reconfigurer sa relation aux équipes, aux données et aux outils collaboratifs, tout en préservant la cohésion et le sens collectif dans des espaces de travail de plus en plus dématérialisés.

Cette section explore la métamorphose du leader, désormais contraint de conjuguer **intelligence émotionnelle**[5] et **culture data-driven**[6] pour piloter des équipes souvent dispersées. Nous analyserons comment cette transition impose de nouvelles compétences clés et redessine les contours du management à l'heure de la virtualisation des échanges, entre quête d'engagement à distance et impératifs de performance globale.

1 La transformation du leadership dans les organisations numériques :

Le passage aux organisations numériques marque une rupture irréversible avec le leadership classique, fondé sur la proximité physique et le contrôle hiérarchique. Cette transition donne naissance au **e-leadership**, un nouveau paradigme où l'influence et l'autorité s'exercent désormais à travers les outils technologiques. Cette transformation ne modifie pas seulement les outils, mais elle impose une refonte des cadres théoriques pour comprendre comment diriger efficacement dans un environnement dématérialisé.

1.1 Le leadership classique : fondements théoriques et évolution paradigmatique :

L'étude du leadership s'est historiquement structurée autour de deux paradigmes majeurs visant à expliquer l'efficacité du dirigeant : l'approche par les traits et l'approche par les comportements. Le fondement du paradigme des traits repose sur la théorie des « Grands

[5] Stein, S. J., & Dorn, F. (2023). *L'intelligence émotionnelle pour les Nuls*. Edi8.

[6] Sutherland, C. A. M., Rhodes, G., & Young, A. W. (2017). *Facial first impressions from another angle: How social judgements are influenced by changeable and invariant facial properties*. Social Psychological and Personality Science, 8(5), 538–551.

Hommes » de Thomas Carlyle (1840)[7], qui postule que les leaders sont des individus dotés de caractéristiques spéciales et de capacités héroïques innées. Cette vision définit les traits comme des schémas de caractéristiques personnelles (intelligence, confiance en soi, charisme, flexibilité) qui distinguent les leaders des subordonnés de manière universelle.

Toutefois, l'évolution de la pensée managériale a conduit à l'émergence du paradigme comportemental, mettant l'accent sur les actions situationnelles du leader plutôt que sur ses dispositions innées. Cette évolution théorique a permis de distinguer les attributs distaux, c'est-à-dire les dispositions héritables telles que la personnalité et les capacités cognitives, des attributs proximaux, correspondant aux compétences et aptitudes acquises. Ces derniers, incluant les capacités de résolution de problèmes, les compétences sociales et l'expertise technique, apparaissent comme des déterminants plus immédiats de la performance organisationnelle[8]. Le leadership classique repose principalement sur une influence exercée en présentiel, dans des interactions directes, où la communication suit des codes traditionnels. Toutefois, même si cette approche reste fondamentale, elle ne suffit plus à répondre aux exigences et aux défis propres aux environnements virtuels. Comme le mettent en évidence les recherches actuelles les caractéristiques du leadership traditionnels ne peuvent pas être simplement transférés au cadre du **e-leadership**, car la distance géographique et temporelle impose une refonte des compétences liées à la motivation et à la création de confiance à distance.[9]

1.2 Évolution du leadership face à la digitalisation :

La digitalisation des organisations a engendré une mutation profonde des pratiques de leadership. Dans ce contexte Avolio et Kahai (2003)[10] affirment que l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) conduit à repenser le leadership traditionnel, en proposant l'émergence d'un nouveau paradigme : le E-leadership, une forme de leadership adaptée aux environnements où les interactions sont principalement médiatisées par la technologie.

[7] Tuschner, C., Krath, J., Bings, J., Schwenkmezger, M., Etzkorn, M., & von Korflesch, H. F. O. (2022). Leading in the digital age: A systematic review on leader traits in the context of e-leadership. *ECIS 2022 Research Papers*, 63

[8] Ibid.

[9] Cavailhès, J. (1984). Bilan de quinze ans de leadership marxiste. *Économie rurale*, (160), 9-14

[10] Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). *Op. cit*

Dans ce cadre, Le leadership à l'ère numérique dépasse la simple adaptation du modèle traditionnel : il se redéfinit fondamentalement à travers les outils technologiques (visioconférence, plateformes collaboratives, messagerie), supprimant l'interaction physique directe. Cette transformation exige des leaders de nouvelles compétences communicationnelles et relationnelles pour maintenir à distance la motivation, la confiance et la cohésion des équipes. Il s'agit ainsi d'une réponse stratégique à la digitalisation organisationnelle, où l'influence se co-construit désormais par les médias numériques.

Ainsi, l'adoption de l'e-leadership n'est pas sans défis : le passage du management direct à une gouvernance médiatisée par la technologie peut entraîner des taux d'échec élevés si les leaders ne s'adaptent pas correctement à ce nouveau contexte. Avolio et Kahai[11]révèlent un taux d'environ 70% des initiatives liées au leadership numérique qui n'aboutissent pas comme prévu. En définitive, l'e-leadership met en évidence la transformation et la complexification du rôle du leader dans un contexte numérique. Il ne s'agit pas uniquement d'intégrer des outils technologiques, mais bien d'opérer une reconfiguration profonde des mécanismes d'influence. Désormais, la légitimité du leader repose sur sa capacité à évoluer dans des environnements informationnels plus ouverts, à mobiliser des communautés dispersées géographiquement, et à préserver une cohérence culturelle malgré la multiplicité des dispositifs et médiations technologiques. Ce tableau comparatif met en évidence leprincipales différences entre le leadership traditionnel et l'E-Leadership, il synthétise les résultats des travaux de Zupancic et al. (2016)[12] et d'Avolio et Kahai (2003)[13].

Tableau 1: comparaison entre le leadership traditionnel et le E-Leadership

Critère	Leadership Traditionnel	E-Leadership
Communication	Face à face, hiérarchique	Numérique, multicanal
Prise de décision	Centralisée, descendante	Décentralisée, collaborative
Structure	Rigide, formelle	Flexible, adaptative
Gestion des équipes	Proximité physique, contrôle direct	À distance, confiance, autonomie

[11] Ibid.
[12] Zupancic, T., Herneoja, A., Schoonjans, Y., & Achten, H. (2018). A research framework of digital leadership. In *Computing for a better world: 36th eCAADe Conference Proceedings* (Vol. 1, pp. 165-170). Lodz University of Technology
[13] Avolio & Kahai, ***op. cit.***

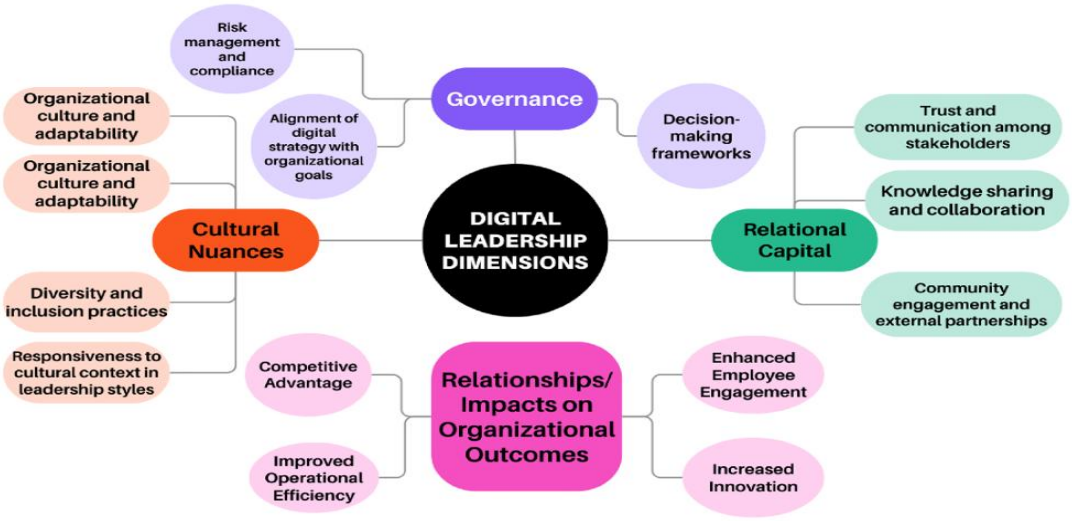
Compétences clés	Gestion, organisation, commandement	Communication numérique, collaboration virtuelle, innovation
Environnement	Stable, prévisible	Dynamique, incertain

source: Zupancic, T., Herneoja, A., Schoonjans, Y., & Achten, H. (2018). A research framework of digital leadership. In *Computing for a better world: 36th eCAADe Conference Proceedings* (Vol. 1, pp. 165-170). Lodz University of Technology

1.3 Les dimensions du leadership numérique dans les organisations :

Bien que cette revue porte sur le milieu académique, les dimensions identifiées restent pertinentes et peuvent être transposées aux entreprises et aux institutions financières, où la transformation numérique repose également sur la gouvernance, la coordination, la communication digitale et l'adaptation des acteurs. Dans un contexte marqué par l'accélération de la transformation numérique, le leadership connaît une mutation profonde, Le leader est désormais amené à piloter le changement, à maintenir la cohésion des équipes et à garantir la continuité des activités dans des environnements de plus en plus digitalisés. Dans cette perspective, Obied (2025)[14] souligne que le leadership digital repose sur plusieurs dimensions complémentaires qui structurent l'action du leader et conditionnent l'efficacité de la transformation digitale.

Figure 1 : ***Les dimensions du leadership digitale***



Source : Luecha, C., Chantarasombat, C., & Sirisuthi, C. (2022). Program development of digital leadership for school administrators under the office of primary educational service area. World Journal of Education, 12(2), 15

[14] Obied, A. S. (2025). Digital leadership in the academic environment: A systematic literature review. *Social Sciences & Humanities Open*, *11*(1), 101542

Comme le montre l'auteur dans la Figure 1, ces dimensions ne se limitent pas à la maîtrise d'outils numériques, mais incluent notamment la capacité à définir une vision stratégique, à organiser et accompagner le changement, ainsi qu'à assurer une communication efficace à travers des dispositifs technologiques.

La figure souligne également l'importance des compétences technologiques du leader, qui lui permettent de faciliter l'intégration des outils digitaux dans les processus internes, tout en Favorisant l'innovation et la performance. Par ailleurs, l'auteur insiste sur la dimension relationnelle du leadership numérique à travers la connectivité et le capital relationnel, qui renvoient à la capacité du leader à fédérer des acteurs parfois dispersés, à développer la confiance et à encourager le partage de connaissances.

Elle met également en avant des piliers structurels tels que la gouvernance, garante d'un cadre éthique et normatif pour la transformation digitale, notamment par l'instauration de politiques responsables, de plus la figure intègre les déterminants culturels comme des facteurs influençant la réceptivité des collaborateurs face aux technologies ainsi que leur capacité d'adaptation au changement.

Cette représentation illustre que le E-leadership constitue un phénomène multidimensionnel, combinant des compétences stratégique, humaines et technologiques, dont l'articulation apparait essentielle pour assurer la réussite des transformations numérique au sein des organisations.[15]

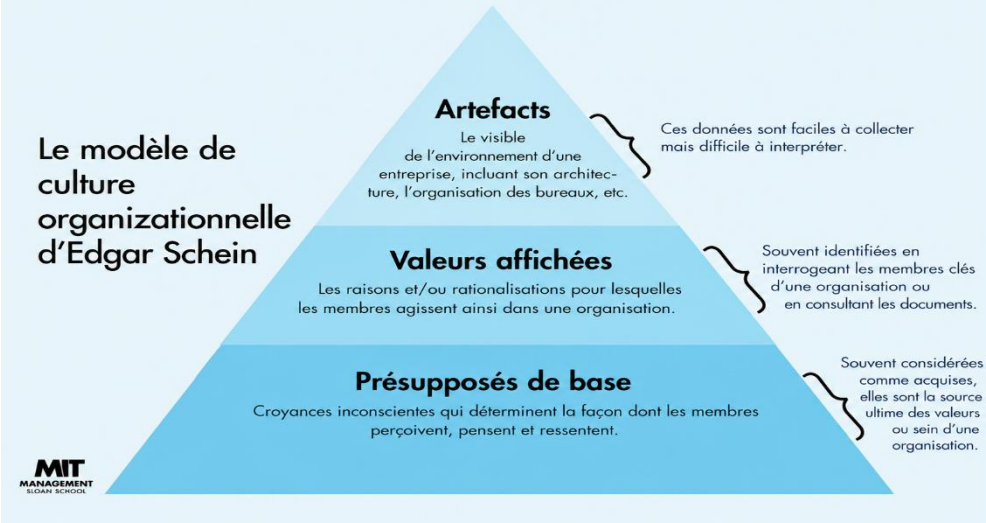
1.4 Le leadership face au multiculturalisme accru et aux équipes globales :

L'accélération de la digitalisation a favorisé l'émergence d'équipes virtuelles globales où la distance n'est plus seulement géographique, mais avant tout culturelle. Dans ce contexte, le leader ne s'adresse plus à un groupe homogène, mais doit rassembler des individus dont les systèmes de valeurs et les modes de communication diffèrent. Comme l'analysent Barmeyer et Mayrhofer (2009)[16] à travers l'alliance Renault-Nissan, la réussite de ce leadership repose sur la compréhension des différents niveaux de la culture (modèle d'Edgar Schein), allant des codes visibles aux croyances inconscientes qui influencent la perception du travail à distance.

[15] Ibid.

[16] Barmeyer, C., & Mayrhofer, U. (2009). Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan. *Management & Avenir*, (22), 109-131.

Figure 2 :Pyramide de la culture organisationnelle



Source : Schein, E. H. (2026). *5 enduring management ideas: MIT Sloan's Edgar Schein*. MIT Sloan School of Management

Pour transformer cette diversité en levier de performance, le leader doit mettre en place un apprentissage croisé. Concrètement, il s'agit d'une dynamique d'échange mutuel où chaque culture apprend des méthodes de l'autre pour s'enrichir, plutôt que de voir une culture dominante imposer ses vues. Cette collaboration est souvent formalisée par des chartes, c'est-à-dire des documents de référence qui définissent officiellement les « règles du jeu » (valeurs partagées, modes de réunion, gestion des conflits) pour sécuriser les échanges dans un environnement dématérialisé.[17]

Le rôle du leader digital est alors de construire des ponts entre des visions du monde. En tant que médiateur, il doit réconcilier des manières de penser et d'agir différentes afin de prévenir les malentendus liés à l'écran. L'objectif final est d'atteindre une synergie interculturelle : une coopération renforcée où le mélange des cultures produit un résultat bien supérieur à la simple somme des efforts individuels.

L'exemple de Renault-Nissan prouve que la performance numérique est indissociable d'une gestion humaine et culturelle fine. Cela démontre que la réussite technologique d'une organisation globale dépend directement de la capacité du leader à respecter les particularités culturelles de ses collaborateurs et à transformer la diversité en une ressource stratégique commune.

[17] Ibid.

2 Le leader digital : compétences clés, agilité managériale et culture data-driven :

La transition vers des organisations numériques impose au gestionnaire une mutation profonde de sa posture, dépassant la simple maîtrise des outils technologiques pour adopter un véritable « digital mindset ». Cette sous-section explore d'abord le nouveau référentiel de compétences du leader, où l'intelligence émotionnelle et la littératie numérique deviennent primordiales. Nous analyserons ensuite comment l'agilité managériale redéfinit l'exercice du pouvoir par l'autonomie et l'expérimentation. Enfin, nous verrons comment l'émergence d'une culture data driven transforme la prise de decision.

2.1 La redéfinition des compétences du leader : vers un digital mindset

2.1.1 Du leader traditionnel au leader digital :

Le modèle traditionnel du leadership reposait principalement sur une structure hiérarchique verticale, dans laquelle le pouvoir décisionnel était centralisé et fondé sur l'autorité formelle. Le leader occupait une position de contrôle, orientée vers la planification, la supervision et la stabilité organisationnelle. Ce modèle était adapté à des environnements relativement prévisibles, caractérisés par des cycles d'innovation lents et une faible intensité technologique.

Avec l'avènement des organisations numériques, cette posture montre ses limites. La digitalisation impose aux dirigeants de repenser leur rôle et leur manière de décider. Le leader digital ne se contente plus de superviser ; il doit piloter la transformation, intégrer les technologies dans la stratégie et mobiliser des équipes dispersées et hybrides. Comme le soulignent Westerman, Bonnet et McAfee[18], les entreprises performantes ne se distinguent pas uniquement par leurs investissements technologiques, mais par la capacité de leurs dirigeants à articuler vision numérique et stratégie organisationnelle.

2.1.2 Le digital mindset : une redéfinition des compétences :

La transformation numérique exige une mutation profonde de la manière dont les leaders pensent, décident et interagissent avec leurs équipes.

Le concept de digital mindset émerge comme un repère central pour définir les compétences requises du leader moderne. Il s'agit d'une posture mentale qui combine une

[18] Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

vision stratégique, une compréhension fine des technologies et des données, et des compétences relationnelles avancées permettant de mobiliser et d'accompagner les équipes dans le changement.

Selon Kane et al.[19], ce qui distingue les dirigeants capables de réussir la transformation digitale n'est pas leur maîtrise des outils eux-mêmes, mais leur aptitude à créer un environnement organisationnel favorable à l'innovation et à l'adaptation continue. En d'autres termes, le digital mindset implique de savoir anticiper les évolutions du marché et relier les technologies aux objectifs stratégiques.

La littératie numérique constitue l'un des piliers de ce mindset. Elle ne consiste pas simplement à connaître des outils ou logiciels, mais à comprendre la nature des données, les plateformes numériques et leurs interactions au sein de l'entreprise[20]. Cette compétence permet au leader de prendre des décisions éclairées, d'évaluer les risques liés aux technologies et de dialoguer efficacement avec les équipes IT, tout en alignant les initiatives digitales avec les objectifs business.

Parallèlement, l'intelligence émotionnelle joue un rôle fondamental. Dans un environnement où les équipes sont souvent distribuées ou hybrides, le leader doit être capable de percevoir, comprendre et gérer les émotions de ses collaborateurs afin de maintenir l'engagement et la motivation. Cette compétence lui permet de créer un climat de confiance, d'encourager la collaboration et de faciliter la résolution de conflits, ce qui est essentiel pour accompagner le changement organisationnel[21].

Enfin, les *soft skills* comme l'adaptabilité, la créativité, la curiosité intellectuelle et la capacité d'apprentissage continu deviennent des leviers indispensables dans un monde numérique en perpétuelle mutation. Ces compétences permettent au leader non seulement de s'ajuster rapidement aux nouvelles exigences, mais également de favoriser l'innovation au sein de ses équipes, en encourageant la prise d'initiative et la résolution créative des problèmes[22].

Ainsi, le digital mindset ne se résume pas à un ensemble de savoir-faire techniques, il représente une nouvelle manière de penser et de diriger, dans laquelle la vision stratégique,

---

[19] Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review.
[20] Van Laar, E., van Deursen, A. J., van Dijk, J. A., & de Haan, J. (2017). *The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review*. Computers in Human Behavior, 72, 577–588.
[21] Avolio & Kahai**,** *op. cit.*
[22] Chamorro-Premuzic, T., & Ahmetoglu, G. (2016). *The human skills leaders need at every level*. Harvard Business Review.

la compréhension des technologies numériques et les compétences humaines s'articulent afin de conduire les organisations vers davantage d'agilité, d'innovation et de transformation continue.

2.2 L'agilité managériale : nouveau paradigme du pouvoir :

L'agilité devient le cadre de référence permettant de passer d'une gestion rigide à une dynamique de flux continue et adaptable.

2.2.1 Les fondements conceptuels de l'agilité organisationnelle et managériale :

2.2.1.1 L'agilité organisationnelle :

L'agilité organisationnelle désigne la capacité d'une entreprise à évoluer et à prospérer dans un environnement marqué par l'incertitude, la complexité et la rapidité des transformations. Elle ne se limite pas à une simple réaction aux changements, mais constitue une véritable réponse stratégique et structurelle face aux turbulences de l'environnement.

Selon Belbachir[23], l'agilité représente une réponse organisationnelle à l'incertitude : elle permet à l'entreprise de détecter les signaux faibles, d'ajuster ses priorités et de reconfigurer ses ressources afin de transformer les contraintes en opportunités. Dans le contexte algérien, cette capacité devient un levier de survie et de compétitivité.

Cette conception est enrichie par Lahasane Ouhki[24], qui souligne que l'organisation agile se caractérise par une configuration flexible et coopérative. L'agilité implique une structure moins hiérarchisée, où le pouvoir n'est plus strictement centralisé mais distribué au sein de réseaux d'acteurs solidaires. L'organisation ne fonctionne plus comme une pyramide rigide, mais comme un écosystème dynamique capable de s'auto-ajuster face aux imprévus.

2.2.1.2 Le management agile :

Le management agile s'est progressivement diffusé à l'ensemble des fonctions de l'entreprise, jusqu'à s'imposer comme un véritable modèle global de gestion. Il s'appuie sur des cycles d'action courts et successifs, un retour d'information continu et une capacité d'ajustement permanente face aux évolutions de l'environnement.

---

[23] Belbachir Wafaa & Belbachir Mohamed, Les entreprises familiales comme une alternative de développements en Algérie, L'agilité de l'entreprise : une réponse à l'incertitude et la complexité de l'environnement. cas d'Algerie-Telecom, Les cahiers du MECAS,N°11, 2015, Page35-49

[24] Lahasane OUHKI, Organisation agile dans les groupements économiques solidaires, Mémoire de master ; Université de Roen , Normandie,2017, page20

Marie Michel Levesque[25] montre que l'approche agile dépasse désormais le cadre technique pour s'imposer comme une méthode globale de gestion de projet. Le manager ne contrôle plus chaque détail de l'exécution ; son rôle consiste plutôt à garantir la cohérence des cycles, faciliter la coordination et soutenir l'autonomie des équipes. Le pouvoir managérial se déplace ainsi du contrôle vers la facilitation.

Le rapport du CIGREF dirigé par Matthieu Boutin[26] complète cette vision en introduisant le modèle de maturité de l'agilité. Selon ce rapport, l'agilité peut d'abord être une réaction ponctuelle face à une crise, mais elle doit progressivement devenir une culture stratégique intégrée. À un stade avancé de maturité, l'entreprise aligne en permanence ses capacités technologiques, ses processus et ses ambitions métiers. Le pouvoir ne repose alors plus sur la position hiérarchique, mais sur la capacité à maintenir cet alignement stratégique dans la durée.

Il traduit donc concrètement l'agilité organisationnelle en pratiques managériales, en redéfinissant les mécanismes de coordination et de prise de décision.

2.2.1.3 Le leadership agile :

La réussite d'une transformation agile dépend fortement de la posture du dirigeant. Le leadership agile correspond à une évolution du rôle du leader dans un contexte de complexité et d'instabilité.

Nick Horney[27] souligne que le leader agile doit développer une capacité de « sense-making », c'est-à-dire la faculté d'aider les équipes à donner du sens aux changements rapides et aux situations ambiguës. Il abandonne progressivement le modèle traditionnel du « command-and-control » pour adopter une posture de facilitateur. Son autorité ne provient plus uniquement de sa position hiérarchique, mais de sa capacité à créer un environnement propice à l'auto-organisation et à l'engagement collectif.

Dans la même logique, Dufour[28] met en avant l'importance de l'expérimentation, du droit à l'erreur et de la résilience. Le leader agile accepte l'incertitude et considère l'échec comme

[25] . Marie Michel Levesque, « L'approche agile au-delà du développement logiciel : une étude descriptive des pratiques émergentes », Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en gestion de projet, Université du QUÉBEC, MONTRÉAL, 2014,

[26] . Matthieu BOUTIN, CIGREF, L'Agilité dans l'Entreprise – Modèle de Maturité, Rapport, Paris, 2015, page3/4,Disponible sur : https://www.cigref.fr/wp/wp-content/uploads/2015/11/CIGREF-2015-Agilite dans-l-entreprise-Modele-de-Maturite.pdf

[27] Nick Horney, Agility Research: History and Summary, strategic agility institute, 2013, page4-54

[28] Fanny Dufour, Approche dynamique de l'intelligence économique en entreprise : apports d'un modèle psychologique des compétences : Contribution à l'élaboration de programmes d'actions de la CCI de Rennes,

une étape d'apprentissage nécessaire à l'innovation. En déléguant le pouvoir décisionnel au plus près du terrain, il libère l'intelligence collective et favorise une réponse plus rapide et adaptée aux transformations numériques.

Il constitue ainsi une mutation du pouvoir managérial : il ne s'exerce plus par la contrainte ou le contrôle permanent, mais par l'influence, la confiance et la capacité à mobiliser les compétences collectives.

2.2.2 La transformation du pouvoir :

- **Décentralisation de la décision :**

La transformation digitale modifie profondément la manière dont le pouvoir est distribué dans les organisations. L'adoption de solutions digitales ne se limite pas à l'automatisation des processus : elle transforme également les pratiques de leadership et la structure décisionnelle, favorisant une organisation plus agile, flexible et réactive.

Grâce aux outils numériques, l'accès en temps réel aux données stratégiques et opérationnelles permet une meilleure circulation de l'information, rendant possible une répartition plus large des responsabilités décisionnelles. Ainsi, la prise de décision n'est plus exclusivement concentrée au sommet de la hiérarchie, mais peut être exercée à différents niveaux organisationnels.[29]

Ainsi, la décentralisation constitue un levier essentiel de l'agilité organisationnelle, cette dernière réduit le nombre de niveaux hiérarchiques impliqués dans le processus décisionnel, l'entreprise améliore sa réactivité face aux changements de l'environnement.

Selon Misoum Mohamed[30], l'agilité organisationnelle repose notamment sur la capacité de l'entreprise à adapter rapidement ses décisions aux évolutions du marché et aux exigences des clients. Cette évolution s'accompagne également d'un changement du rôle du leader. Dans un contexte agile et digitalisé, le manager n'est plus un simple centre de contrôle, mais devient un facilitateur et un accompagnateur des équipes.

Le leadership agile repose sur l'encouragement de l'autonomie, la confiance et la collaboration, ce qui transforme le pouvoir vertical en pouvoir partagé.

Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Docteur en Psychologie, Université Rennes 2, Université Européenne de Bretagne, France, 2010

[29] Lamlih, I. (2025). *L'impact de la transformation digitale sur les modèles de gestion et de leadership dans les entreprises modernes*. *African Scientific Journal*, 3(28), 988–1005.

[30] MISSOUM, R. (2022). L'agilité organisationnelle : conceptualisation et approche de mise en œuvre. *Algerian Journal of Management Sciences (AJMS)*, 1(1), 19–38.

2.3 Le data-driven mindset : orienter la décision par les données

À la maîtrise des outils numériques s'ajoute une exigence plus profonde : celle de placer la donnée au cœur du raisonnement managérial, transformant ainsi la façon dont les leaders analysent, interprètent et décident.

2.3.1 L'émergence du DDM : Cadre conceptuel du data driven mindset

La transformation numérique implique également un changement profond dans la façon dont les leaders et les organisations pensent, analysent et décident. Le *data-driven mindset* désigne une posture mentale orientée vers l'exploitation systématique des données pour fonder chaque décision sur des faits mesurables et des preuves empiriques plutôt que sur l'intuition seule.

Cette approche dépasse la simple maîtrise technique des logiciels ou plateformes analytiques : elle requiert une culture où la donnée est perçue comme une ressource stratégique, encouragée, partagée et interrogée à tous les niveaux de l'organisation.

Un leader doté d'un data-driven mindset ne se contente pas de collecter des données ; il cherche à les comprendre, à interpréter leurs signaux, à anticiper les tendances et à intégrer ces insights dans des décisions opérationnelles et stratégiques. Cette orientation cognitive est essentielle pour naviguer dans un environnement marqué par la complexité, l'incertitude et des flux continus d'informations numériques.[31]

2.3.2 Les composantes du Data-Driven Mindset (DDM) :

L'un des principaux défis associés à la prise de décision fondée sur les données réside dans la capacité à utiliser efficacement les outils analytiques (tels que le machine learning ou le data mining) et à interpréter leurs résultats dans une perspective à la fois opérationnelle et spécifique au domaine d'activité .Ainsi, le *data-driven mindset* ne se limite pas à la maîtrise technique des outils, mais implique une disposition cognitive et motivationnelle orientée vers l'exploitation pertinente des données.[32]

Il se structure autour de plusieurs composantes psychologiques et motivationnelles. Selon Huynh[33], quatre composantes principales permettent de caractériser cet état d'esprit orienté

[31] Cruz, R. N., & Rosário, A. T. (2025). Data-driven decision-making in marketing: A systematic literature review of emerging themes and research gaps. *Systems*, *13*(12), 1114

[32] . Vidgen, R., Shaw, S., & Grant, D. B. (2017). Management challenges in creating value from business analytics. *European Journal of Operational Research*, *261*(2), 626-639

[33] Huynh, M.-T., Veglio, V., & Gunkel, M. (2025). Conceptualizing the data-driven mindset: An application of the mindset theory of action phases. *Technovation*, *146*, 103293

données : l'auto-efficacité, la valeur perçue, les coûts perçus et l'innovativité personnelle en technologies de l'information.

2.3.2.1 L'auto-efficacité : croyance en sa capacité à exploiter les données :

En s'appuyant sur la théorie des attentes-valeurs (*Expectancy-Value Theory*, EVT), les auteurs expliquent que les individus doivent développer des croyances d'attente (*expectancy beliefs*), comprenant :

- Le **concept de soi en matière de capacité**, c'est-à-dire la perception qu'a l'individu de ses compétences techniques pour manipuler et analyser des ensembles de données.
- Les **attentes de réussite**, qui renvoient à la confiance dans sa capacité à interpréter correctement les résultats analytiques à travers ses connaissances métier.

Étant donné la forte corrélation entre ces deux dimensions, les auteurs mobilisent le concept d'auto-efficacité[34] pour regrouper ces croyances. L'auto-efficacité renvoie ainsi à la conviction qu'a un individu de pouvoir extraire des informations pertinentes à partir de données volumineuses et de relier ces résultats au processus décisionnel ou aux activités opérationnelles de l'entreprise.

Cette auto-efficacité est contextuelle et repose sur une combinaison de connaissances techniques et métier, ce qui la rend déterminante dans l'intention d'adopter des pratiques analytiques et d'intégrer les résultats dans la prise de décision.

2.3.2.2 Les valeurs perçues : motivation et utilité de la pratique analytique :

La seconde composante du DDM concerne les valeurs perçues, c'est-à-dire l'évaluation subjective de l'intérêt et de la pertinence des pratiques data-driven.

Trois dimensions sont distinguées :

- La valeur intrinsèque, qui correspond au plaisir ou à l'intérêt que l'individu éprouve lorsqu'il utilise les données dans son travail ;
- La valeur d'accomplissement, liée au fait que la réalisation de tâches analytiques renforce une dimension importante de l'identité professionnelle ;
- La valeur utilitaire, qui reflète l'utilité perçue des analyses pour atteindre des objectifs à court et long terme, notamment en améliorant la qualité des décisions opérationnelles.

[34] Albert Bandura (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman and Company

Ces valeurs renforcent l'engagement de l'individu dans les pratiques data-driven et influencent positivement son implication dans l'analyse et l'interprétation des résultats.

2.3.2.3 Les coûts perçus : effort émotionnelle :

À l'inverse, le DDM intègre également les coûts perçus, qui représentent les aspects négatifs associés à l'utilisation des données.

Parmi ces coûts figurent :

- L'effort requis : le temps et l'énergie nécessaires pour collecter, traiter et analyser les données.
- Les coûts émotionnels : le stress, la frustration ou l'anxiété liés à la complexité des outils analytiques.

Ces coûts peuvent freiner l'engagement dans les pratiques data-driven, surtout lorsque les systèmes sont perçus comme difficiles à utiliser ou peu accessibles[35]. Par exemple, un manager déjà surchargé de travail peut considérer l'analyse de données comme une tâche supplémentaire et préférer prendre une décision rapide à l'instinct qui ne demande aucun effort plutôt que de passer une heure à naviguer dans un tableau de bord complexe.

2.3.2.4 L'innovativité personnelle face aux technologies :

La dernière dimension examinée par Huynh, Veglio et Gunkel est l'innovativité personnelle dans le domaine des technologies de l'information (PIIT - *Personal Innovativeness in Information Technology*)[36].

Cette composante décrit la tendance naturelle d'une personne à essayer volontiers de nouvelles technologies informatiques.

Les individus dotés d'un haut niveau d'innovativité personnelle perçoivent généralement les technologies analytiques comme :

- **Désirables** : Les personnes ayant une forte innovativité personnelle considèrent les technologies analytiques comme attractives et avantageuses, et perçoivent leur utilisation comme une opportunité d'améliorer leur efficacité.
- **Réalisables** : Ils estiment également qu'ils sont capables d'apprendre et d'utiliser ces technologies sans difficulté majeure. Ils ont davantage confiance en leurs

[35] Huynh, M.-T., Veglio, V., & Gunkel, M. (2025). *op. cit.*

[36] Dutta, D. K., Gwebu, K. L., & Wang, J. (2015). Personal innovativeness in technology, related knowledge and experience, and entrepreneurial intentions in emerging technology industries: A process of causation or effectuation? *International Entrepreneurship and Management Journal*, *11*(3), 529-555

compétences technologiques et perçoivent les outils analytiques comme accessibles et maîtrisables.

- **Pertinentes** : Les technologies analytiques sont perçues comme utiles et adaptées aux besoins réels de l'organisation ou de l'activité exercée. Les individus innovants reconnaissent la pertinence des données dans l'amélioration des processus, de la prise de décision et de la résolution des problèmes. Ils comprennent ainsi plus rapidement l'intérêt stratégique d'une orientation data-driven.

Cette disposition favorise la formation d'intentions d'engagement envers des pratiques DDM. Elle constitue ainsi à la fois un facteur motivationnel complémentaire et un antécédent du DDM expliquant en partie pourquoi certains individus adoptent plus rapidement une orientation data-driven que d'autres.

3 Management à distance et équipes virtuelles : enjeux, limites et opportunités :

Le management à distance transforme profondément les relations au sein des équipes. Le passage du travail en présentiel aux interactions médiatisées impose aux leaders de repenser communication, coordination et supervision pour maintenir engagement et cohésion[37].

3.1 Repenser le Leadership à distance :

La transition vers des environnements de travail numériques marque une rupture fondamentale avec le modèle traditionnel de l'unité de lieu et de temps. Comme le souligne Daniel Ollivier dans ses travaux sur le management « hors les murs »[38], le passage du face-à-face aux écrans ne constitue pas une simple adaptation technique, mais une véritable métamorphose de la posture du leader. En perdant la proximité physique, le leader perd également l'accès aux signaux non-verbaux et à l'implicite qui, dans le modèle classique, permettaient une régulation informelle et instantanée des équipes.

Dans cette configuration, l'interaction devient « médiatisée » par les technologies. Ce changement de paradigme qui impose au leader de relever le défi de la distance transactionnelle**[39].** Concept théorisé par Michael G. Moore, la distance transactionnelle ne

[37] Vuibert, F. & Backès, J.-L. (2021). *Mieux communiquer pour mieux manager à distance*. BACKE, 2021/1

[38] Ollivier, D. (2021). *Manager le télétravail et le travail à distance : adapter son management aux équipes en distanciel* (3e éd.). Gereso

[39] Vuibert & Backès, (2021) *op.cit.*

se définit pas par une mesure kilométrique, mais par un espace psychologique et communicationnel entre le leader et ses collaborateurs. Elle résulte de l'interaction de trois variables clés :

- Le **dialogue** (la qualité de la communication)
- La **structure** (la rigidité ou la souplesse de l'organisation)
- L'**autonomie** du collaborateur.

Selon Moore, plus le dialogue est faible et la structure rigide, plus la distance transactionnelle augmente, créant ainsi des risques d'incompréhension et de désengagement.

L'analyse des pratiques actuelles montre que cette distance physique peut engendrer un sentiment d'isolement si elle n'est pas compensée par une « présence virtuelle » active. Le leader digital ne peut plus se contenter d'une supervision visuelle souvent associée au présentéisme, il doit s'affirmer comme un véritable architecte de la communication. Cela implique de passer d'une interaction spontanée à une communication procédurale et intentionnelle, où chaque échange est structuré pour garantir la clarté des objectifs et maintenir l'engagement malgré l'absence de contact physique[40].

Le défi majeur réside alors dans la gestion du paradoxe entre autonomie et contrôle. Puisque le regard du leader ne peut plus embrasser l'activité en temps réel, le leadership doit s'appuyer sur la traçabilité numérique.

Cependant, cette traçabilité ne doit pas être perçue comme un outil de surveillance intrusive, mais comme un levier de réassurance mutuelle. Le leader doit alors instaurer de nouveaux rituels de synchronisation (vidéoconférences, points de coordination) tout en valorisant l'asynchronisme pour respecter les nouveaux rythmes de travail induits par la digitalisation.

En somme, l'interaction médiatisée redéfinit l'influence non plus par la stature physique, mais par la capacité du leader à projeter une présence rassurante à travers les interfaces. La réussite de cette mutation dépend de l'aptitude du leader à transformer la distance géographique en une « proximité de sens », où la confiance a priori remplace le contrôle a posteriori, assurant ainsi la cohésion d'une équipe dont les membres ne partagent plus le même espace de travail.

[40] Frank, E. & Gilbert, P. (2007). *Manager le travail à distance : l'expérience du télétravail dans une grande entreprise industrielle*. Marché et organisations, 4(2), 167-188.

3.1.1 Enjeux, limites et opportunités :

Le tableau suivant a été réalisé dans le cadre de ce mémoire et résume les enjeux, limites et opportunités du management à distance, tels que mis en évidence par les travaux de Stenling, Tafvelin, Bentzen et Olafsen[41], ainsi que par d'autres études récentes sur le leadership et la motivation dans des environnements virtuels (Vuibert & Backès).

Tableau 2 : ***: Enjeux, limites et opportunités du management à distance***

Catégorie	Description	Illustration / Impact
Enjeux	Maintenir la performance et l'engagement dans un contexte de travail à distance.	L'intensité du télétravail influence la performance via le leadership et la motivation. Le leader doit adapter son style pour soutenir l'autonomie et l'implication.
	Adapter le leadership aux besoins des employés.	Les comportements « need-supportive » favorisent la motivation intrinsèque et la proactivité.
Limites	Risque de baisse de motivation et d'engagement.	Leadership contrôlant ou laisser-faire peut créer amotivation ou désengagement.
	Difficulté de supervision directe.	Absence de contact physique limite la régulation informelle et la perception des signaux non-verbaux.
Opportunités	Renforcer la confiance et l'autonomie.	Un leadership soutenant transforme la distance physique en « proximité de sens », améliorant performance et cohésion.
	Favoriser la proactivité et l'adaptabilité.	Les employés motivés intrinsèquement exploitent mieux la flexibilité offerte par le télétravail.

[41] Stenling, A., Tafvelin, S., Bentzen, M., & Olafsen, A. H. (2025). Remote work intensity and individual work performance: Indirect effects through leadership behaviors and employee work motivation. *Journal of Management & Organization*, 1–19

Source : Élaboration personnelle à partir de : Stenling, A., Tafvelin, S., Bentzen, M., & Olafsen, A. H. (2025). Remote work intensity and individual work performance: Indirect effects through leadership behaviors and employee work motivation. *Journal of Management & Organization*, 1–19

Section 2 : Facteurs humains et organisationnels de la transformation numérique

La transformation numérique implique également une évolution profonde des dimensions humaines et organisationnelles du management. Dans un environnement caractérisé par la complexité, l'incertitude et la rapidité des changements, la performance des organisations dépend de plus en plus de leur capacité à mobiliser des compétences relationnelles, à instaurer un climat de confiance et à développer des modes de fonctionnement plus flexibles.

Plusieurs facteurs apparaissent déterminants pour accompagner efficacement ces transformations. Cette deuxième section se propose d'analyser l'intelligence émotionnelle qui constitue un levier essentiel pour gérer les interactions dans des environnements de travail de plus en plus numériques ainsi que la construction de la confiance dans les espaces digitaux et le développement de l'agilité stratégique organisationnelle qui permettent aux entreprises de renforcer leur capacité d'adaptation et de maintenir leur performance dans un contexte de transformation digitale continue.

1 L'intelligence émotionnelle comme pilier du management digital :

Au cours des dernières décennies, les recherches scientifiques sur les émotions ont considérablement progressé, révélant comment le cerveau traite nos sentiments, nos réactions et nos interactions. Ces découvertes montrent que les émotions ne sont pas seulement des réactions spontanées, mais des mécanismes essentiels qui influencent nos décisions, nos relations et notre capacité à agir efficacement. L'intelligence émotionnelle, qui englobe la maîtrise de soi, l'empathie et la persévérance, apparaît ainsi comme une compétence déterminante pour réussir dans les environnements complexes et numériques. Elle permet non seulement de mieux comprendre et gérer ses propres émotions, mais aussi d'anticiper et d'influencer celles des collaborateurs, contribuant à un management plus humain et performant dans les organisations digitales.

1.1 Définition et fondements théoriques de l'intelligence émotionnelle (IE) :

1.1.1 Origine du concept d'intelligence émotionnelle :

L'intelligence émotionnelle (IE) ne doit pas être considérée comme une simple tendance managériale récente, mais comme l'aboutissement d'une réflexion progressive visant à

comprendre les véritables facteurs de réussite humaine au-delà des seules capacités cognitives[42]. L'histoire de ce concept peut être retracée à travers trois grandes étapes.

- **La remise en question du Quotient Intellectuel (QI)**
  Pendant une grande partie du XX[e] siècle, le QI était perçu comme le principal indicateur de réussite individuelle, mesurant essentiellement les aptitudes logico-mathématiques et verbales. Cependant, comme le soulignent Joseph Chbat[43] et Daniel Goleman , ce modèle s'est avéré insuffisant : des individus à haut potentiel intellectuel pouvaient échouer dans leur vie professionnelle ou sociale, tandis que d'autres, au QI moyen, réussissaient remarquablement. Ces observations ont conduit à rechercher d'autres formes d'intelligence, complémentaires au QI, capables d'expliquer la performance humaine dans sa globalité.
- **Les racines théoriques : des intelligences multiples à l'intelligence sociale**
  Le concept d'IE s'inspire des travaux sur les intelligences multiples de Howard Gardner dans les années 1980. Mayer et Salovey (2004)[44] rappellent que l'IE hérite des notions d'intelligence intrapersonnelle, c'est-à-dire la capacité à comprendre ses propres émotions, et d'intelligence interpersonnelle, soit la capacité à percevoir et interpréter les émotions et intentions d'autrui. Ces fondations théoriques établissent le lien entre la dimension cognitive et la dimension affective de l'intelligence.
- **La naissance scientifique et la consécration du terme (1990-1997)**
  Le concept a été formalisé pour la première fois par John Mayer et Peter Salovey en 1990, qui définissent l'IE comme la capacité à surveiller ses propres émotions et celles des autres, à les différencier et à utiliser cette information pour guider la pensée et les actions. Si Mayer et Salovey posent les bases scientifiques, c'est Daniel Goleman qui popularise l'IE dans le monde du travail, en montrant que le « cerveau émotionnel » et le « cerveau rationnel » interagissent constamment et que la maîtrise de cette interaction est essentielle pour éviter que les émotions ne prennent le contrôle des décisions et des comportements.[45]

---

[42] Goleman, D. (1997). *L'intelligence émotionnelle : Accepter ses émotions pour développer une intelligence nouvelle* (T. Piélat, Trad.). Robert Laffont. (Original publié en 1995)

[43] Chbat, J. (s. d.). *L'intelligence émotionnelle selon Daniel Goleman*. Collège André-Grasset.

[44] Mayer, J. D. (2004). *What is emotional intelligence?* UNH Personality Lab. University of New Hampshire

[45] Goleman, ***op.cit.***

1.1.2 Conceptualisation de l'intelligence émotionnelle :

Dans une première définition, Mayer, Caruso et Salovey [46] décrivent l'intelligence émotionnelle comme l'aptitude à reconnaître la signification des émotions et leurs relations, ainsi qu'à raisonner et résoudre des problèmes à partir de celles-ci. Elle implique la capacité de percevoir les émotions, d'assimiler les sentiments associés, de comprendre l'information qu'elles véhiculent et de les gérer efficacement.

Dans une définition ultérieure, Mayer, Salovey et Caruso[47] élargissent ce concept en insistant sur la capacité à raisonner à propos des émotions et à les utiliser pour améliorer la pensée. Selon eux, l'intelligence émotionnelle comprend la perception précise des émotions, leur génération pour soutenir le raisonnement, la compréhension des émotions et des connaissances qui y sont liées, ainsi que la régulation réfléchie des émotions pour favoriser le développement émotionnel et intellectuel.

On peut relever une légère différence entre ces deux approches : la première met l'accent sur la compréhension des émotions et leur rôle dans la résolution de problèmes**,** tandis que la seconde insiste davantage sur l**'**utilisation des émotions pour stimuler le développement intellectuel et émotionnel. Cette nuance montre que l'intelligence émotionnelle peut être considérée à la fois comme un outil cognitif et comme une compétence pratique de gestion des émotions dans la vie quotidienne. Elle marque le passage d'une vision purement analytique à une vision plus globale du développement de l'individu.

C'est dans cette lignée qu'en 1995, Daniel Goleman[48] a popularisé ce concept en le transposant au domaine du management et de la performance organisationnelle. D'après lui, l'intelligence émotionnelle consiste en la capacité à reconnaître, comprendre et gérer ses propres émotions, ainsi qu'à percevoir et influencer celles des autres, afin de mieux agir, penser et entretenir des relations harmonieuses.

[46] Mayer, (1999) *op.cit.*
[47] Mayer J.D., (2004) *op. cit.*
[48] Goleman, (1995) ***op. cit.***

1.2 Le rôle de l'IE dans le Leadership digital :

1.2.1 L'influence de l'intelligence émotionnelle sur la qualité du leadership digital :

Les organisations adoptent de plus en plus des technologies numériques, des outils collaboratifs et des modes de travail à distance, ce qui transforme les modes de communication et les pratiques managériales. Dans cet environnement caractérisé par l'incertitude et la rapidité du changement, l'intelligence émotionnelle apparaît comme une compétence essentielle pour assurer la qualité du leadership digital. En effet, au-delà des compétences techniques liées aux technologies numériques, les leaders doivent être capables de comprendre et de gérer les émotions afin de maintenir la cohésion et l'engagement des collaborateurs.[49]

L'IE permet aux leaders digitaux de mieux comprendre les dimensions humaines qui accompagnent la transformation numérique des organisations. Les changements technologiques et l'introduction de nouveaux outils numériques peuvent susciter chez les employés des réactions émotionnelles telles que le stress, l'incertitude ou la résistance au changement. Cependant, un leader doté d'une intelligence émotionnelle élevée est en mesure d'identifier ces réactions et d'y répondre de manière appropriée en favorisant la communication, l'écoute et le soutien des collaborateurs. Cette capacité à comprendre et à gérer les émotions contribue ainsi à instaurer un climat de confiance et à faciliter l'adaptation des équipes aux transformations organisationnelles.[50]

Par ailleurs, l'IE joue un rôle déterminant dans la gestion des équipes virtuelles et hybrides, qui constituent aujourd'hui une caractéristique majeure du leadership digital. Dans les environnements de travail numériques, les interactions entre les membres d'une équipe se déroulent souvent à distance à travers des plateformes digitales, ce qui peut limiter les échanges informels et rendre plus difficile la compréhension des émotions et des besoins des collaborateurs. Ainsi, les leaders doivent développer une forte capacité d'empathie et des compétences relationnelles afin de maintenir une communication efficace et de renforcer la cohésion d'équipe. Elle permet ainsi aux leaders de mieux interpréter les réactions des

[49] Sharma, R. (2024). The role of emotional intelligence in effective leadership. *Journal of Advanced Management Studies*, 1(1), 1–6.
[50] Bhubaneswari, S. (2026). Emotional intelligence in leadership: An HR perspective. *International Journal of Commerce and Management Research*, 12(1), 30–31.

collaborateurs et d'adapter leur style de management aux exigences des environnements numériques[51].

Elle influence directement la capacité du leader digital à mobiliser et à engager les collaborateurs, ainsi les leaders capables de comprendre les émotions de leurs équipes et de faire preuve d'empathie sont davantage en mesure de créer un climat organisationnel positif et de renforcer la motivation des employés. En favorisant l'écoute active, la reconnaissance et la communication constructive, ils contribuent à instaurer un environnement de travail propice à la collaboration et à la performance collective.[52]

En somme, l'intelligence émotionnelle joue un rôle clé dans l'efficacité du leadership digital. Elle offre aux dirigeants les moyens de saisir les aspects humains liés à la transformation numérique, de coordonner avec succès les équipes à distance et de stimuler l'implication des collaborateurs. L'intensification de la digitalisation organisationnelle fait de l'émotionnel un levier stratégique : le renforcement des compétences émotionnelles des leaders optimise le management et soutient l'adaptation aux changements technologiques.

1.2.2 Influence de l'IE sur l'engagement et la motivation des collaborateurs :

Après avoir analysé l'influence de l'intelligence émotionnelle sur la qualité du leadership digital, il convient désormais d'examiner son impact sur l'engagement et la motivation des collaborateurs dans les organisations numériques.

Dans les organisations numériques, l'engagement des collaborateurs ne peut plus reposer uniquement sur une structure hiérarchique traditionnelle. La transformation digitale et la généralisation du travail à distance modifient profondément les modes de collaboration et de communication entre les membres des équipes, le leadership doit évoluer vers des formes plus relationnelles et humaines.

Boyatzis & McKee[53] soulignent que les leaders efficaces sont ceux qui parviennent à instaurer un « leadership résonnant », fondé sur la capacité à comprendre et à gérer les émotions au sein des équipes. Dans les environnements virtuels, où les interactions directes sont limitées, la distance physique peut créer une forme de déconnexion émotionnelle susceptible d'affaiblir la motivation des collaborateurs.

---

[51] Khushnood, M., & Al-Rahmi, W. M. (2025). *Artificial Intelligence and Emotional Intelligence: Exploring the synergy for leadership and decision-making* [Preprint]. arXiv

[52] Sharma**, *op. cit.***

[53] Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Harvard Business School Press.

L'IE permet alors au leader de rétablir cette résonance émotionnelle en développant l'empathie, la pleine conscience et la compassion envers les membres de l'équipe ; ce qui favorisera la création d'un climat relationnel positif, transformant les outils numériques et les plateformes collaboratives en véritables espaces d'engagement collectif.

Dans les organisations actuelles, la légitimité d'un leader ne repose plus seulement sur sa position hiérarchique, mais aussi sur sa capacité à établir une relation authentique avec ses collaborateurs. Selon Rob Goffee et Gareth Jones dans leur article *Why Should Anyone Be Led by You?*[54] les leaders efficaces sont ceux qui font preuve d'authenticité et savent partager certaines de leurs faiblesses de manière appropriée afin de créer un climat de confiance. Dans les environnements numériques, où les interactions passent principalement par la technologie, cette authenticité devient encore plus importante, un leader capable de comprendre les émotions de son équipe, même à distance, favorise le sentiment d'appartenance et renforce l'engagement des collaborateurs

Sur le plan organisationnel, l'intelligence émotionnelle joue également un rôle clé dans la gestion des défis liés à la digitalisation du travail. Les environnements numériques se caractérisent par une forte circulation de l'information, les managers doivent être capables d'accompagner les collaborateurs face aux pressions psychologiques et organisationnelles associées à ces transformations.

Les recherches montrent que l'intelligence émotionnelle permet aux leaders de transformer la simple gestion de l'information en un processus de création et de partage de connaissances.[55] Grâce à des pratiques telles que l'écoute active, la reconnaissance et la communication empathique, le leader contribue à redonner du sens au travail dans des environnements fortement digitalisés.

Enfin, l'IE joue un rôle essentiel dans la création d'un climat de travail favorable à la motivation et à la fidélisation des collaborateurs, ainsi les leaders dotés d'une forte intelligence émotionnelle contribuent davantage à la satisfaction au travail et à l'engagement des employés. En maîtrisant leurs émotions et en instaurant un climat de confiance et de

[54] Goffee, R., & Jones, G. (2000). Why should anyone be led by you? *Harvard Business Review*, 78(5), 62–70.

[55] Durrani, A., & Shamsi, A. (2025). Emotional intelligence and leadership effectiveness in modern organizations. *Journal of Applied Management Strategy*, 5(1), 1–12.

sécurité psychologique, ils encouragent l'autonomie, la créativité et l'innovation au sein des équipes. [56]

Dans les organisations numériques, l'IE devient ainsi un levier important pour renforcer l'engagement des collaborateurs et améliorer la performance organisationnelle.

2 La construction de la confiance numérique : communication managériale et légitimité algorithmique

La digitalisation reconfigure les fondements de la relation managériale : dans un environnement où les interactions physiques et les décisions algorithmiques coexistent, la confiance devient l'enjeu central du leadership numérique.

2.1 La confiance organisationnelle dans les environnements digitaux :

2.1.1 Approche de la confiance organisationnelle :

La confiance organisationnelle dans les environnements numériques peut être définie comme la croyance partagée des collaborateurs dans la fiabilité, la compétence et l'intégrité de l'organisation et de ses leaders, permettant de coopérer efficacement même en l'absence de contrôle direct et de supervision physique.

Dans un environnement numérique, cette confiance devient un mécanisme clé de réduction de l'incertitude, favorisant la coordination, l'engagement et la collaboration dans des équipes dispersées et autonomes.[57]

2.1.2 Dimensions de la confiance organisationnelle dans les environnements numériques :

Dans les environnements numériques, la confiance organisationnelle se décompose en plusieurs dimensions complémentaires qui permettent de soutenir la coopération, l'engagement et la performance des équipes.

- **Confiance cognitive (compétence et fiabilité)**

La confiance cognitive repose sur la perception que l'organisation et ses leaders possèdent les compétences, les connaissances et les systèmes nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. Dans les organisations digitalisées, cela se traduit par la fiabilité des plateformes collaboratives, la sécurisation des données et la maîtrise des processus technologiques. Cette

[56] Suresh, S., & Kumar, R. (2026). Impact of emotional intelligence on employee motivation and organizational performance. *Journal of Management and Science*, 12(1), 1–9.

[57] Mayer, Davis & Schoorman, *op. cit.*

dimension permet aux collaborateurs de s'appuyer sur des systèmes et des dirigeants compétents pour prendre des initiatives et accomplir leurs missions en toute confiance.[58]

- **Confiance affective (relations et bienveillance)**

La confiance affective repose sur la qualité des relations humaines, la loyauté et l'attention portée au bien-être des collaborateurs. Dans un contexte de mutation digitale, où les interactions se font souvent à distance, cette dimension peut être renforcée par des feedbacks réguliers, des visioconférences empathiques et des dispositifs de reconnaissance virtuelle.

Elle permet aux collaborateurs de percevoir que leur leader se soucie réellement de leurs besoins et renforce ainsi leur engagement émotionnel envers l'organisation.[59]

- **Confiance institutionnelle (processus et transparence)**

La confiance institutionnelle se fonde sur la perception que les règles, procédures et structures organisationnelles sont équitables, fiables et cohérentes. Dans les organisations numériques, elle implique notamment la traçabilité des décisions, l'accès équitable à l'information et la transparence des algorithmes utilisés pour gérer les processus et évaluer les performances. Cette dimension offre aux collaborateurs une stabilité et une prévisibilité qui favorisent la collaboration et la responsabilité individuelle, même en l'absence de supervision directe.[60]

2.2 Transparence, traçabilité et mutation de la confiance :

Dans une organisation digitalisée, où la présence physique et la supervision directe tendent à disparaître, la confiance devient la base de la coopération. Les mécanismes traditionnels de contrôle, fondés sur l'observation et la proximité hiérarchique, perdent en pertinence dans des environnements numériques caractérisés par l'autonomie et la dispersion géographique. Comme le montrent les travaux sur les rapprochements inter-organisationnels, ni les dispositifs technologiques les plus sophistiqués ni les contrats les plus stricts ne suffisent à garantir le succès d'une collaboration à distance. La confiance agit alors comme un mécanisme de réduction de l'incertitude : elle permet d'accepter une part

[58] Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). *Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice.* Journal of Applied Psychology, 87(4), 611–628.

[59] Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review, 23*(3), 438–458.

[60] Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review, 23*(3), 393–404.

d'invérifiable et de rendre possible l'action collective malgré l'impossibilité de tout contrôler.

Dans cette perspective, la confiance fonctionne comme un véritable substitut au contrôle formel. Plus le leader parvient à instaurer un climat relationnel solide, moins il a besoin de recourir à des outils de surveillance intrusifs, susceptibles d'affaiblir l'engagement et la motivation des équipes. La performance à distance repose ainsi davantage sur la responsabilisation que sur la contrainte.

Toutefois, la construction de la confiance ne répond pas à une logique universelle. Elle est profondément influencée par les contextes culturels. Dans un environnement franco-allemand, par exemple, on observe des conceptions différenciées de la confiance. En Allemagne, celle-ci est principalement de nature cognitive : elle repose sur la démonstration de la compétence technique, la rigueur procédurale et la fiabilité des systèmes. La crédibilité du leader s'ancre dans sa capacité à produire des résultats conformes aux standards établis. En France, en revanche, la confiance revêt une dimension plus affective et relationnelle. Elle se construit à travers la qualité du lien interpersonnel, la proximité symbolique et la capacité du leader à instaurer un climat humain, y compris à travers les outils numériques.[61]

Face à cette pluralité de logiques, le leader digital doit mobiliser trois piliers essentiels : la compétence, l'intégrité et la bienveillance. La compétence rassure sur le plan opérationnel ; l'intégrité garantit la cohérence entre les discours et les actes ; la bienveillance, enfin, permet au collaborateur de percevoir que les décisions prises ne servent pas uniquement les intérêts organisationnels, mais tiennent également compte des individus. C'est dans l'articulation équilibrée de ces dimensions que réside la capacité du leader à transformer la distance en un espace de collaboration à la fois sécurisé, engageant et performant.

2.3 La légitimité algorithmique et la prise de décision basée sur les données

2.3.1 L'émergence des décisions assistées par les algorithmes :

Dans les organisations contemporaines, la transformation numérique a profondément modifié les processus de prise de décision. Les entreprises utilisent de plus en plus les données et les technologies analytiques pour soutenir leurs choix stratégiques et opérationnels. Cette évolution s'inscrit dans une logique dite data-driven, où les décisions

[61] Barmeyer, C., Mayrhofer, U., & Mothe, C. (2011). Le rôle de la confiance dans le management des rapprochements franco-allemands. Dans S. Urban (dir.), *Management interculturel et relations franco-allemandes*

ne reposent plus uniquement sur l'intuition ou l'expérience des managers, mais sur l'analyse de grandes quantités de données.

Dans ce contexte, les algorithmes jouent un rôle central. Ils permettent de traiter rapidement un volume important d'informations afin de produire des recommandations ou des décisions automatisées. Selon Tarleton Gillespie[62], les algorithmes sont devenus des éléments structurants de l'environnement numérique, car ils organisent l'information et influencent les processus de décision.

Dans les organisations digitales, ces systèmes peuvent être utilisés dans plusieurs domaines :

- L'analyse des performances organisationnelles
- La gestion des ressources humaines
- La prise de décision stratégique
- L'analyse des comportements des utilisateurs
- L'évaluation des risques financiers

Ainsi, l'utilisation des algorithmes contribue à améliorer la rapidité, l'efficacité et la précision des décisions organisationnelles.

2.3.2 La légitimité algorithmique comme fondement de la confiance numérique

Avec l'augmentation de l'utilisation des systèmes algorithmiques dans les organisations, la question de la légitimité des décisions automatisées devient essentielle. La légitimité algorithmique renvoie au degré selon lequel les utilisateurs perçoivent les décisions produites par les algorithmes comme justes, fiables et acceptables.

Dans les environnements numériques, la confiance ne dépend plus uniquement de la compétence du leader ou de la crédibilité des institutions, mais aussi de la perception des technologies utilisées dans le processus décisionnel. Lorsque les collaborateurs considèrent que les systèmes algorithmiques sont objectifs et transparents, ils sont plus enclins à accepter leurs résultats.

[62] Gillespie, T. (2014). The relevance of algorithms. In T. Gillespie, P. J. Boczkowski, & K. A. Foot (Eds.), *Media Technologies: Essays on Communication, Materiality, and Society* (pp. 167-194). MIT Press.

Selon Binns et al. (2018)[63], la perception de la légitimité algorithmique repose notamment sur deux dimensions importantes :

- **La justice procédurale**, qui concerne la perception d'un processus décisionnel transparent et équitable
- **La justice distributive**, qui renvoie à l'équité des résultats produits par le système

Lorsque ces dimensions sont respectées, les individus développent une confiance plus importante envers les décisions produites par les algorithmes.[64]

À l'inverse, si les systèmes sont perçus comme opaques ou injustes, ils peuvent générer de la méfiance et réduire l'acceptation des technologies numériques au sein de l'organisation.

2.3.3 Les enjeux éthiques et managériaux des décisions algorithmiques :

Malgré les nombreux avantages associés aux systèmes décisionnels algorithmiques, leur utilisation soulève également plusieurs enjeux éthiques et managériaux. En effet, l'automatisation des décisions peut parfois entraîner des problèmes liés à la transparence, à la responsabilité ou aux biais algorithmiques.

L'un des principaux défis concerne le caractère parfois opaque de ces technologies. Les algorithmes fonctionnent souvent comme des **"**boîtes noires"**,** ce qui signifie que les utilisateurs ne comprennent pas toujours comment les décisions sont produites. Cette situation peut générer un sentiment de perte de contrôle et réduire la confiance envers les systèmes numériques.

[63] Binns, R., Veale, M., Van Kleek, M., & Shadbolt, N. (2018). It's not actually that predictive: Quality of decisions vs. perceived fairness. *Proceedings of the 2018 World Wide Web Conference*, 105–114.
[64] Ibid.

Selon Cathy O'Neil (2016)[65], les décisions prises automatiquement par des algorithmes peuvent involontairement renforcer ou aggraver des inégalités déjà présentes si ces systèmes ne sont pas soigneusement contrôlés et supervisés.

Dans ce contexte, le rôle du leader digital devient particulièrement important. Les managers doivent veiller à assurer :

- La transparence des systèmes utilisés
- L'explication des décisions automatisées
- La supervision humaine des processus décisionnels

Cependant, il est essentiel de maintenir ce que certains chercheurs appellent le principe "human-in-the-loop"**,** qui consiste à intégrer l'intervention humaine dans les décisions prises par les systèmes algorithmiques.

3 L'agilité stratégique organisationnelle : flexibilité, adaptation et performance

3.1 L'agilité organisationnelle, une aptitude à acquérir :

Pour Charbonnier-Voirin (2011)[66], l'agilité organisationnelle est une capacité de réponse intentionnellement recherchée et développée par l'organisation, lui permettant d'agir efficacement dans un environnement changeant caractérisé notamment par la complexité, la turbulence et l'incertitude. Elle correspond à une capacité d'adaptation permanente de l'entreprise, permise non seulement par une réaction rapide au changement, mais également par un potentiel d'action destinées à anticiper et saisir les opportunités offertes par le changement, notamment par le biais de l'anticipation, de l'innovation et de l'apprentissage. Zitkiene et Deksnys (2018) propose de combiner différents éléments fragmentés des définitions de l'agilité organisationnelle, recensées dans la littérature, dans un concept unifié et cohérent, applicable à différents types d'organisations, dans différents secteurs d'activité. Les thèmes communs peuvent être identifiés dans la littérature sur l'agilité organisationnelle, et un concept unifié peut être présenté en s'appuyant sur les principaux thèmes d'agilité

[65] O'Neil, C. (2016). *Weapons of math destruction: How big data increases inequality and threatens democracy*. New York, NY: Crown Publishing.

[66] Charbonnier-Voirin, A. (2011). Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle. *M@n@gement*, *14*(2), 119-156

abordés par les auteurs précédents. Ainsi, l'auteur définit l'agilité organisationnelle comme une capacité organisationnelle à reconnaître les changements inattendus dans l'environnement et à apporter des réponses appropriées, rapidement et efficacement, en utilisant et en reconfigurant les ressources internes, obtenant ainsi un avantage concurrentiel.

3.2 Caractéristiques de l'entreprise agile

Pour Goldman et al[67], l'agilité ne doit pas être vue comme une simple liste d'actions, mais comme un système intégré**.**

Si l'agilité est appliquée de manière fragmentaire, elle ne procure que des avantages ponctuels à court terme. En revanche, lorsqu'elle est considérée comme un système intégré, elle génère des bénéfices stratégiques durables.

Leurs travaux ont identifié 4 dimensions stratégiques permettant à toute entreprise (quelle que soit sa taille ou son secteur) de développer des capacités concurrentielles agiles.

3.2.1 Enrichissement du client (Enriching the customer) :

Cette dimension met l'accent sur la capacité de l'entreprise agile à créer une valeur significative pour ses clients. Les produits et services sont ainsi conçus comme des solutions répondant à leurs besoins, et leur prix est déterminé en fonction de la valeur perçue

3.2.2 Coopérer pour accroître la compétitivité (Cooperating to enhance competitiveness)

La coopération constitue un levier essentiel de l'agilité organisationnelle. Elle s'exerce à la fois au sein de l'entreprise, entre les différentes équipes, et avec des partenaires externes**.** Cette collaboration permet à l'entreprise de répondre plus rapidement aux exigences du marché

3.2.3 S'organiser pour affronter le changement et l'incertitude (Organizing to master change and uncertainty)

Permettant à l'entreprise de s'adapter rapidement aux évolutions de son environnement. Elle implique la capacité de réaffecter efficacement les ressources humaines et matérielles et de donner aux employés les moyens nécessaires pour saisir les opportunités générées par les changements du marché**.**

[67] Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer*. Van Nostrand Reinhold.

3.2.4 Tirer parti de l'impact des personnes et de l'information (Leveraging the impact of people and information)

L'entreprise agile favorise une culture entrepreneuriale, répartit l'autorité, fournit les ressources nécessaires et instaure un climat de responsabilité partagée pour maximiser l'impact des individus et de l'information.

3.3 Les principales dimensions de l'agilité organisationnelle

L'agilité organisationnelle est généralement analysée à travers un ensemble de dimensions ou de capacités qui permettent aux entreprises de s'adapter efficacement aux changements de leur environnement, elle se manifeste à travers (la flexibilité, la rapidité, la réactivité, la proactivité et la résilience).

Ces dimensions permettent aux organisations de faire face à l'incertitude, d'anticiper les évolutions du marché et de maintenir leur compétitivité dans des environnements complexes et instables.

- **Flexibilité :** Elle constitue l'une des dimensions fondamentales de l'agilité organisationnelle. Elle peut être définie comme la capacité d'un système à s'adapter aux circonstances et à se transformer afin d'améliorer son insertion dans l'environnement et d'accroître sa probabilité de survie.[68]
- **Rapidité :** elle permet aux entreprises d'accélérer leurs processus et d'améliorer leur efficacité. L'importance de la vitesse dans les processus organisationnels a été mise en évidence dès les travaux de Taylor sur l'organisation scientifique du travail (Perlow et al., 2002)[69]. Avec l'émergence de nouvelles méthodes de gestion, telles que le Lean Manufacturing et les technologies numériques, la rapidité dans les processus décisionnels et organisationnels est devenue encore plus essentielle.
- **Réactivité :** elle renvoie à la capacité d'une organisation à répondre rapidement aux changements de son environnement en mobilisant ses ressources de manière efficace. Elle peut être définie comme l'aptitude d'une organisation à percevoir les évolutions de

[68] Maggi, B. (2006). Critique de la notion de flexibilité. *Revue française de gestion*, *162*(3), 35-49.
[69] Perlow, L. A., Okhuysen, G. A., & Repenning, N. P. (2002). *The Speed Trap: Exploring the Relationship between Decision Making and Temporal Context*. *Academy of Management Journal, 45*(5), 931-955

son environnement et à y apporter une réponse appropriée dans un délai rapide (Sharifi et al., 2001).[70]

- **Proactivité** : Quant à elle, se distingue de la réactivité par son orientation anticipatrice. Elle correspond à la capacité d'une organisation à anticiper les changements de son environnement et à adopter des comportements innovants afin de saisir de nouvelles opportunités.
  - **Résilience organisationnelle :** Elle renvoie à la capacité d'une organisation à faire face aux perturbations de son environnement et à maintenir son fonctionnement malgré les chocs ou les crises.

[70] Sharifi, H., Colquhoun, C., Barclay, I., & Dann, Z. (2001). Agile manufacturing: A management and operational framework. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, *215*(6), 857–869

Section 3 : Spécificités du E-Leadership dans l'écosystème FinTech

Cette section explore les spécificités du e-leadership dans l'écosystème FinTech. Elle aborde l'émergence et l'évolution historique de la FinTech, définit le concept de FinTech et examine les technologies et modèles d'affaires qui la caractérisent. De plus, elle met en lumière le rôle crucial du e-leadership dans la transformation digitale du secteur, en soulignant ses compétences, ses stratégies et son impact sur l'adoption des technologies financières.

1 Les particularités organisationnelles et managériales des entreprises FinTech

1.1 L'émergence et l'évolution historique de la FinTech

L'interdépendance entre la finance et la technologie ne constitue pas un phénomène récent, puisque ses origines remontent au XIX^{e} siècle. Cette relation s'inscrit dans une coévolution continue : les innovations technologiques issues de la révolution industrielle ont favorisé la mondialisation financière en accélérant la circulation de l'information et l'interconnexion des marchés, tandis que le secteur financier a soutenu le développement technologique en mobilisant les ressources nécessaires à l'essor industriel (Giglio, 2021).[71]

Après la Seconde Guerre mondiale, l'expansion des technologies de l'information et de la communication, ainsi que l'apparition des cartes de crédit, des guichets automatiques et de nouveaux outils de communication financière, ont créé des conditions favorables à la diffusion des innovations financières et à la transition progressive d'une finance analogique vers une finance numérique (Suryono et al., 2020)[72].

Cette transformation s'est intensifiée avec la diffusion d'Internet, des technologies mobiles et du traitement massif des données, qui ont profondément modifié la conception, la distribution et la consommation des services financiers (Ayadi & Bidan, 2024). [73]

Dans ce contexte, les premières manifestations de la FinTech apparaissent dans les années 1990, lorsque John Reed, président de Citicorp, introduit le terme lors du « Smart Card Forum » pour désigner les premières applications technologiques dans les services bancaires,

[71] Giglio, F. (2022). *Fintech: A literature review*. International Business Research, 15(1), 80.

[72] Suryono, R. R., Budi, I., & Purwandari, B. (2020). *Challenges and trends of financial technology (Fintech): A systematic literature review*. Information, 11(12), 590.

[73] Ayadi, A., & Bidan, M. (2024). *Des technologies appliquées à la finance à l'émergence des FinTechs : une imbrication à fort couplage technologique et financier*. Marché et Organisations, 49(1), 89-102.

telles que les distributeurs automatiques et les logiciels de gestion de patrimoine : wealthtech (Zavolokina et al., 2016).[74]

La révolution Internet a ensuite favorisé l'essor de l'e-finance en permettant aux utilisateurs d'accéder à leurs comptes et d'effectuer des transactions à distance, réduisant ainsi les coûts de transaction et améliorant la rapidité d'exécution des opérations (Lee & Shin, 2018). [75]

Le développement des smartphones au milieu des années 2000 a renforcé cette dynamique avec l'essor de la finance mobile, notamment les paiements et la banque mobile.

Enfin, la crise financière de 2008 et la faillite de Lehman Brothers ont fragilisé la confiance envers les institutions financières traditionnelles, ouvrant la voie à l'émergence de nouveaux acteurs technologiques et à l'accélération de l'innovation financière. Dans ce contexte, la FinTech s'est imposée comme une innovation disruptive reposant sur des technologies avancées telles que l'IA, le big data et la blockchain, offrant des services financiers plus rapides, sécurisés et accessibles (Giglio, 2021)[76].

1.2 Définition du concept de « FINTECHS »

Le terme **FinTech**, contraction de *financial* et *technology*, désigne l'utilisation des technologies numériques pour développer, améliorer ou transformer la prestation des services financiers. Il s'agit d'un domaine qui associe innovation technologique et activités financières afin de proposer des solutions plus rapides, plus accessibles et plus efficaces aux utilisateurs (Zavolokina et al., 2016). [77]

Dans ce sens, la FinTech peut être définie comme l'application des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le secteur financier afin d'améliorer les processus existants, de réduire les coûts et de développer de nouveaux modèles de services financiers (Goldstein et al., 2019)[78]. Les institutions internationales, telles que le Fonds monétaire international et la Banque mondiale, considèrent également la FinTech comme un

[74] Zavolokina et al., *op. cit.*
[75] Lee, I., & Shin, Y. J. (2018). *Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges*. Business Horizons, 61(1), 35–46.
[76] Giglio, *op. cit.*
[77] Zavolokina et al., *op. cit.*
[78] Goldstein, I., Jiang, W., & Karolyi, G. A. (2019). *To FinTech and beyond*. The Review of Financial Studies, 32(5), 1647–1661.

ensemble d'avancées technologiques capables de transformer la fourniture des services financiers en favorisant l'émergence de nouveaux modèles économiques.

Au-delà de la dimension technologique, la FinTech renvoie également à un écosystème d'entreprises, souvent des start-ups innovantes, qui développent des plateformes numériques destinées à fournir différents services financiers, tels que les paiements électroniques, le financement participatif, les plateformes d'investissement ou encore la gestion automatisée du patrimoine[79]. Ces nouveaux acteurs se distinguent des institutions financières traditionnelles par des modèles d'affaires plus flexibles, une forte utilisation des données numériques et une capacité d'innovation rapide, leur permettant d'offrir des services plus personnalisés et efficaces [80].

Dans cette perspective, la FinTech est souvent considérée comme une forme d'innovation financière reposant sur l'intégration de technologies avancées et sur la transformation des produits, des processus et des modèles d'affaires du secteur financier (Puschmann, 2017)[81]. Elle s'inscrit ainsi dans une dynamique d'évolution continue, accompagnant le développement des technologies numériques, depuis les premiers logiciels financiers des années 1990 jusqu'aux solutions actuelles basées sur l'IA, l'analyse des données massives ou la blockchain.

1.3 Les segments de la Fintech :

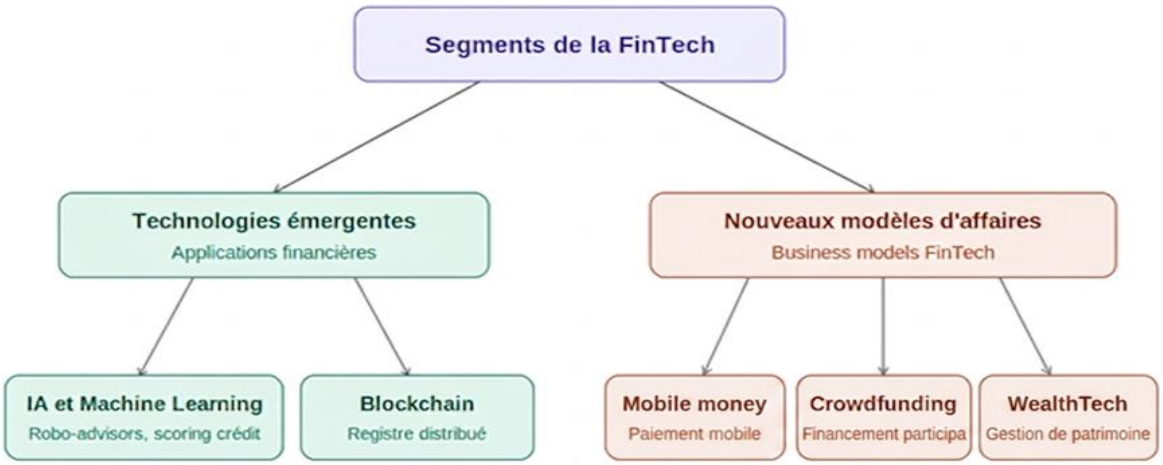
Les technologies émergentes et les nouveaux modèles d'affaires constituent les principaux segments de la FinTech.

[79] Ibid.

[80] Gomber, P., Koch, J.-A., & Siering, M. (2017). *Digital Finance and FinTech: Current research and future research directions*. Journal of Business Economics, 87(5), 537–580.

[81] Puschmann, T. (2017). Fintech. *Business & Information Systems Engineering, 59*(1), 69–76.

Figure 3 : ***Les Segments de la fintech***



Source : Stolbov, M., & Shchepeleva, M. (2022). *Does one size fit all? Comparing the determinants of the FinTech market segments expansion*. *Heliyon, 8*(2), e08948

Les technologies émergentes et leurs applications dans la finance :

Dans l'industrie de la FinTech, les technologies les plus importantes susceptibles de transformer le secteur financier sont l'intelligence artificielle et la blockchain.

1.3.1 L'IA et l'apprentissage automatique :

L'intelligence artificielle est une technique conçue pour permettre aux ordinateurs de fonctionner de manière intelligente. Il existe trois principaux types d'intelligence artificielle : l'apprentissage automatique (machine learning), l'intelligence computationnelle et le soft computing (Moloi & Marwala, 2020).[82]

L'apprentissage automatique, considéré comme la forme la plus fondamentale de l'intelligence artificielle, permet aux ordinateurs et aux dispositifs intelligents d'apprendre à partir des données disponibles grâce à différents algorithmes, puis d'effectuer des prédictions basées sur ce qu'ils ont appris. (Nishith Pathak & Anurag Bhandari, 2018).[83]

L'utilisation des techniques d'intelligence artificielle dans le secteur financier apporte plusieurs avantages, notamment la capacité de répondre de manière efficace aux questions et aux demandes des clients, ainsi que l'assistance des clients dans la satisfaction de divers besoins tels que les conseils en matière de crédit et d'investissement.

[82] Moloi, T., & Marwala, T. (2020). *Artificial Intelligence in Economics and Finance Theories*. Springer International Publishing.

[83] Pathak, N., & Bhandari, A. (2018). *IoT, AI, and Blockchain for .NET: Building a next-generation application from the ground up*. Apress.

- Assistance et support : Afin de répondre aux questions et aux demandes de leurs clients, Bank of America met à disposition un assistant basé sur l'intelligence artificielle appelé Erica. De même, Tokyo Bank a mis en place dans certaines de ses agences un assistant d'intelligence artificielle nommé Nao, qui assiste les clients aux côtés du personnel bancaire. (Sabir et al., 2023)[84]
- Robo-advisors : Un robo-advisor est une plateforme en ligne qui utilise des algorithmes afin de fournir des services automatisés de gestion de portefeuille aux investisseurs. Un robo-advisor aide les investisseurs à optimiser le ratio rendement/risque de leur portefeuille en allouant automatiquement les actifs entre différents instruments financiers tels que les obligations et les actions. Ils peuvent également contribuer à la réalisation d'une économie durable et inclusive grâce à l'optimisation des profits. (Sabir et al., 2023)
- Évaluation de la solvabilité (credit worthiness evaluation) : Auparavant, le traitement des demandes de crédit prenait plusieurs jours pour les banques et les institutions prêteuses. Cependant, avec l'avènement de l'intelligence artificielle, l'évaluation de la solvabilité a évolué.

  Aujourd'hui, les prêteurs évaluent les demandes de crédit à l'aide de programmes informatiques qui analysent l'historique de crédit du client, les antécédents de paiement ainsi que toute autre information pertinente permettant d'évaluer son éligibilité à l'octroi d'un prêt. Ce processus rend l'évaluation du crédit plus rapide et plus efficace. (Musleh Al-Sartawi, 2022)[85]

1.3.2 La blockchain :

La **blockchain** est une technologie décentralisée qui utilise un registre distribué pour enregistrer les transactions de façon sécurisée, transparente et fiable**.** Les transactions sont regroupées en blocs liés entre eux**,** formant une chaîne. Chaque bloc est sécurisé grâce à des fonctions de hachage qui rendent les données infalsifiables.(Martino, 2021)[86]

[84] Sabir, A. A., Ahmad, I., Ahmad, H., Rafiq, M., Khan, M. A., & Noreen, N. (2023). Consumer acceptance and adoption of AI robo-advisors in Fintech industry. *Mathematics*, *11*(6), Article 1311

[85] Al-Sartawi, A. M. A. (Ed.). (2022). *Artificial intelligence for sustainable finance and sustainable technology: Proceedings of ICGER 2021* (Vol. 406). Springer Nature

[86] Martino, P. (2021). *Blockchain and banking: How technological innovations are shaping the banking industry*. Palgrave Macmillan.

1.3.3 Les nouveaux modèles d'affaires (Business Models) :

La FinTech a introduit divers nouveaux modèles d'affaires qui transforment l'industrie des services financiers, notamment le mobile money et le crowdfunding**.**

1.3.3.1 Mobile money :

Le mobile money est défini par (Shaikh et al., 2023)[87] comme « la fourniture de services bancaires et de paiement à partir d'un téléphone mobile disposant d'une connexion GSM », et par (Johnen et al., 2023)[88] comme « une innovation permettant aux utilisateurs de téléphones mobiles de déposer, transférer et retirer de l'argent sans avoir besoin d'un compte bancaire ».

Selon la réglementation en vigueur dans chaque pays, les services de mobile money peuvent être fournis par des institutions non bancaires, telles que les opérateurs de réseaux mobiles (MNOs), par des institutions financières ou par une combinaison des deux.

Au Kenya, par exemple, l'opérateur Safaricom a été autorisé à émettre des services de mobile money sans collaboration officielle avec une banque.

En revanche, en Ouganda, la nouvelle réglementation relative au mobile money exige un partenariat formel entre une institution financière réglementée et un opérateur de réseau mobile**.**

Toute personne disposant d'un abonnement de téléphonie mobile, même sans compte bancaire, peut ouvrir un compte mobile money à condition de satisfaire aux procédures « Know Your Customer » (KYC) en fournissant une pièce d'identité.

1.3.3.1.1 Avantages du mobile money

Les paiements mobiles réduisent considérablement les coûts de transaction liés au transfert et à la réception d'argent, en particulier dans les régions où les infrastructures de transport sont faibles et coûteuses. (Aron, 2017)[89].

Les clients bancarisés et non bancarisés peuvent effectuer des opérations financières quotidiennes telles que les dépôts et les transferts auprès des agents mobile money ou des points de vente partenaires.

---

[87] Shaikh, A. A., Glavee-Geo, R., Karjaluoto, H., & Hinson, R. E. (2023). Mobile money as a driver of digital financial inclusion. *Technological Forecasting and Social Change*, *186*, Article 122158.

[88] Johnen, C., Parlasca, M., & Mußhoff, O. (2023). Mobile money adoption in Kenya: The role of mobile money agents. *Technological Forecasting and Social Change, 191*, 122503.

[89] Aron, J. (2017). *'Leapfrogging': A survey of the nature and economic implications of mobile money* (CSAE Working Paper WPS/2017-02). Centre for the Study of African Economies, University of Oxford.

Les services de mobile money représentent un segment essentiel des programmes d'inclusion financière lancés dans les économies en développement et émergentes.

Par ailleurs, durant la pandémie, les services de mobile money ont largement facilité la prestation de services financiers à distance**.**

Cependant, grâce au mobile money, chaque transaction financière enregistrée dans le compte d'un client permet de constituer un historique financier. Les fournisseurs de mobile money peuvent ainsi utiliser des algorithmes pour générer des scores de crédit basés sur la fréquence et le type des transactions, facilitant ainsi l'octroi de crédit. (Aron, 2017).

1.3.3.2 Crowdfunding (financement participatif) :

Le crowdfunding est apparu comme une stratégie alternative de financement permettant aux individus ou aux startups de solliciter des fonds auprès d'un grand nombre d'investisseurs via des plateformes en ligne. (Tian & Zhang, 2023, p. 1)[90]

Il s'agit d'un appel public à l'épargne via Internet visant à mobiliser des ressources financières.

1.3.3.2.1 Types de crowdfunding :

Le crowdfunding peut prendre différentes formes, notamment le crowdfunding par récompense, par capital (equity), par prêt et par don.[91]

- **Reward-based crowdfunding :** Il s'agit de la forme la plus courante de financement participatif, dans laquelle les investisseurs reçoivent une récompense non monétaire en échange de leur contribution[92].
- **Equity crowdfunding** : Le principe de l'equity crowdfunding est similaire à l'achat et à la vente d'actions sur un marché boursier ou dans le capital-risque. Cependant, ce type de financement participatif consiste à lever de petites sommes d'argent auprès d'un grand nombre de petits investisseurs**.** Les investisseurs potentiels peuvent participer en échange d'une participation au capital ou d'un partage des revenus. (Michelle Black & Jordan Tarver, 2022)[93]

[90] Tian, Y., & Zhang, Y. (2023). The impact of the reward scheme design on crowdfunding performance. *Technological Forecasting and Social Change*, *194*, Article 122730.

[91] Johnen et al., *op. cit.*

[92] Tian & Zhang, *op. cit.*

[93] Black, M., & Tarver, J. (2022, 31 mars). *Equity crowdfunding: What is it & how does it work?* Forbes Advisor.

- **P2P lending** : Le crowdfunding par dette, également appelé peer-to-peer lending**,** est une forme de financement participatif qui permet aux particuliers et aux entreprises de lever des capitaux en empruntant de l'argent auprès d'un grand nombre de personnes via une plateforme en ligne. Contrairement au financement participatif en capital, dans lequel les investisseurs obtiennent des parts de propriété, le financement participatif par dette consiste pour les investisseurs à prêter de l'argent aux emprunteurs dans l'attente de récupérer leur investissement initial ainsi que les intérêts correspondants.
- **Donation-based crowdfunding** : Cette forme de financement participatif consiste à collecter des fonds pour un projet auprès d'un grand nombre de personnes sans contrepartie attendue de la part des contributeurs.

2 Le e-leadership comme catalyseur de l'innovation et de la performance financière :

2.1 Le rôle du e-leadership dans la transformation digitale du secteur FinTech :

2.1.1 Transformation digitale et reconfiguration des organisations financières :

La transformation digitale dans le secteur FinTech ne se limite pas à l'intégration de technologies innovantes, mais implique une reconfiguration profonde des structures organisationnelles, des processus décisionnels et des modes de création de valeur. Elle se traduit par une évolution vers des modèles plus agiles, centrés sur le client et fortement dépendants des données.

Dans ce contexte, les organisations financières sont amenées à repenser leur fonctionnement interne afin de s'adapter à un environnement numérique caractérisé par la rapidité, l'incertitude et l'intensification de la concurrence. Cette transformation nécessite une coordination efficace entre les différentes fonctions de l'entreprise, ainsi qu'une capacité à intégrer rapidement les innovations dans les pratiques opérationnelles (Barroso et Laborda, 2022)[94].

2.1.2 Le e-leadership comme levier de conduite du changement digital :

Face à ces transformations, le e-leadership s'impose comme un levier essentiel pour accompagner le changement organisationnel. Il se distingue par la capacité des dirigeants à

[94] Barroso, M., & Laborda, J. (2022). Digital transformation and the emergence of the FinTech sector: A systematic literature review. *Journal of Innovation and Knowledge, 7*(4), 100190.

utiliser les technologies numériques pour orienter, coordonner et mobiliser les équipes dans un environnement digitalisé.

Le e-leadership permet notamment de :

- **Structurer la vision digitale de l'organisation** en alignant les initiatives technologiques avec les objectifs stratégiques ;
- **Faciliter l'adoption du changement** en réduisant les résistances internes et en favorisant l'adhésion des collaborateurs ;
- **Encourager une culture organisationnelle orientée innovation**, fondée sur la collaboration, la flexibilité et l'apprentissage continu.

2.1.3 Intégration des innovations et création de valeur dans les organisations FinTech :

Dans un environnement FinTech marqué par une forte intensité technologique, le e-leadership joue un rôle déterminant dans la coordination des ressources et l'intégration des innovations. Les leaders doivent être capables de relier les capacités technologiques aux besoins du marché, tout en assurant une cohérence entre les différentes unités de l'organisation. Cette capacité de coordination permet d'optimiser l'utilisation des ressources numériques, d'assurer une intégration fluide des innovations dans les processus existants et de transformer les initiatives technologiques en véritables avantages compétitifs durables.

Par ailleurs, la transformation digitale, lorsqu'elle est accompagnée par un e-leadership efficace, elle constitue un facteur clé d'amélioration de la performance organisationnelle. Elle permet aux entreprises FinTech d'optimiser leurs processus internes, d'améliorer leur réactivité face aux évolutions du marché et de renforcer leur compétitivité. Dans ce cadre, le e-leadership joue un rôle stratégique en assurant la cohérence entre les investissements technologiques et les objectifs de performance, tout en favorisant le développement de capacités organisationnelles essentielles telles que l'agilité, l'innovation continue et la rapidité de prise de décision.

Ainsi, la combinaison entre coordination des ressources, intégration des innovations et e-leadership favorise la création de valeur au sein des organisations, en leur permettant de proposer des services plus efficaces, d'améliorer leur position concurrentielle et de s'inscrire dans une dynamique de croissance durable.[95]

[95] Ibid.

2.2 L'évolution du leadership dans l'écosystème FinTech : compétences et stratégies à l'ère de l'IA :

Avec l'intégration croissante de l'intelligence artificielle dans les services financiers, le rôle du leadership dans les entreprises FinTech évolue profondément. Le e-leadership, centré sur l'usage stratégique des technologies numériques pour guider, coordonner et mobiliser les équipes, devient un élément clé pour assurer l'innovation et la performance financière. Les dirigeants doivent désormais combiner compétences technologiques, vision stratégique et intelligence émotionnelle pour piloter efficacement la transformation digitale.

2.2.1 L'émergence de nouvelles compétences de e-leadership :

Le e-leadership dans le secteur FinTech exige un ensemble de compétences multidimensionnelles[96] :

- **Vision stratégique et prospective :** Les leaders doivent anticiper les évolutions de l'IA et aligner les initiatives technologiques avec les objectifs stratégiques à long terme.
- **Maîtrise technologique :** La connaissance des principes de data science, des algorithmes de machine learning et des enjeux éthiques de l'IA est essentielle pour orienter les décisions et superviser les projets numériques.
- **Littératie numérique transversale :** Les dirigeants doivent favoriser le développement des compétences digitales à tous les niveaux de l'organisation afin de démocratiser l'adoption de l'IA.
- **Agilité et expérimentation :** L'innovation rapide nécessite des cycles itératifs de développement, encourageant l'expérimentation et l'acceptation d'échecs constructifs.
- **Responsabilité éthique :** Les leaders doivent garantir la transparence des systèmes automatisés, tout en promouvant une culture organisationnelle éthique.
- **Intelligence émotionnelle :** Le e-leadership implique de gérer les résistances au changement, les incertitudes et les peurs liées à l'automatisation, en plaçant l'humain au cœur de l'innovation.

[96] Awasthi, V. (2025). Leadership in the age of artificial intelligence: Fintech world case study. *International Journal of Science and Research Archive*, *15*(02), 397-405.

2.2.2 Leadership stratégique et tactique face à l'IA :

Pour assurer une intégration réussie de l'IA dans les processus FinTech, deux niveaux complémentaires de leadership doivent être combinés :

- **Leadership stratégique :** Les dirigeants définissent la vision long terme pour l'intégration de l'IA dans les produits, les chaînes de valeur et les cadres réglementaires. Ils établissent des indicateurs globaux et des principes éthiques pour guider l'organisation.
- **Leadership tactique :** Les leaders tactiques se concentrent sur l'exécution opérationnelle. Ils alignent les objectifs clés avec les projets IA, et coordonnent les équipes.

Ainsi, le e-leadership apparaît comme un catalyseur essentiel : il combine vision, technologie et intelligence humaine pour transformer les innovations numériques en avantages compétitifs durables dans l'écosystème FinTech.[97]

2.2.3 L'impact du e-leadership sur la confiance et l'adoption des technologies FinTech à l'ère de l'IA :

Dans le prolongement des transformations digitales et de l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) dans le secteur FinTech, le e-leadership ne se limite pas à la simple coordination des équipes ou à la supervision de projets technologiques. Il devient également un levier central pour instaurer la confiance dans les nouvelles technologies et faciliter leur adoption au sein des organisations. Cette dimension de confiance est cruciale, comme le souligne (Alex Zarifis, 2022)[98], où il démontre que l'acceptation des services financiers numériques dépend fortement de la confiance accordée à la technologie, à l'organisation et à l'IA utilisée.

Le e-leadership créatif et innovant contribue à créer cet environnement de confiance en combinant plusieurs leviers clés. Tout d'abord, il favorise une perception positive de l'accessibilité et de l'utilité des technologies FinTech, ce qui réduit les résistances internes et encourage l'expérimentation. Les dirigeants qui valorisent l'innovation et la créativité au sein de leurs équipes rendent les solutions numériques plus compréhensibles et intuitives, ce qui permet aux collaborateurs de se familiariser rapidement avec les nouveaux outils. Le E-

[97] Ibid.

[98] Barroso, M. G., & Laborda, R. (2022). A model of trust in Fintech and trust in Insurtech: How Artificial Intelligence and the context influence it. *International Journal of Information Management Data Insights*, *2*(2), 100115.

Leadership influence directement la confiance organisationnelle et technologique, en guidant la mise en œuvre de l'IA avec transparence et responsabilité éthique, les leaders renforcent la crédibilité des solutions numériques[99].

Les collaborateurs, mais aussi les clients, perçoivent alors les technologies comme fiables et alignées sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. Cette approche permet non seulement de favoriser l'adoption interne des outils, mais également de soutenir la confiance externe envers l'organisation FinTech, un facteur crucial pour l'attraction et la fidélisation des clients.

Par ailleurs, l'e-leadership contribue à instaurer une culture organisationnelle orientée vers l'innovation, où l'agilité, la collaboration et l'apprentissage continu sont valorisés. Dans ce type d'environnement, les équipes sont encouragées à explorer de nouvelles solutions, à expérimenter les outils numériques et à proposer des améliorations aux processus existants. Cette dynamique favorise non seulement l'adoption des technologies, mais aussi leur intégration efficace dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise.[100]

L'impact du e-leadership sur la confiance et l'adoption des technologies se traduit directement sur la performance organisationnelle. En assurant une utilisation optimale des services FinTech et en facilitant l'appropriation des innovations, les leaders peuvent améliorer l'efficacité opérationnelle, renforcer la réactivité face aux évolutions du marché et consolider la compétitivité de l'entreprise. L'alliance entre leadership innovant, adoption technologique et confiance crée ainsi un cercle vertueux de performance durable, où l'IA et les technologies numériques deviennent de véritables leviers de création de valeur.[101]

En résumé, à l'ère de l'IA et des services financiers numériques, le e-leadership joue un rôle stratégique : il stimule l'innovation et facilite la transformation digitale tout en instaurant la confiance indispensable à l'adoption réussie des technologies FinTech. La combinaison de ces éléments permet aux entreprises de tirer pleinement parti des avancées technologiques et d'assurer une croissance durable dans un environnement hautement compétitif.

---

[99] Dabbous, A., & Tarhini, A. (2023). Explaining Financial Performance in the Fintech Era: Why and How? *Journal of Risk and Financial Management*, *16*(10), 453.

[100] Ibid.

[101] Barroso & Laborda, *op. cit.*

3 L'impact du management digital sur l'adoption des technologies financières

3.1 Défis clés dans la gestion financière digitale :

Le tableau suivant met en évidence les principaux défis rencontrés par les organisations dans l'adoption et la mise en œuvre des technologies financières, en lien avec le rôle du management digital. Il synthétise les obstacles organisationnels, technologiques et stratégiques identifiés dans la littérature récente sur le sujet, et illustre comment ces facteurs influencent la capacité des entreprises à intégrer efficacement les solutions FinTech. Les informations présentées ont été rassemblées et adaptées à partir des recherches de F. Kitsios et al. (2021)[102], D. Broby (2021)[103] et T. Koskelainen et al. (2023)[104].

Tableau 3 : ***Défis du management digital dans l'adoption des technologies financières***

No	Défi	Description
1	Adoption et mise en œuvre de la numérisation	Difficulté d'intégrer efficacement les outils numériques dans les opérations.
2	Liquidité du marché et défis des technologies financières	Difficulté de maintenir la stabilité et la fluidité des marchés avec les FinTech.
3	Impact de la numérisation financière sur la sécurité économique	Difficulté de protéger les systèmes financiers contre les risques numériques.
4	Littératie financière dans un environnement numérique	Difficulté des utilisateurs à comprendre les outils financiers digitaux
5	Gouvernance et cadre législatif pour l'innovation financière	Difficulté d'adapter la réglementation aux innovations financières.
6	Intrapreneuriat dans le secteur bancaire	Difficulté de stimuler l'innovation interne au sein des organisations
7	Gestion de l'innovation et de la sécurité dans le secteur financier	Difficulté de concilier innovation technologique et sécurité.
8	Limites de la finance d'entreprise dans le contexte de la transformation numérique	Difficulté d'adapter les pratiques financières traditionnelles au digital.

[102] Kitsios, F., Giatsidis, I., & Kamariotou, M. (2021). Digital transformation and strategy in the banking sector: Evaluating the acceptance rate of e-services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *7*(3), 204.

[103] Broby, D. (2021). Financial technology and the future of banking. *Financial Innovation*, *7*, 47

[104] Koskelainen, T., Kalmi, P., Scornavacca, E., & Vartiainen, T. (2023). Financial literacy in the digital age – A research agenda. *Journal of Consumer Affairs*, *57*(1), 507-528.

9	Intégration de l'intelligence artificielle et de la blockchain dans le secteur bancaire	Difficulté d'implémenter des technologies complexes nécessitant des compétences spécifiques.
10	Développement des technologies numériques dans les centres d'échange financiers	Difficulté de moderniser les infrastructures pour améliorer l'efficacité.

Source : Kitsios, F., Giatsidis, I., & Kamariotou, M. (2021). Digital transformation and strategy in the banking sector: Evaluating the acceptance rate of e-services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *7*(3), 204.

3.2 Le rôle des technologies digitales dans la gestion financière

Le tableau suivant présente les principaux avantages de l'utilisation des technologies digitales dans la gestion financière. Il met en évidence les impacts sur l'efficacité, la flexibilité, la sécurité et la prise de décision financière. Ce tableau a été élaboré en se basant sur les travaux de S.M.R. Parvin & N. Panakaje (2022)[105] **et** B. Chen (2023)[106]

Tableau 4 ***:Avantages des technologies digitales dans la gestion financière***

No	Avantage	Description
1	Amélioration de la littératie financière	Permet de mieux comprendre et gérer les finances grâce à l'accès à l'information.
2	Amélioration de la gestion des risques	Permet de mieux gérer les risques, y compris les menaces cybernétiques.
3	Expansion de l'accès aux services financiers	Facilite l'accès aux produits et services financiers pour tous les segments de la population.
4	Allègement des restrictions de financement des entreprises	Offre aux entreprises des sources alternatives de financement.
5	Optimisation des processus financiers	Réduit les erreurs et augmente l'efficacité des processus financiers.

[105] Parvin, S. M. R., & Panakaje, N. (2022). A study on the prospects and challenges of digital financial inclusion. *International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education*, *6*(2), 469-480

[106] Chen, B. (2023). Research on the countermeasures of corporate financing constraints under the background of financial digital transformation. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, *3*(1), 80-87.

6	Promotion du développement durable	Soutient le développement des technologies vertes et du développement durable.
7	Amélioration de la stabilité opérationnelle	Contribue à la stabilité des institutions et systèmes financiers.
8	Augmentation de l'efficacité	Automatise les processus et réduit les coûts d'exploitation.
9	Accès amélioré aux services financiers	Permet de surmonter les barrières géographiques et facilite l'accès aux services.
10	Amélioration de la gestion et de l'analyse des données	Aide à collecter, analyser et rapporter les données financières.
11	Accélération de l'innovation	Favorise l'innovation dans la gestion financière en créant de nouveaux produits et services.
12	Amélioration de l'expérience client	Offre commodité et expérience personnalisée aux clients.
13	Renforcement de la sécurité et de la confidentialité	Comprend des mesures de sécurité solides et le chiffrement des données.
14	Amélioration du bien-être financier	Aide à prendre des décisions éclairées et améliore le bien-être financier.

Source : Parvin, S. M. R., & Panakaje, N. (2022). A study on the prospects and challenges of digital financial inclusion. *International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education*, *6*(2), 469-480et Chen, B. (2023). Research on the countermeasures of corporate financing constraints under the background of financial digital transformation. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, *3*(1), 80-87.

3.3 Facteurs facilitant l'adoption des technologies financières

L'adoption effective des innovations au sein de l'écosystème FinTech ne dépend pas seulement de la performance technique des outils, mais d'une synergie entre accompagnement humain et alignement stratégique. Le e-leadership agit ici comme le principal catalyseur en activant des leviers d'acceptation technologique essentiels : la réduction de l'asymétrie d'information et la gestion de la confiance. Le manager digital transforme les barrières psychologiques en opportunités d'apprentissage. Cette orchestration permet de valider l'utilité perçue de l'innovation, favorisant ainsi une intégration fluide qui réduit les contraintes.

Conclusion du chapitre :

L'analyse menée dans ce chapitre révèle la profondeur de la mutation que la digitalisation impose aux théories et aux pratiques du leadership. Loin de se réduire à une adaptation technique des modèles classiques, le e-leadership émerge comme un paradigme autonome, où l'autorité se construit à travers des interfaces numériques et où la légitimité du dirigeant repose autant sur sa capacité à mobiliser des données qu'à susciter l'engagement émotionnel à distance. La distance physique, loin d'être une simple contrainte organisationnelle, devient une dimension constitutive du pouvoir managérial moderne, exigeant le développement de compétences relationnelles spécifiques et la mise en œuvre de nouveaux dispositifs de confiance. Ces fondements théoriques éclairent dès lors les défis particuliers que rencontrent les secteurs à forte intensité technologique, tels que la FinTech, où la rapidité de l'innovation et la dispersion des équipes intensifient les enjeux de coordination et de création de valeur.

CHAPITRE II : La wealthTech au cœurs du management digital : adoption, performance et création de valeur

Chapitre II : La WealthTech au cœur du management digital : adoption, performance et création de valeur

Introduction du chapitre :

Dans un monde des services financiers suivant une évolution constante, la WealthTech se marque comme un acteur transformateur capable à redéfinir les paradigmes de la gestion et de l'investissement du patrimoine. Cet entremêlement entre la gestion de patrimoine et la technologie n'est pas seulement une tendance mais un phénomène révolutionnaire dans la mesure où la combinaison de technologies, telles que l'intelligence artificielle, l'apprentissage automatique et des blockchain promise a démocratisé les services financiers en tant qu'elles les rendent plus accessibles, efficaces et personnalisés pour une audience grandissante. Alors que les modelés traditionnels de conseil financiers cèdent la place aux plateformes en ligne, WealthTech est en position de remise en question l'avenir des services financiers en proposant des opportunités de croissance et d'innovation en constante évolution.

L'IA et l'apprentissage automatique sont au cœur de WealthTech car ils fournissent des informations basées sur les données et une automatisation intelligente qui améliorent les décisions d'investissement. Ces technologies permettent de créer des tableaux de bord de données sur le patrimoine, offrant une vue transparente de l'ensemble de leur patrimoine et révélant de précieuses informations sur les investissements[107].

Les robots-advisors sont des exemples d'applications d'IA qui automatisent les services d'investissement et de gestion de patrimoine, en proposant des conseils et des stratégies personnalisés[108].

WealthTech s'inscrit dans le cadre de la révolution FinTech, qui a transformé de manière significative le paysage des services financiers en introduisant de nouveaux produits financiers et modèles commerciaux[109].

WealthTech promet de démocratiser les services financiers en fournissant des solutions de gestion de patrimoine abordables et transparentes aux segments de marché mal desservis. En tirant parti des avantages en termes d'information et de rapidité, les plateformes

[107] Carberry, J., Jokanović, B., & Ivković, S. (2024). AI in Wealth Management and WealthTech. Social Informatics Journal, 3(2), 30–36. https://doi.org/10.58898/sij.v3i2.30-36

[108] Ibid., 30-36.

[109] Lu, Lerong, 'Introduction', Global Fintech Revolution: Practice, Policy, and Regulation (Oxford, 2024; online edn, Oxford Academic, 26 Apr. 2024), https://doi.org/10.1093/9780191884597.003.0001

WealthTech peuvent surpasser les investisseurs humains traditionnels, en offrant des opportunités d'investissement de haute qualité[110].

L'adoption de WealthTech par les investisseurs est influencée par la perception de sa facilité d'utilisation et de son utilité, ce qui souligne l'importance des plateformes conviviales[111].

[110] Li, X., Lu, H., Hasan, I., Hasan, I., & Hasan, I. (2020). The Promises and Pitfalls of WealthTech: Evidence from Online Marketplace Lending. Social Science Research Network. https://doi.org/10.2139/SSRN.3575260

[111] Jisham, M., Vanitha, S., & John, A. H. (2024). Analysing the Adoption of Wealthtech by Individual Investors for Investment Services. https://doi.org/10.1177/mjmrp.241253393

Section 1 : La digitalisation de la gestion patrimoniale : émergence et enjeux de la WealthTech

Le terme "Wealthtech" désigne l'offre de solutions numériques visant à faciliter le processus de gestion de patrimoine et à automatiser les services de gestion de patrimoine grâce à l'intelligence artificielle et à d'autres technologies, dans le but d'en améliorer l'efficacité. La vaste gamme de solutions regroupées sous ce terme inclut les robo-advisors, le trading social et le micro-investissement. Une distinction fondamentale entre ce concept et la Fintech réside dans le fait que cette dernière s'adresse à une clientèle diversifiée.

1 Évolution de la gestion de patrimoine : de l'épargne traditionnelle aux robo-advisors

1.1 Principe et histoire de la Wealthtech

Le mot "fintech" qui signifie "technologie financière" fait référence à l'application de diverses formes de technologie pour améliorer et automatiser les services financiers. Cela peut couvrir une grande variété d'applications, allant de la gestion des investissements et l'assurance aux services bancaires mobiles et aux paiements numériques. Les entreprises Fintech tirent parti de la technologie pour développer de tout nouveaux biens et services financiers, ainsi que pour améliorer et simplifier la livraison de produits et services existants. Les entreprises peuvent également utiliser la technologie pour acquérir des données, les analyser et les utiliser à leur avantage pour développer de nouvelles technologies et prendre de meilleures décisions financières. L'activité de technologie financière se développe à un rythme rapide et a le potentiel de défier l'industrie traditionnelle des services financiers en rendant les services financiers traditionnels plus efficaces, accessibles et peu coûteux [112].

Le Cambridge Dictionary fournit une définition de base qui fait référence à la fintech comme "l'activité d'utilisation de la technologie pour offrir des services financiers de nouvelles et meilleures façons", tandis que l'Oxford Dictionary décrit la fintech plus spécifiquement comme "des programmes informatiques et d'autres technologies utilisées pour fournir des services bancaires et financiers"[113].

[112] Mhlanga, D. (2024). Big Data and Financial Technology (Fintech). Towards Financial Inclusion.

[113] Bömer, M. (2020). Competitiveness of Fintech: An investigation into different levels of competitiveness using young enterprises from the financial technology industry [Tesis doctoral, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf]. Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf Repository. uni-duesseldorf.de

Le monde traditionnel des conseillers en investissement et des exigences élevées est en train de changer grâce à la technologie financière (FinTech). Cette technologie rend la gestion de l'argent plus facile, moins chère et accessible à tous. Elle permet de mieux controller l'argent.

1.2 Avantages de la Fintech pour la gestion de patrimoine :

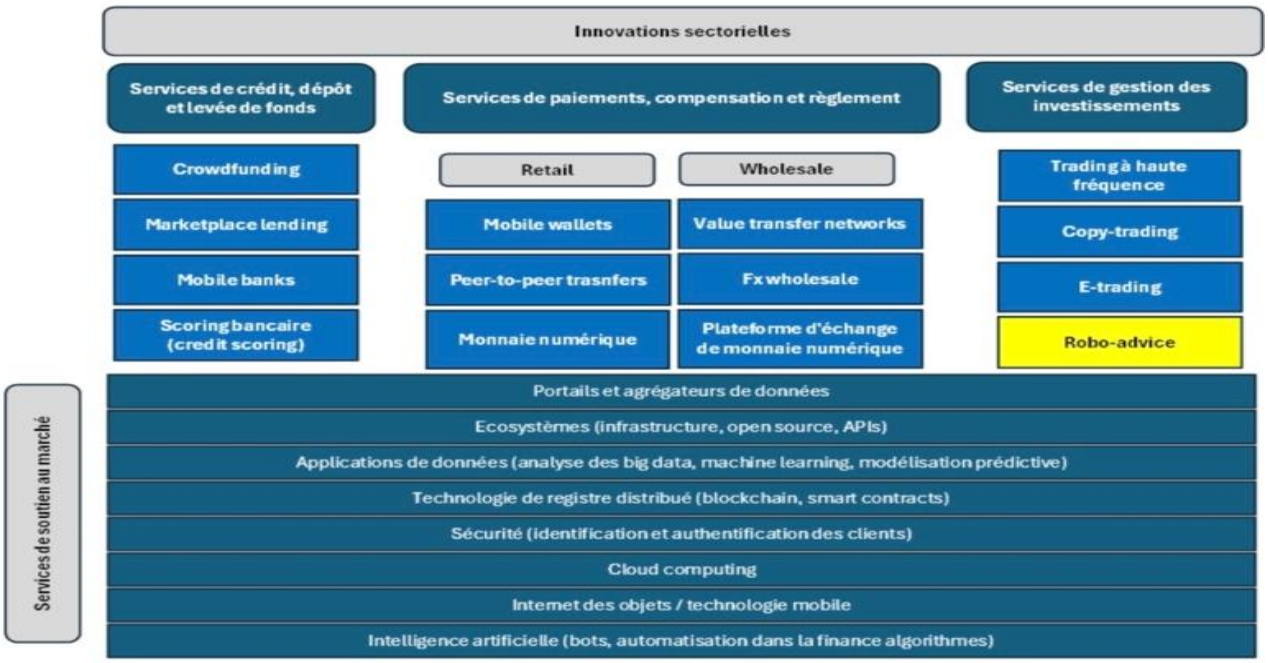
Parmis les avantages de l'émergence de FinTech dans la gestion de patrimoine on a :

- **Accessibilité :** Quel que soit le niveau de revenu ou degré de connaissances financières, les solutions FinTech ouvrent la gestion de patrimoine à un groupe plus large d'individus.
- **Abordabilité :** Par rapport aux conseillers conventionnels, les robo-advisors et d'autres plateformes FinTech offrent souvent des frais réduits, ce qui réduit le coût de la gestion de patrimoine.
- **Commodité :** Les produits FinTech sont fabriqués dans un souci de facilité d'utilisation et de commodité. À l'aide d'ordinateurs ou de smartphones, les investisseurs peuvent surveiller leurs portefeuilles et faire des choix d'investissement.
- **Transparence :** Les plateformes FinTech fournissent aux clients plus d'informations sur les frais et les investissements qu'ils font. En conséquence, les investisseurs sont en mesure de décider leur destin financier avec plus de connaissances.
- **Personnalisation :** Les plans d'investissement adaptés aux besoins et aux objectifs uniques d'une personne peuvent être élaborés à l'aide de robo-advisors et d'autres technologies FinTech.[114].

La Fintech englobe divers secteurs de la finance, tels que le marché des prêts et des financements, les services de paiements, ainsi que la gestion d'actifs. Elle intègre également des technologies qui apportent une contribution transversale à la finance sans se limiter à un secteur spécifique.

[114] Kakde, H. S. (2024). Harnessing technology for wealth management strategies. En B. K. Sarkar (Ed.), Application of Education (1.ª ed., pp. 131–140). Taylor & Francis-GEH Press.

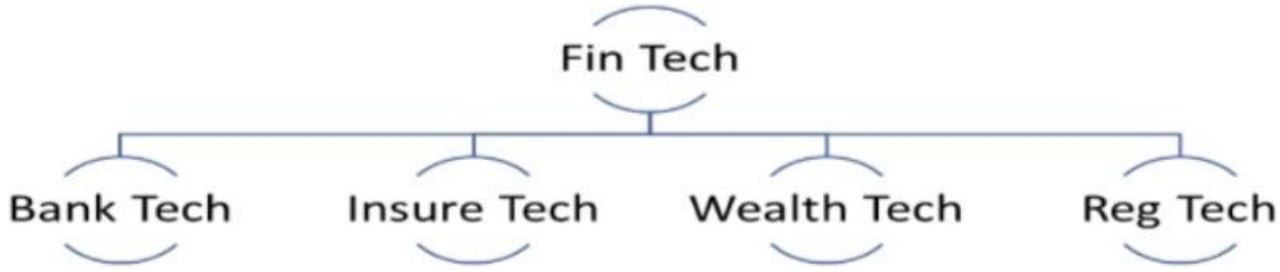
*Figure 4 :**Produits et services de la Fintech.***



Source: Anouar, M. (2024). La Wealthtech est-elle une concurrente sérieuse à la gestion traditionnelle? [Travail de Bachelor, Haute École de Gestion de Genève]. HES-SO.

Au sein de l'univers étendu de la Fintech se trouve la Wealthtech, une sous-catégorie de la Fintech qui propose des solutions numériques visant à transformer le secteur de l'investissement et de la gestion d'actifs.

*Figure 5 : **Secteurs de la Fintech.***



Source : Anouar, M. (2024). La Wealthtech est-elle une concurrente sérieuse à la gestion traditionnelle ? [Travail de Bachelor, Haute École de Gestion de Genève]. HES-SO.

La Wealthtech a émergé à la suite de la crise financière de 2008, qui a profondément affecté la confiance des épargnants. Ce climat morose a favorisé l'émergence de nouveaux acteurs innovants, proposant des alternatives aux offres traditionnelles de gestion d'actifs. Ces solutions visaient à être à la fois économiques et sophistiquées, avec pour objectif d'élargir

la clientèle et de permettre aux clients de mieux gérer leurs actifs financiers. Trois principaux types d'innovations sous-tendent la conception des nouveaux produits et services proposés par les FinTechs :

- La gestion automatisée et le conseil associé, structurés autour de trois axes majeurs :
    - L'offre de services de conseil à forte valeur ajoutée et à coût réduit concernant l'allocation de portefeuille et la gestion de l'épargne, rendue possible par des analyses automatisées enrichies par l'exploitation de la puissance du traitement des données (Big Data) ;
    - La conciliation d'une gestion hautement automatisée des portefeuilles avec la prise en compte des besoins et objectifs spécifiques de chaque client ;
    - La capacité à fournir, pour les comptes multiples, un détail analytique ainsi qu'une vision consolidée.
- Le « social trading », dans le sillage du développement des réseaux sociaux et de multiples forums, permettant à des investisseurs individuels de construire et partager des stratégies d'investissement et d'allocation de portefeuilles avec d'autres investisseurs.
- La mise à disposition du secteur du « retail » des techniques de « trading algorithmique » rendant possible :
    - L'utilisation de ces techniques avancées par des investisseurs disposant d'un bagage technique et d'outils limités.
    - L'accès à des investisseurs sophistiqués au partage des algorithmes de trading avec d'autres.

D'autres solutions sont proposées par la Wealthtech, telles que:

- **Le courtage numérique:** qui permet aux investisseurs « retail » d'accéder aux marchés boursiers et à d'autres opportunités d'investissement.
- **Le micro-investissement:** qui offre la possibilité d'investir de petites sommes d'argent sans générer de grandes commissions.

Les Robo Advisors sont des algorithmes de gestion de portefeuille automatisés. Ils proposent aux clients d'optimiser l'allocation de leurs actifs en se basant sur la situation du client, son aversion au risque, son objectif et son horizon d'investissement. Pour ce faire, ils s'appuient sur des modèles mathématiques et quantitatifs fondés sur des théories financières établies de longue date afin de proposer une stratégie d'investissement optimale et de générer

une performance ajustée au risque. Cette solution permet ainsi de rendre la gestion de patrimoine accessible aux petits épargnants et aux clients finaux. Les Robo Advisors visent à être simples d'utilisation, économiques, facilement personnalisables et adaptés au profil de l'utilisateur. Il convient de distinguer le Robo Advisor «pur », qui fonctionne de manière systématique et sans interaction humaine, du Robo Advisor «hybride », qui offre la possibilité d'obtenir un soutien occasionnel.[115]

1.3 Comment fonctionnent les Robo Advisors:

L'origine précise du terme « Robo Advisor » demeure incertaine. Toutefois, il semble qu'il ait été mentionné pour la première fois en 2002 dans le magazine « Financial Planning », où Richard J. Koreto s'interrogeait sur l'avenir des conseils personnalisés en évoquant deux sociétés de conseil en retraite en ligne. La définition que l'auteur attribuait à ce terme diffère de celle qui lui est donnée aujourd'hui. En effet, la prochaine apparition du terme «Robo-Advisor» se produira en 2011, et il deviendra omniprésent avec l'essor des investissements numériques.

Le premier Robo Advisor a été créé en 2008 par Betterment aux États-Unis. L'objectif de Betterment était de rééquilibrer les actifs des fonds à date cible afin de faciliter la gestion passive des clients grâce à une interface accessible aux clients finaux. Il s'avère que cette technologie n'était pas véritablement innovante, car elle était déjà utilisée depuis le début des années 2000 par les gestionnaires de patrimoine qui recouraient à des logiciels d'allocation de portefeuille de manière automatique. Cependant, ces logiciels étaient inaccessibles aux clients finaux en raison de leur coût prohibitif, les obligeant à solliciter les services des gestionnaires de fortune pour en bénéficier. L'innovation de Betterment résidait dans la démocratisation de la réallocation automatique des actifs. Les Robo Advisors se sont ensuite propagés en 2010 en Europe et en Asie-Pacifique à la suite de la crise de 2008, profitant d'une période d'enthousiasme élevé pour les technologies. Comme d'autres secteurs dominés par des processus manuels, la gestion de patrimoine était ciblée par les plateformes numériques cherchant à optimiser les délais et réduire les coûts.

Les Robo Advisors se classifient en deux catégories : les Robo Advisors «purs» et «hybrides».

[115] Anouar, M. (2024). La Wealthtech est-elle une concurrente sérieuse à la gestion traditionnelle ? [Travail de Bachelor, Haute École de Gestion de Genève]. HES-SO.

1.3.1 Pur :

Le Robo Advisor «pur» représente la forme la plus courante de Robo Advisor. Dans cette configuration, le client reçoit des conseils exclusivement du Robo-Advisor, sans aucune interaction humaine avec un conseiller. De nombreuses plateformes de conseil robotisé sont disponibles sur le marché. Cependant, en l'absence de définition officielle pour ces robots, il n'existe pas non plus de manuel officiel décrivant le fonctionnement d'un Robo Advisor. Bien qu'ils partagent de nombreuses similitudes, des variations existent entre les différents robots. Par conséquent, une description sera fournie en tenant compte des caractéristiques communes des Robo Advisors.

A. Technologies : Les Robo Advisors utilisent généralement les technologies suivantes:

• **Machine Learning :** Il s'agit d'une intelligence artificielle qui permet l'apprentissage et l'amélioration des performances du robot en se basant sur des données. Elle apprend et s'améliore tout le temps en se basant sur des situations similaires qu'elle a déjà rencontrées. Cela lui permet de faire du Program Trading, c'est-à-dire d'acheter ou de vendre automatiquement selon les conditions du marché et la stratégie d'investissement.

• **Big Data** : Les Robo Advisors sont capables d'analyser de très grandes quantités de données historiques et actuelles qu'un humain ne serait pas en mesure d'analyser. Certains modèles effectuent également une analyse de données macroéconomiques, telles que les taux de croissance ou les taux de change. Associé au Machine Learning, cela leur permet de réaliser de la modélisation quantitative en analysant une grande quantité de données financières historiques et actuelles afin de repérer les tendances du marché.

B. Théorie moderne du portefeuille : Les Robo Advisors opèrent à l'aide d'algorithmes prédéfinis. Ils investissent généralement en s'appuyant sur la théorie classique du portefeuille de Markowitz. Ce modèle met en avant l'importance de la diversification d'un portefeuille pour atténuer le risque. Selon Markowitz, le risque et le rendement constituent les éléments fondamentaux à prendre en compte lors d'un processus d'investissement. Ainsi, il est essentiel de disposer d'un portefeuille offrant un rendement optimal par rapport à son niveau de risque, défini par la volatilité du portefeuille. Cela est illustré par une frontière efficiente qui présente les différents portefeuilles possibles offrant le meilleur rendement possible en fonction du risque encouru.

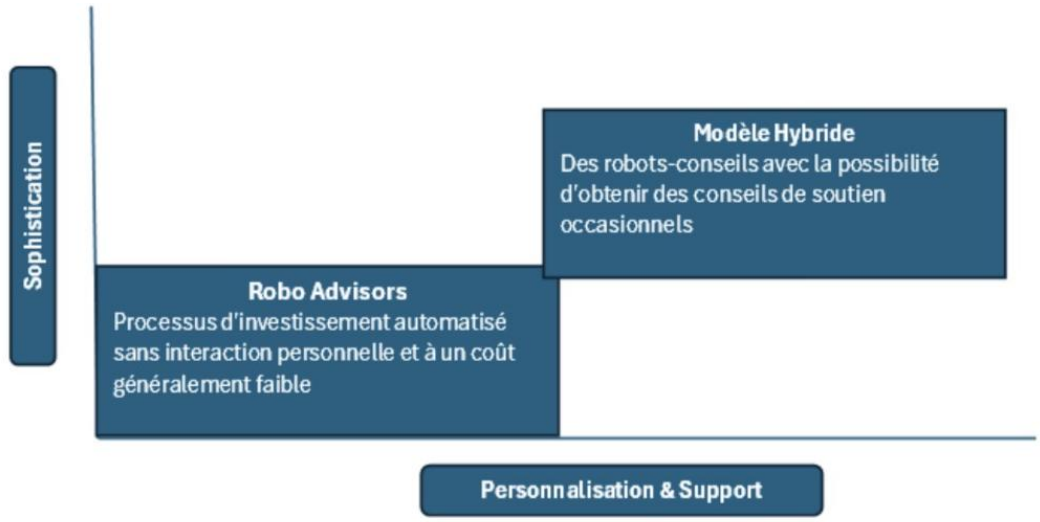
C. **Onboarding :** Lorsqu'un client souhaite utiliser les services d'un Robo Advisor, il doit ouvrir un compte et signer un mandat de gestion avec les algorithmes. Le client communique ensuite, via un questionnaire ou un chatbot, ses objectifs de profit, son appétence au risque, ses préférences et ses besoins. Il doit également fournir ses informations personnelles pour satisfaire les exigences de KYC (Know Your Customer). Une fois cette étape complétée, le client doit verser le montant qu'il souhaite placer sous gestion. Le client peut, à tout moment, augmenter le montant de son investissement s'il le désire. De plus, certains Robo Advisors demandent aux clients de définir la fréquence de rééquilibrage de portefeuille souhaitée, tandis que d'autres rééquilibrent le portefeuille dès que des seuils sont atteints.

D. **Processus d'investissement :** Les Robo Advisors procèdent à un rééquilibrage automatique des portefeuilles lorsque ceux-ci s'écartent du niveau de risque prédéfini. Il n'est pas nécessaire d'obtenir l'autorisation préalable du client pour exécuter un ordre. Toutefois, certains Robo Advisors, bien que plus rares, envoient une notification au client pour qu'il valide l'ordre chaque fois que le portefeuille est déséquilibré ou que des changements de marché surviennent. Le principe fondamental d'un Robo Advisor repose sur l'automatisation. Si les décisions d'investissement sont prises par deux individus derrière leur écran, cela ne correspondrait plus à un Robo Advisor «pur ». Les investissements sont réalisés en fonction du niveau de risque choisi par le client, lequel est classé dans l'une des trois catégories de risque : conservateur, modéré ou agressif. Les Robo Advisors investissent généralement dans des ETFs (Exchange-Traded Fund) en raison de leur liquidité, transparence et faibles coûts. Cependant, d'autres sociétés offrent également la possibilité d'investir dans des actions ou des fonds communs de placement. Des rapports et statistiques, tels que les projections de richesse attendue, le rendement et la volatilité, sont régulièrement présentés aux clients.

E. **Hybride :** Les Robo Advisors « hybrides » fonctionnent principalement de manière similaire à leurs homologues « purs », tout en intégrant un niveau d'implication humaine plus élevé. En effet, ces solutions hybrides associent l'allocation et le rééquilibrage automatiques des actifs à un accès à des conseillers humains par téléphone, courriel ou visioconférence. Le degré de conseil offert par le conseiller humain peut varier en fonction du modèle commercial de l'entreprise. Le gestionnaire peut fournir des recommandations personnalisées, engager des discussions approfondies ou offrir un soutien émotionnel en cas de volatilité. Certains conseillers peuvent même participer activement au rééquilibrage et à l'ajustement du portefeuille avec l'appui des

technologies robotiques. Cependant, ils peuvent également se limiter à un rôle de support pour la navigation des services informatiques, sans fournir de conseils financiers personnalisés. Néanmoins, une personnalisation accrue entraîne des frais supplémentaires, ce qui suggère que cette forme de Robo Advisoring s'adresse à une clientèle plus sophistiquée. En fin de compte, l'importance de la version « hybride » réside dans sa capacité à répondre aux préférences et aux besoins de sa clientèle, en tirant parti de l'expertise humaine et de l'efficacité technologique[116].

Figure 6 : ***Comparaison du Robo Advisor « pur » et « hybride ».***



Source: Anouar, M. (2024). La Wealthtech est-elle une concurrente sérieuse à la gestion traditionnelle ? [Travail de Bachelor, Haute École de Gestion de Genève]. HES-SO.

2 Intelligence artificielle et Big Data au service de la personnalisation financière

2.1 Définition de la personnalisation financière :

La personnalisation financière est le processus d'adaptation des produits, services et conseils financiers aux besoins et aux circonstances précis des individus. En d'autres termes, la personnalisation du financement est une approche centrée sur l'utilisateur au moyen de données complexes et des technologies de pointe, telles que l'intelligence artificielle, pour offrir des solutions financières personnalisées. (Prathap et al., 2024)[117].

[116] Anouar, M. (2024) *op.cit*

[117] Prathap, B. N., Kulkarni, P. G., Harish, N., & Tyagi, A. K. (2024). Modern Banking and Finance Systems Using Artificial Intelligence (pp. 141–174). Igi Global. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6200-6.ch004

La personnalisation des services financiers peut être déclinée selon plusieurs axes, du conseil à la mise en œuvre des services financiers. Plus spécifiquement, la personnalisation financière peut être considérée sous un certain nombre de services financiers: les services bancaires, la gestion de patrimoine et le conseil en investissement. Le premier inclut l'octroi de crédits, d'épargne et de dépense, tous conçus pour correspondre aux spécificités de l'individu. Le second-dessus implique la création de portfolios financiers qui correspondent à chaque tolérance s'adapter en finances, objectifs vitaux et préférences fiscales[118]. Le dernier exemple inclut les recommandations financières basées sur l'historique d'association et de comportement de l'utilisateur pour apprendre à ajuster les crédits en fonction de l'évolution du marché et du profil de l'utilisateur[119].

Pour résumer, la personnalisation des services financiers est essentielle pour plusieurs raisons, en énumérant 3 d'entre elles. Premièrement, elle améliore l'expérience client en la rendant plus pertinente et par conséquent, plus satisfaisante. Deuxièmement, elle permet de mieux gérer certains risques, en plaçant les offres de la société au centre de vrai risque de l'utilisateur afin de minimiser les créances et d'optimiser les opportunités[120].
La personnalisation des services financiers permet non seulement de s'adresser à un plus grand nombre de personnes, en particulier celles qui n'ont pas été desservies par les services auparavant, en leur offrant des produits et services à la demande au moyen de données alternatives, envers une innovation créative et en temps opportun.

2.2 Intelligence Artificielle (IA) :

L'intelligence artificielle, abrégée IA, est le développement de systèmes informatiques qui exécutent des tâches nécessitant normalement l'intelligence humaine, telles que l'apprentissage, la prise de décisions ou la résolution de problèmes. En finance, l'objectif de

[118] Huang, Z., Che, C., Zheng, H., & Li, C. (2024). Research on Generative Artificial Intelligence for Virtual Financial Robo-Advisor. Academic Journal of Science and Technology, 10(1), 74–80. https://doi.org/10.54097/30r2kk80

[119] Yang, Q., & Lee, Y.-C. (2024). Enhancing Financial Advisory Services with GenAI: Consumer Perceptions and Attitudes Through Service-Dominant Logic and Artificial Intelligence Device Use Acceptance Perspectives. Journal of Risk and Financial Management, 17(10), 470. https://doi.org/10.3390/jrfm17100470

[120] Benjamin, L., Amajuoyi, P., & Adeusi, K. (2024). Marketing, communication, banking, and Fintech: personalization in Fintech marketing, enhancing customer communication for financial inclusion. International Journal of Management & Entrepreneurship Research, 6(5), 1687–1701. https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i5.1142

l'intelligence artificielle est de reproduire ces fonctions cognitives afin d'améliorer l'efficacité, la personnalisation et la sécurité des services financiers[121].

Les types d'intelligence artificielle les plus courants en finance comprennent:

- L'apprentissage automatique (Machine Learning), où les systèmes apprennent à partir des données sans programmation explicite par exemple, la fraude de détection et l'évaluation du risque de crédit[122].
- L'apprentissage profond (Deep Learning), une sous-catégorie de l'apprentissage automatique est adaptée pour détecter les modèles complexes par exemple, l'analyse des sentiments dans l'actualité financière pour effectuer le travail ou la reconnaissance d'images pour le traitement documentaire[123].
- Traitement du langage naturel (Natural Language Processing NLP), qui confère aux machines la capacité de comprendre et de générer le langage humain, facilitant ainsi le développement de chatbots pour le service client ou l'analyse automatisée des rapports financiers[124].
- L'apprentissage par renforcement (Reinforcement Learning), où les systèmes apprennent par essais, erreurs et récompenses, par exemple, les algorithmes de trading adaptatif[125].
- L'automatisation robotique des processus (RPA), rendant les tâches répétitives comme la saisie de données ou la conformité réglementaire[126].

2.3 Application de l'intelligence artificielle (IA) à la gestion de patrimoine:

Au cours des dernières années, les nouvelles avancées technologiques ont provoqué d'importantes transformations dans le secteur de la gestion de patrimoine. Tout d'abord, de manière brutale, la pandémie a fait de la communication numérique le principal moyen par lequel les clients contactent et communiquent avec leurs gestionnaires de patrimoine. Par la suite, ce sont les sociétés de gestion de patrimoine qui ont investi pour accélérer le processus

[121] Kashif, M., David, A., Gupta, V. P., & Alam, S. (2024). Integration of Artificial Intelligence in the Financial Sector (pp. 96–108). Igi Global. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3264-1.ch005

[122] Ibid., pp96-108.

[123] Li, X., Sigov, A., Ratkin, L., Ivanov, L. A., & Li, L. (2023). Artificial intelligence applications in finance: a survey. Journal of Management Analytics, 10(4), 676–692. https://doi.org/10.1080/23270012.2023.2244503

[124] Kashif et al., *op. cit.*

[125] Chen, Y. (2025). Artificial Intelligence in Economic Applications: Stock Trading, Market Analysis, and Risk Management. Journal of Economic Theory and Business Management, 2(5), 7–14. https://doi.org/10.70393/6a6574626d.333232

[126] Ibid., 676–692.

de migration vers le cloud, cherchant dans l'intégration de nouvelles données le moyen de renforcer les offres personnalisées destinées aux clients.

Aujourd'hui, la gestion de patrimoine pilotée par l'IA consiste à utiliser des modèles statistiques avancés associés à l'apprentissage automatique pour traiter de grandes quantités de données provenant des clients et des différents types de marchés. Cette approche nous permet: d'augmenter considérablement la précision de nos prévisions, d'automatiser les tâches administratives et ainsi de générer davantage de prospects. Il existe plusieurs aspects clés dans lesquels l'IA peut profiter aux sociétés de gestion de patrimoine:

2.3.1 Hyper-personnalisation :

L'application des outils CRM (Client Relationship Management) actuels, combinée à l'apprentissage automatique, peut offrir aux gestionnaires de patrimoine une meilleure compréhension des besoins de leurs clients. Y compris les préférences et les attitudes face au risque, au point de fournir un niveau de détail qu'ils n'obtiendraient peut-être pas lors d'une rencontre en personne avec le client. Cela permet aux gestionnaires de créer des profils clients plus personnalisés qui vont bien au-delà des segments de richesse traditionnels, créant ainsi des expériences utilisateur sur mesure.

2.3.2 Faciliter l'accès à un service de planification financière:

La planification fiscale, successorale et de la retraite est considérée comme l'un des domaines les plus complexes de la gestion de patrimoine. Par le passé, les planificateurs financiers devaient consacrer une grande partie de leur temps à des processus bureaucratiques et à la réalisation de calculs très complexes pour s'assurer que le client atteigne ses objectifs financiers tout au long de sa vie. Désormais, les moteurs de planification numériques peuvent effectuer ces calculs complexes. De plus, ces avancées technologiques permettront au client de disposer de sa propre feuille de route avec des objectifs spécifiques et des recommandations pour atteindre ses objectifs financiers.

2.3.3 Reporting et suivi des investissements en temps reel:

Aujourd'hui, les clients ne se contentent plus des mises à jour mensuelles de la composition de leur portefeuille. Ils souhaitent un suivi quasi-immédiat de tout changement pertinent ou de toute actualité sur les marchés. Cette immédiateté dans l' accès aux connaissances et aux informations permet un suivi en temps réel pour les clients et les conseillers financiers. L'objectif final est de pouvoir aider tant le gestionnaire que le client

à prendre des décisions mieux informées en étant connectés à tout moment à ce qui se passe sur les marchés.

En résumé, nous pouvons conclure que l'IA est l'élément clé pour offrir des expériences numériques personnalisées au client moderne qui les souhaite et en a besoin. De plus, l'IA peut contribuer à accroître la productivité des entreprises en optimisant les tâches administratives, ce qui à son tour, améliorera leur rentabilité et leur permettra d'offrir des services à un coût moindre tout en conservant la même rentabilité. En fin de compte, nous ne pouvons pas oublier que la touche humaine, la compréhension de la situation personnelle de chaque client et le jugement personnel sont irremplaçables. Par conséquence il est dans l'intérêt des sociétés de gestión de patrimoine de commencer dès maintenant à investir dans l'IA[127].

2.3.4 Big Data

Le Big Data se réfère à la collecte, au stockage et à l'analyse de vastes ensembles de données extrêmement volumineux et complexes. Ces données peuvent être issues de diverses sources, telles que les réseaux sociaux, les capteurs et les systèmes transactionnels, et peuvent être structurées, semi-structurées ou non structurées. Le volume, la vélocité et la variété du Big Data rendent son traitement difficile avec les techniques traditionnelles de gestion des données. Un aspect fondamental du Big Data est son ampleur. La quantité de données générées augmente rapidement, et les organisations peinent à suivre ce rythme face à ce volume considérable d'informations. Outre le volume, le Big Data se caractérise également par une grande vélocité, signifiant qu'il est généré et doit être traité en temps réel. Ceci est particulièrement crucial dans des secteurs tels que la finance et la santé, où il est essentiel de prendre des décisions en temps opportun. Un autre aspect significatif du Big Data est sa variété. Le Big Data peut se présenter sous de nombreuses formes, notamment du texte, des images, des vidéos et de l'audio. Cela complique son traitement avec les méthodes traditionnelles de gestion des données, souvent conçues pour traiter des types de données spécifiques. Pour gérer l'ampleur, la vitesse et la diversité du Big Data, les organisations se tournent vers de nouvelles technologies et techniques, telles que Hadoop, Spark et les bases de données NoSQL. Ces technologies sont conçues pour traiter des ensembles de données volumineux et complexes et permettent d'effectuer des analyses

[127] Roa, A. (2024). WealthTech: Impactos en la industria de Gestión de Patrimonios. *Revista de Contabilidad y Dirección, 37,* 65-80.

avancées, telles que l'apprentissage automatique et le traitement du langage naturel. Malgré les nombreux avantages associés au big data, plusieurs défis demeurent à surmonter. L'un des principaux enjeux concerne la confidentialité et la sécurité des données. Étant donné la quantité substantielle d'informations personnelles collectées, il est impératif de garantir que ces données soient protégées contre tout accès non autorisé et toute violation. De plus, les organisations doivent veiller à se conformer aux réglementations en vigueur, telles que le Règlement général sur la protection des données (RGPD) en Europe. Un autre défi réside dans le manque de personnel qualifié. Avec l'expansion rapide du big data, il existe une pénurie de professionnels formés pour travailler avec ces technologies et techniques. Cela constitue un obstacle majeur pour les organisations souhaitant exploiter le big data mais ne disposant pas de l'expertise nécessaire.

En résumé, le big data se réfère à la collecte, au stockage et à l'analyse d'ensembles d'informations extrêmement volumineux et complexes. Il représente un défi pour les techniques traditionnelles de traitement des données et nécessite l'adoption de nouvelles technologies et techniques, telles que Hadoop, Spark et les bases de données NoSQL, pour gérer son ampleur, sa vélocité et sa variété. Bien qu'il offre de nombreux avantages, il pose également des défis tels que la confidentialité et la sécurité des données, le manque de personnel qualifié et la conformité aux réglementations[128]

Dans le domaine de la personnalisation financière, le Big Data joue un rôle essentiel en permettant une analyse détaillée des comportements et des préférences des clients [129]. En exploitant ces vastes ensembles de données, les institutions financières peuvent extraire des informations approfondies sur les habitudes de consommation, les besoins, ainsi que les attentes individuelles[130]. Cette analyse repose sur des techniques avancées telles que l'analytique prédictive et le machine learning pour anticiper les comportements futurs, segmenter les clients de manière dynamique et adapter les offres en temps réel[131].

[128] Chen, Y. (2025).*op.cit*

[129] Asniar, A., & Surendro, K. (2019). Predictive Analytics for Predicting Customer Behavior. 230–233. https://doi.org/10.1109/icaiit.2019.8834571

[130] Williams, J. (2024). Consumer Behavior Analysis in the Age of Big Data for Effective Marketing Strategies. International Journal of Strategic Marketing Practice, 6(2), 36–46. https://doi.org/10.47604/ijsmp.2749

[131] Theodorakopoulos, L., & Theodoropoulou, A. (2024). Leveraging Big Data Analytics for Understanding Consumer Behavior in Digital Marketing: A Systematic Review. Human Behavior and Emerging Technologies, 2024(1). https://doi.org/10.1155/2024/3641502

Ainsi, le Big Data permet de transformer les données comportementales en actions concrètes, optimisant la personnalisation des services financiers et contribuant à une expérience client plus ciblée, efficace et engageante[132]. Cela améliore non seulement la satisfaction et la fidélisation des clients, mais offre aussi un avantage concurrentiel aux entreprises capables de maîtriser ces technologies[133].

2.3.5 Le processus de personnalisation avec l'intelligence artificielle (IA) et le Big Data :

Le processus de personalisation comprend plusieurs étapes clés interconnectées parmis eux:

- **Collecte de données :** Les institutions financières ou entreprises collectent une vaste quantité de données provenant de multiples sources : historiques transactionnels, interactions sur les réseaux sociaux, données comportementales, préférences déclarées, données démographiques, etc. Cette collecte peut être passive (données enregistrées automatiquement) ou active (questionnaires, feedbacks)[134].
- **Traitement par IA :** Les données brutes sont prétraitées, nettoyées et agrégées avant d'être analysées par des algorithmes d'IA, principalement d'apprentissage automatique et d'analytique prédictive. Ces algorithmes extraient des patterns complexes, détectent des corrélations et identifient des comportements récurrents ou émergents. L'IA permet aussi d'adapter les modèles en continu grâce à l'apprentissage en temps réel[135].
- **Analyse des données en temps réel :** Une fois les modèles établis, l'analyse continue en temps réel permet de suivre les évolutions comportementales des clients, détecter les besoins latents ou les changements de goûts, et saisir des opportunités immédiates d'engagement personnalisé. L'IA adapte alors dynamiquement les réponses, maximisant la pertinence des interactions et recommandations[136].

---

[132] Nnaji, U., Benjamin, L., Eyo-Udo, N., & Etukudoh, E. (2024). A review of strategic decision-making in marketing through big data and analytics. Magna Scientia Advanced Research and Reviews, 11(1), 084–091. https://doi.org/10.30574/msarr.2024.11.1.0077

[133] Sun, C. (2024). Data Analysis of Customer Segmentation and Personalized Strategy in the Era of Big Data. Advances in Economics, Management and Political Sciences, 92(1), 46–52. https://doi.org/10.54254/2754-1169/92/20231411

[134] Babadoğan, B. (2024). Unveiling the Power of AI-Driven Personalization: Transforming Consumer Behavior in the Age of Digital Marketing. Next Frontier For Life Sciences and AI, 8(1), 61. https://doi.org/10.62802/fj43xy18

[135] Amosu, O., Kumar, P., Fadina, A., Ogunsuji, Y., Oni, S., Faworaja, O., & Adetula, K. (2024). Data-driven personalized marketing: deep learning in retail and E-commerce. World Journal of Advanced Research and Reviews, 23(2), 788–796. https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.23.2.2395

[136] Ibid.

- **Recommandations personnalisées :** Les résultats de l'analyse sont traduits en recommandations ou offres adaptées à chaque client : promotions ciblées, produits financiers spécifiques, conseils d'investissement personnalisés, messages marketing pertinents, etc. Ces recommandations sont souvent proposées via des canaux automatisés tels que chatbots, notifications push, emails ou interfaces personnalisées[137].

Concernant les algorithmes de recommandation et la segmentation client, l'IA et le Big Data créent des profils clients détaillés en combinant plusieurs techniques :

- **Segmentation dynamique :** grâce à des algorithmes d'apprentissage non supervisé (ex. K-means, DBSCAN), les clients sont regroupés en segments homogènes selon leurs comportements, préférences et interactions observées, avec une capacité à détecter de micro-segments évolutifs[138].
- **Recommandations prédictives :** des modèles supervisés (Random Forest, réseaux neuronaux) prévoient les comportements futurs et adaptent les offres en fonction des probabilités de réaction ou d'intérêt de chaque client.
- **Personnalisation hyper-ciblée :** l'IA intègre des données en temps réel pour offrir une expérience client ultra-personnalisée, ajustant continuellement les messages et contenus proposés, améliorant ainsi l'engagement et la fidélité (Desai, 2022)[139]. (Saxena & Muneeb, 2024)[140].

3 L'hybridation du conseil patrimonial: entre automatisation et relation humaine:

3.1 Définition de gestion de patrimoine :

La gestion traditionnelle de patrimoine est caractérisée par des conseillers humains qui fournissent une planification et des conseils financiers personnalisés. Les clients apprécient souvent la touche personnelle, la confiance et l'expertise offertes par ces conseillers[141].

[137] Ibid.

[138] Chinnaraju, A. (2025). AI-powered consumer segmentation and targeting: A theoretical framework for precision marketing by autonomous (Agentic) AI. International Journal of Science and Research Archive, 14(2), 401–424. https://doi.org/10.30574/ijsra.2025.14.2.0370

[139] Desai, D. (2022). Hyper-Personalization (pp. 40–53). Igi Global. https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7959-6.ch003

[140] Saxena, A., & Muneeb, S. M. (2024). Transforming Financial Services Through Hyper-Personalization (pp. 19–48). Igi Global. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6321-8.ch002

[141] Hajira, B. B., & Shahapurkar, R. S. (2024). Comparative Analysis of Traditional Wealth Management Services vs. AI-Based Wealth Management Software. International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM), 8(09).

La gestion de patrimoine peut être définie comme la conduite d'une stratégie sur mesure dans la gestion d'actifs (liquides et non liquides) pour le client, dans le cadre du plan financier préalablement convenu, ainsi que l'exécution de la stratégie avec un degré d'implication différent de la part du client. Les principaux services de gestion de patrimoine sont les suivants : conseil financier et juridique, gestion d'actifs, planification fiscale, services offshore, planification de la retraite, etc[142].

Les conseillers en gestion de patrimoine sont reconnus comme des experts maitrisant diverses disciplines : le droit, la fiscalité, la finance ainsi que la gestion bancaire. La communication est primordiale, ils doivent posséder une forte empathie afin d'aider les clients à résoudre leurs problématiques patrimoniales. Les épargnants sont actuellement très demandeurs en conseils patrimoniaux, notamment sur le plan fiscal, une multitude de lois se succèdent les unes aux autres complexifiant la gestion du patrimoine[143].

3.2 Les objectifs principaux du conseil patrimonial :

Les pratiques du conseil patrimonial reposent sur plusieurs piliers fondamentaux visant à sécuriser et optimiser la gestion de patrimoine. Ainsi, les objectifs principaux du conseil patrimonial incluent :

- **Planification financière globale** : Les services de gestion de patrimoine traditionnelle fournissent des services de planification financière et de conseil complets qui sont adaptés aux besoins propres des clients, favorisant les relations à long terme et la confiance.
- **Création de relations durables** : Le conseiller établit une connexion de confiance avec le client, en le guidant à travers ses décisions financières importantes.
- **Conseil adapté aux besoins complexes** : Les services traditionnels sont valorisés par l'interaction personnelle élevée et l'expertise offerte par ces conseillers. Malgré leurs avantages, les services traditionnels peuvent être coûteux, moins évolutifs et sujets aux biais ou erreurs.

[142] Dziawgo, T. (2021). Wealth Tech Impact on Wealth Management Sector. European Research Studies Journal, XXIV(Issue 3B), 141-151.

[143] Tardy, G. (2020). Les robo-advisors. Les robo-advisors pourront-ils un jour remplacer les conseillers traditionnels en gestion de patrimoine, ou seront-ils des outils complémentaires pour améliorer leurs performances ? (Mémoire de master, Université de Montpellier). DUMAS. cnrs.fr

3.3 L'Équilibre entre l'homme et la machine:

L'émergence de robo-advisors conduit à une question cruciale qui tourne autour de l'équilibre entre les composants humains et les composants de la machine dans le processus de conseil et de prise de décision dans la gestion de patrimoine. Les conseilleurs doivent choisissir le bon mélange d'analyse automatisée et d'intervention humaine afin de prendre de meilleures décisions au sein de la chaîne de prise de décision. En outre, le modèle de conseil en investissement dirigé par ordinateur, malgré sa croissance, intégrera toujours la composante humaine.

L'évolution de ce modèle se caractérisera par une coexistence hybride entre les sphères humaine et machine. L'élément "robo" contribuera à renforcer la chaîne de valeur de la gestion de patrimoine existante en complétant, plutôt qu'en remplaçant, la fonction de conseil humain. La gestion de patrimoine consiste à établir une relation de conseil personnelle en fournissant des conseils d'investissement personnalisés aux investisseurs individuels. L'intelligence artificielle n'est pas en mesure de fournir des services de «conseil» parce que le conseil signifie la capacité de se connecter, la capacité d'interpréter les données et la capacité d'adopter un raisonnement abducteur pour aider l'investisseur à prendre une décision. Les guides numériques semi-automatisés peuvent apporter de l'innovation à la prestation de services, mais ne sont pas en mesure de conseiller et de se connecter avec l'investisseur d'une manière émotionnelle, en tenant également compte des contextes sociaux, culturels, psychologiques et politiques.

L'accent est mi sur la gestion des relations, tandis que la machine est utilisée pour fournir des conseils en mettant en œuvre des stratégies d'investissement sophistiquées. Les machines seront en mesure d'exécuter de nombreux calculs sophistiqués en synthétisant une énorme quantité de données et de paramètres, mais le conseiller humain détiendra toujours la clé du déverrouillage du processus de prise de décision en aidant l'investisseur à prendre la décision finale. Par conséquent, les robo-advisors ne peuvent pas générer de décisions pour l'nvestisseur. Les développements technologiques au sein de l'industrie de la gestion de patrimoine apportent sans aucun doute des changements anticipés dans le comportement d'investissement. En outre, une immense augmentation de la productivité dans le secteur est attendue de l'introduction des robo-advisors. Les forces combinées des principes de l'homme et de la machine créent de nombreuses opportunités, tout en soulevant de nombreux défis. Le modèle hybride de conseil dans la gestion de patrimoine mènera à une redéfinition de ce

que la valeur réelle signifie à la fois pour le conseiller et l'investisseur, ainsi que le fait qu'il améliorera et étendra la performance humaine[144]

3.4 Le modèle Humain-Automatisation représente une voie d'avenir:

L'intelligence artificielle ne remplace pas les conseillers, elle les transforme en professionnels augmentés, capables de délivrer un service d'excellence inégalé. L'IA soutient et renforce l'expertise humaine plutôt que de la remplacer. Les conseillers exploitent désormais la puissance de l'intelligence artificielle pour automatiser les tâches chronophages et se concentrer sur ce qui compte vraiment. L'IA leur permet de traiter et analyser des quantités massives de données en temps record, libérant un temps précieux pour des activités à forte valeur ajoutée. Cette synergie technologique-humaine crée un modèle de service hybride. Les conseillers qui intègrent l'IA voient leur capacité d'analyse démultipliée. Ils peuvent désormais identifier des opportunités d'investissement méconnues, anticiper les risques avec une précision inédite et proposer des stratégies hyper-personnalisées. Cette capacité technologique renforcée se traduit par des analyses plus pointues pour le patrimoine, tout en préservant la dimension relationnelle qui fait la force du conseil humain[145].

D'autre part les gestionnaires doivent réévaluer en profondeur leurs stratégies de gestion en intégrant les tendances technologiques et les distorsions comportementales des clients. Parmi les facteurs clés qui permettront de préserver la gestion d'actifs classique en tant que type de service financier, on citant les suivants:

3.4.1 L'intégration d'outils numériques dans les décisions d'experts :

Les gestionnaires modernes doivent combiner les avantages cognitifs de l'intelligence humaine avec les capacités analytiques de l'IA. La mise en place de systèmes d'analyse prédictive, tout en conservant le contrôle sur les décisions finales. l'utilisation de l'apprentissage automatique pour identifier les schémas cachés du comportement du marché, ce qui améliore la précision des prévisions. Cependant, le choix final des actifs doit rester entre les mains du gestionnaire, ce qui crée une proposition de valeur «l'humain au cœur du processus».

---

[144] D. Salampasis, A.-L. Mention, and A. O. Kaiser, "Wealth management in times of robo: Towards hybrid human-machine interactions," 2017, doi: 10.2139/ssrn.3111996

[145] Occitanie Fiducée. (2025, 30 de septiembre). Intelligence artificielle et gestion de patrimoine : bénédiction ou malédiction ? https://www.occitanie-fiducee.com/intelligence-artificielle-et-gestion-de-patrimoine-benediction-ou-malediction/ (consulte le 20/02/2026)

3.4.2 Renforcement de la personalisation des services:

L'utilisation de la technologie Behavioral Mirroring permet de créer des profils numériques des préférences d'investissement.

3.4.3 Développement des competences en matieres de gestion de crise:

Dans le contexte des chocs induits par les sanctions, les portefeuilles gérés par des humains ont subi une perte de valeur de 17 % en moins, grâce à une réallocation rapide vers des actifs alternatifs. Pour consolider cet avantage, il est impératif de procéder à des tests de résistance mensuels sur plus de 250 scénarios, de constituer des réserves de liquidités de crise et d'organiser des formations sur l'évaluation rapide des risques géopolitiques avec l'assistance d'experts.

3.4.4 L'optimisation des couts pour reduire les frais de commission constitue un axe important :

L'optimisation du modèle opérationnel peut s'effectuer grâce à la numérisation des processus de due diligence, à l'automatisation du reporting tout en conservant un contrôle expert, ainsi qu'à l'utilisation d'assistants IA pour l'analyse préliminaire des transactions.

Par conséquent, la stratégie de survie de la gestion d'actifs traditionnelle exige une réévaluation du rôle de l'humain en tant que filtre sémantique dans l'économie numérique. L'intégration de l'hybridation technologique avec une expertise approfondie dans des segments de niche constitue une barrière insurmontable pour les conseillers automatisés. Le facteur déterminant du succès pour la gestion traditionnelle réside dans la transformation des opérations routinières en processus automatisés, permettant ainsi la réaffectation des ressources libérées à des tâches créatives. (Gafurova et al., 2025)[146].

La digitalisation de la gestion patrimoniale, illustrée par l'émergence de la WealthTech, transforme profondément le secteur en proposant des solutions innovantes et automatisées. Ces technologies permettent d'améliorer l'efficacité, la personnalisation et l'accessibilité des services de gestion de patrimoine. Cependant, cette évolution soulève également des enjeux majeurs, notamment en matière de sécurité des données, de régulation et d'adoption par une clientèle traditionnelle. Ainsi, la WealthTech représente à la fois une opportunité de modernisation et un défi pour l'ensemble des acteurs du patrimoine, qui sont appelés à s'adapter à un environnement numérique en constante mutation.

[146] (Gafurova G.T., Notfullina G.N., Davydova I.Sh. Robo-advisors vs gestionnaires humains : qui l'emporte ? // Finances et crédit. – N° 7. – P. 162 – 176. DOI : 10.24891/bfwlqc EDN :BFWLQC)

Section 2 : Le rôle du E-Leadership dans l'adoption et la performance des solutions WealthTech

Les leaders digitaux sont essentiels à la réussite de l'adoption de WealthTech et de la performance organisationnelle. Ils aident les entreprises à naviguer dans les complexités technologiques, les défis réglementaires et la résistance culturelle tout en favorisant l'innovation et la transformation numérique dans le secteur des services financiers.

1 L'influence du leadership digital sur l'usage des technologies WealthTech

1.1 Les défis technologiques rencontrés par les entreprises utilisant les technologies FinTech et WealthTech :

Les entreprises généralement font face à des défis multidimensionnels parmis eux les réglementations, la cybersécurité et l'intégration ces défis sont l'évolution rapide des technologies financières et de la nécessité de trouver un équilibre entre innovations conformité et sécurité alors que ces entreprises s'efforcent de moderniser leurs services financiers elles font face à des obstacles qui nécessitent des solutions stratégiques pour garantir une croissance durable :

- **Défis de réglementation et de conformité :** Les entreprises sont confrontées à des obstacles réglementaires alors qu'elles croisent dans des cadres juridiques complexes conçus pour protéger les consommateurs et garantir la stabilité du marché ces réglementations peuvent varier considérablement d'une juridiction à l'autre ce qui fait de la conformité un processus difficile et riche en ressources[147].

  La nécessité d'être conforme à la réglementation est raffinée par la rapidité des changements technologiques, qui dépassent souvent la capacité des organismes de réglementation à adapter leurs cadres en conséquence[148].
- **Cybersécurité :** La cybersécurité et confidentialité des données sont des préoccupations majeures pour les entreprises car elles traitent des données financières sensibles qui attirent les cybercriminels[149]. Il est essentiel de mettre en

[147] Pant, P., Mishra, K., Priya, S., Mishra, S. K., & Dahiya, K. (2024). Challenges in Integrating Robo-Advisors Into Wealth Management. Advances in Logistics, Operations, and Management Science Book Series, 141–150. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2849-1.ch009

[148] Hughes, L., Seddon, J., & Dwivedi, Y. K. (2023). Disruptive change within Financial Technology – a methodological analysis of the Digital Transformation challenges. Journal of Information and Technology. https://doi.org/10.1177/02683962231219512

[149] Biswajit, B. (2024). Emerging Developments and Challenges in FinTech Landscape. https://doi.org/10.5281/zenodo.14168177

place des mesures de sécurité robustes pour se protéger contre les violations de données et les cyberattaques[150].

Malgré les défis sont importants, ils offrent des opportunités pour s'innover et se différencier sur le marché. En relevant ces défis de manière stratégique, les entreprises peuvent améliorer leur offre de services et établir des relations plus consistantes avec leurs clients. Cependant il est important de reconnaître que la perspective est en constante évolution et que les entreprises doivent rester agiles et proactives dans leur approche pour surmonter ces obstacles

1.2 L'importance du leadership digital dans l'intégration des solutions technologiques dans les entreprises :

Le leadership digital joue un rôle crucial dans l'intégration des solutions technologiques au sein des entreprises, car il englobe les compétences et la vision nécessaires pour naviguer dans les complexités de l'ère digitale cette forme de leadership est essentielle pour favoriser l'innovation, garantir l'adaptabilité et maintenir la compétitivité dans une perspective technologique en évolution rapide. Les leaders digitaux doivent comprendre et mettre en œuvre les nouvelles technologies et aligner ces technologies sur les stratégies pour favoriser le succès de l'organisation. L'importance de leadership digital repose sur :

- **Vision et stratégie :** Les leaders digitales sont chargés de créer une vision qui implémente la technologie dans la stratégie, en maintenant que les avancées technologiques soient conformes aux objectifs[151].

  Ils doivent posséder une compréhension stratégique des technologies numériques pour guider efficacement leurs organisations tout au long des processus de transformation digitale[152] (Aksoy, 2024)[153].
- **Innovation et adaptabilité :** Le leadership digital favorise une culture de l'innovation en encourageant l'adoption de nouvelles technologies et en incitant les

[150] Zakaria, S., Manaf, S. M. A., & Amron, M. T. (2024). Fintech Frenzy: An engaging review of the transforming financial services. https://doi.org/10.21834/e-bpj.v9isi19.5775

[151] Gede, I. K., & Kawiana, P. (2023). Digital leadership: building adaptive organizations in the digital age. https://doi.org/10.58471/jms.v3i01.2709

[152] Sola, B. (2022). Digital Leadership. 132–144. https://doi.org/10.4018/978-1-6684-3453-6.ch010

[153] Aksoy, C. (2024). Digital transformation of businesses and digital leadership approach. Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi. https://doi.org/10.56682/ksydergi.1364569

employés à accepter le changement[154]. Les dirigeants doivent être adaptables, capables de réagir rapidement aux perturbations technologiques et à la dynamique du marché, ce qui est essentiel pour la survie et le succès des organisations à l'ère numérique[155].

- **Aptitudes et compétences :** Les leaders digitaux efficaces allient compétences techniques, vision stratégique et gestion centrée sur l'humain, en intégrant de multiples compétences pour adapter leur style de leadership à des contextes organisationnels spécifiques[156]. Ils ne sont pas tenus d'être des experts techniques mais doivent avoir une compréhension de base des technologies numériques pour façonner et communiquer efficacement leur vision.
- **Transformation organisationnelle :** Le leadership digital fait partie intégrante de l'orientation des organisations tout au long de la transformation digitale, en veillant a ce que les changements soient non seulement mis en œuvre au niveau de la surface, mais également profondément intègres à la structure organisationnelle[157]. Ce style de leadership est essentiel pour créer des organisations adaptatives capables de tirer parti de la technologie pour atteindre des objectifs commerciaux durables.
- **Avantage économique et concurrentiel :** Le leadership digital stratégique favoriser l'innovation, la collaboration et l'adaptabilité, qui sont cruciales pour faire face aux bouleversements technologiques et soutenir la croissance économique mondiale[158]. Les organisations dotées de capacités de leadership digital bien développées réussissent nettement mieux à atteindre leurs objectifs de transformation digital et a conserver un avantage concurrentiel à l'ère digitale[159].

[154] Badada, B., Delina, G., Krishnaraj, R., & Thiruthuvanathan, M. M. (2025). Navigating Leadership and Technology Integration in the Digital Age. Advances in Business Strategy and Competitive Advantage Book Series, 349–376. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9440-3.ch015

[155] Santoso, N. P. L., Piwowarski, J., & Rahardja, U. (2025). Corporate Leadership in the Digital Business Era and Its Impact on Economic Development Across Global Markets. IAIC Transactions on Sustainable Digital Innovation (ITSDI), 6(2), 188–195. https://doi.org/10.34306/itsdi.v6i2.697

[156] Haka, E. A., Kristiyano, A., Firdaus, J., Suswanti, T., Sukmayadi, Y., Sembodo, J., & Wahyudianto, E. (2024). Digital leadership in the era of digital transformation: a systematic literature review of scopus-indexed publications from 2020-2024. Journal Of Scientech Research and Development, 6(2), 147–154. https://doi.org/10.56670/jsrd.v6i2.572

[157] SIVULCA, A., ABRUDAN, M.-M., Sala, D., & Bibu, N. (2024). Navigational dynamics in the digital age: digital leadership and e-leadership in organizational transformation. Analele Universităţii Din Oradea, 33(1), 618–625. https://doi.org/10.47535/1991auoes33(1)068

[158] Ibid., 188–195.

[159] Ibid., 147–154.

1.3 Le rôle du leader digital dans l'activation de l'usage des solutions WealthTech :

Les leaders digitaux jouent un rôle crucial dans l'identification et le soutien de l'innovation technologique, en particulier dans le secteur de la WealthTech. Ils jouent un rôle essentiel dans la création d'un environnent qui encourage l'adoption et l'intégration de nouvelles technologies, stimulant ainsi la croissance et la durabilité. Les leaders identifient et soutient l'innovation technologique comme suit :

- **Promouvoir une culture innovante :** Les leaders digitaux aident aux développements d'une culture organisationnelle innovante et essentiel au progrès technologique. Ils facilitent les communications numériques et favorisent une culture qui encourage la flexibilité et la collaboration et par conséquence un changement organisationnel positif. En favorisant un environnement qui apprécie l'innovation, les leaders améliorent les performances organisationnelles et la durabilité, facilitant ainsi l'adoption de nouvelles technologies[160].
- **Faciliter la communication et la coordination numérique :** Un leadership digital efficace facilite la communication et la coordination entre les équipes, ce qui est crucial pour l'innovation informatique, intégrer les connaissances et promouvoir l'agilité au sein des entreprises[161]. Les leaders encouragent les employés à accepter et à utiliser ces technologies, créant ainsi un environnement favorable à l'intégration technologique.
- **Intégrer des technologies disruptives :** Les leaders digitaux accélèrent l'adoption de technologies, qui améliorent l'efficacité opérationnelle et la transparence. Ces technologies aident la prise de décision basée sur les données. En promouvant l'innovation verte et les stratégies durables, les leaders digitaux s'assurent que les avancées technologiques s'alignent sur les objectifs organisationnels plus larges[162].
- **Soutenir les solutions WealthTech :** Dans le secteur de la WealthTech, les leaders digitaux identifient et soutiennent les innovations technologiques en tirant parti de l'AI, de l'analyse des données et des plateformes numériques pour améliorer

[160] Jafari, S. (2022). The Role of Digital Leadership in Shaping an Innovative Organizational Culture. 1(1), 45–57. https://doi.org/10.61838/kman.jtesm.1.1.5

[161] Pandey, J., Majumdarr, S., Hassan, Y., & Benuyenah, V. (2023). Role of Digital Leadership Capability in Shaping IT Innovation. Journal of Global Information Management. https://doi.org/10.4018/jgim.333168

[162] Nasrun, M. K., Susilo, H., & Afrianty, T. W. (2025). Accelerating digital transformation through digital leadership: strategies for innovation, sustainability, and organisational performance enhancement. Bisma (Bisnis Dan Manajemen), 264–291. https://doi.org/10.26740/bisma.v17n2.p264-291

l'expérience client et l'efficacité opérationnelle. Ils utilisent également des méthodologies de growth hacking et un ciblage algorithmique en temps réel pour optimiser les stratégies d'acquisition et de fidélisation des clients, améliorant ainsi l'efficacité des solutions WealthTech[163].

- **Surmonter les défis liés à l'adoption du digital :** Malgré les avantages les gestionnaires de patrimoine traditionnelles hésitent souvent à adopter la technologie numérique. Les leaders digitaux doivent relever ses défis en soulignant les avantages des stratégies numériques et en proposant des initiatives de soutien pour faciliter la transition[164]. En intégrant des architectures de plateformes avancées et des conceptions de systèmes adaptables les leaders du numérique permettent aux conseillers financiers indépendants de proposer des solutions compétitives élargissant ainsi l'accessibilité des services et l'inclusion financière[165].

1.4 Les pratiques managériales qui favorisent l'adoption des technologies WealthTech :

L'adoption des technologies WealthTech dans les entreprises est fortement influencée par les pratiques de gestion, en particulier en matière de gestion des ressources humaines, établissement d'une culture numérique et implication des dirigeants. Ces éléments sont essentiels pour assurer une transition en douceur et une intégration réussie des nouvelles technologies à travers ces les leviers suivants :

1.4.1 Gestion des ressources humaines et engagement des equipes dans les projets wealthtech : L'intégration réussie des solutions WealthTech dépend intrinsèquement du facteur humain. À ce titre, la gestion des ressources humaines constitue un levier stratégique pour accompagner cette transition :

- **Développement des compétences :** La gestion des ressources humaines (GRH) joue un rôle stratégique dans le développement des compétences nécessaires à la transformation numérique[166]. Il s'agit notamment de former les employés aux

[163] Ethirajulu, B. (2025). Digital Adoption for Wealth Management: A Study. https://doi.org/10.5281/zenodo.14880867

[164] Lupato, G. (n.d.). Digital Strategy for Wealth Managers: the Path to Innovation. https://doi.org/10.69554/keey1022

[165] Vailraj, K. (2025). Digital Technology Solutions as Drivers of Financial Inclusion: Empowering Independent Financial Advisors. https://doi.org/10.5281/zenodo.17020378

[166] Batubara, F. H. (2025). Human Resource Management as a Strategic Driver of Digital Banking Transformation in the Open Banking Era: Evidence from Emerging Markets. Jurnal Ilmiah Multidisiplin, 4(04), 173–179. https://doi.org/10.56127/jukim.v4i04.2247

compétences numériques et de s'assurer qu'ils sont prêts à utiliser les nouvelles technologies, ce qui est crucial pour le succès du déploiement des projets WealthTech[167].

- **Engagement des employés** : L'engagement des employés grâce à une communication transparente et à une implication dans les processus de prise de décision contribue à réduire la résistance au changement[168]. Cet engagement favorise un sentiment d'appartenance et d'engagement envers le processus de transformation[169].
- **Transformation culturelle :** Les stratégies de GRH axées sur la transformation culturelle sont essentielles pour surmonter la résistance au changement. La création d'une culture qui favorise l'innovation et l'apprentissage continue favorise l'adoption de nouvelles technologies[170].

1.4.2 Création d'une culture numérique, formation, communication et soutien :

Cette dynamique repose sur plusieurs axes opérationnels :

- **Formation et amélioration :** La formation continue et le renforcement des compétences sont essentielles pour préparer la main-d'œuvre à la transformation numérique. Les organisations doivent investir dans des programmes d'intégration numérique et de développement des compétences afin de s'assurer que les employés sont équipés pour travailler avec les nouvelles technologies[171].
- **Communication :** Une communication transparente et efficace est essentielle pour surmonter les incertitudes et renforcer la confiance des employés[172]. Cela permet

[167] Masuleh, S. A. (2024). Human Resource Management Strategies to Support Digital Transformation Programs. 1(4), 89–95. https://doi.org/10.61838/medda.1.4.6

[168] Ramadhani, W., Khuzaini, K., & Shaddiq, S. (2024). Resistance to Change: Human Resources Issues in the Implementation of Industry 4.0 Technology. At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen. https://doi.org/10.31602/piuk.v0i0.15802

[169] Silva, A. E. de P. da, Souza, É. M. A. de, Araújo, S. N. de, Tomaszewski, C. R. T., Arguello, L. R., Filho, A. L. de O. P., Bezerra, D. A., Filho, J. R. S. M., Schneider, G. A., & Lima, O. do S. F. C. (2025). Gestão De Pessoas E Inovação Tecnológica: Desafios E Estratégias Em Grandes Organizações Empresárias. https://doi.org/10.5281/zenodo.15334629

[170] Deore, Miss. D. D., & Nerkar, Mr. S. R. (2024). The fusion of technology and human resources: transformative trends and innovations. 1–6. https://doi.org/10.58532/nbennurttch1

[171] Subrahmanyam, S. (2025). Building a Digital-First Organizational Culture. 101–124. https://doi.org/10.4018/979-8-3373-1005-3.ch004

[172] Singh, J. (2023). Change Management in the Digital Era: Overcoming Resistance and Driving Innovation. 4(3), 7–11. https://doi.org/10.51470/esl.2023.4.3.07

d'aligner les effectifs sur les objectifs de l'organisation et de réduire la résistance au changement[173].

- **Systèmes de soutien :** La fourniture de systèmes de soutien, tel que le mentorat et l'accès à des ressources, aide les employes à s'adapter aux nouvelles technologies. Ce soutien est essentiel pour favoriser une culture axée sur le numérique qui encourage l'innovation et la collaboration[174].

1.4.3 Importance de l'implication du leader dans la gestion de la résistance au changement

Dans cette perspective, leur implication se manifeste par les leviers suivants :

- **Engagement du leadership** : Les leaders jouent un rôle central dans la gestion de la résistance au changement en démontrant leur engagement en faveur des initiatives de transformation numérique. Les styles de leadership transformationnel et serviable sont particulièrement efficaces pour susciter le changement et favoriser un environnement de confiance et d'innovation[175].
- **Gérer la résistance** : Les dirigeants doivent s'engager activement auprès des employés pour comprendre leurs préoccupations et y répondre par le biais d'approche participatives. Cela implique de créer un environnement dans lequel le feedback est encouragé et pris en compte[176].
- **Alignement stratégique :** Les dirigeants doivent s'assurer que les stratégies de transformation numérique sont alignées sur les objectifs organisationnels et les capacités des ressources humaines. Cet alignement permet de surmonter les obstacles au changement et garantit une approche cohérente de l'adoption des technologies[177].

Le leadership digital joue un rôle crucial dans l'adoption des technologies WealthTech en favorisant un environnement adéquat à la transformation digitale et à l'innovation. Le secteur de la gestion de patrimoine connaît des changements importants en raison de la digitalisation, qui améliore l'expérience client et l'efficacité opérationnelle grâce à l'AI, à l'analyse des

[173] Keai, L., Chen, B., Li, Y., Wang, R., & Zhou, X. (2025). Managing Resistance to Change. 191–224. https://doi.org/10.4018/979-8-3373-1320-7.ch006

[174] Hasnae, R. (2025). L'influence de l'adoption des technologies émergentes sur la transformation des pratiques managériales. https://doi.org/10.5281/zenodo.17293530

[175] Bahri, M., Agustina, T. S., & Ridha, A. E. (2025). Human Resource Management in the Digital Era. 71–100. https://doi.org/10.4018/979-8-3373-1005-3.ch003

[176] Ibid., 191–224.

[177] Ibid.

données et aux plateformes numériques[178]. Les leaders jouent un rôle essentiel dans la gestion de ces changements en tirant partie de leurs compétences en matière de réflexion stratégique, d'analyse des données et de leur capacité à inspirer les équipes, qui sont essentielles à la réussite de la transformation[179]. Ils facilitent l'intégration des technologies avancées telles que l'AI et le big data qui sont cruciales pour la prise de décision basée sur les données et l'efficacité opérationnelle dans la WealthTech. De plus, le leadership digital se caractérise par la collaboration, la transparence et la prise de décision partagée, qui sont essentielles pour favoriser l'innovation et la résilience à l'ère numérique[180]. D'autre part, les leaders digitaux doivent adapter leurs pratiques de gestion afin de préserver les valeurs humaines tout en favorisant l'innovation, en garantissant un équilibre entre le progrès technologique et une gestion centrée sur l'homme[181]. En adoptant ces stratégies, les leaders peuvent guider efficacement les organisations à travers les complexités de la transformation digitale, garantissant ainsi la compétitivité et la durabilité dans la perspective WealthTech en évolution rapide.

2 Le leadership comme levier d'acceptation et d'appropriation technologique :

L'adoption des technologies dans le secteur financier, en particulier les technologies financières, a été une force transformatrice, stimulée par divers déclencheurs et empêchés par d'importants obstacles organisationnels[182]. Le modèle d'acceptation technologique (TAM) et la théorie unifiée de l'acceptation et l'utilisation de la technologie (UTAUT) sont fréquemment utilisés pour comprendre l'adoption des technologies financières par les consommateurs, en mettant en évidence des facteurs tels que l'utilité perçue, la facilité d'utilisation et la confiance en tant que déterminants essentiel[183]. Les incitations économiques, l'infrastructure numérique et les services personnalisés facilitent encore

[178] Ethirajulu, B. (2022). Digital Adoption for Wealth Management: A Study. https://doi.org/10.5281/zenodo.14880868

[179] Irfan, B., & Djabbari, M. H. (2024). Digital Leadership: Its Influence on Driving Digital Policy Adoption in the Public Sector. 1(2), 111–118. https://doi.org/10.69616/perkasa.v1i2.37

[180] Chauhan, R. S., & Thangavelu, C. (2024). Transforming Leadership for the Digital Era: Embracing Collaboration and Technological Proficiency. https://doi.org/10.53555/kuey.v30i6.6033

[181] L'impact de la transformation digitale sur les modèles de gestion et de leadership dans les entreprises modernes. (2025). https://doi.org/10.5281/zenodo.14989704

[182] Albuainain, A., & Ashby, S. (2025). Enablers and Barriers in FinTech Adoption: A Systematic Literature Review of Customer Adoption and Its Impact on Bank Performance. FinTech, 4(3), 49–49. https://doi.org/10.3390/fintech4030049

[183] Yomboi, J., Abubakari, A., Majeed, M., & Alhassan, N. (2025). The Theoretical Perspective of the Adoption of Fintech in the Financial Services Industry. 10–20. https://doi.org/10.2174/9789815324907125010004

davantage l'adoption, tandis que les obstacles incluent le manque d'alphabétisation, la perception du risque et l'incertitude réglementaire. Les obstacles organisationnels dans le secteur financier sont souvent dus à un manque de compétences informatiques, a des conditions socio-économiques et à des expositions environnementales, qui entravent la mise en œuvre réussie des technologies de l'information et de la communication (TIC)[184]. En outre, les problèmes de sécurité, les coûts de transaction et les problèmes de confiance constituent des obstacles importants à l'adoption des technologies financières[185]. L'intégration des technologies avancées telles que l'intelligence artificielle, la blockchain et les big data à montre le potentiel d'amélioration de la performance financière et de l'inclusion, mais la résistance des organisations en raison des coûts de mise en œuvre élevés et des défis réglementaires restent un obstacle[186]. La transformation digitale des services financiers accélérés par une législation favorable et des avancées technologiques, a remodelé la vue financière, ouvrant de nouvelles voies pour la création de valeur et la concurrence[187]. Le secteur financier doit toutefois surmonter ces obstacles organisationnels par le biais de cadres réglementaires, d'une collaboration intersectorielle et d'initiative de renforcement des capacités afin de tirer pleinement partie des avantages de la FinTech (Shakil et al., 2025)[188]. Dans l'ensemble, si le potentiel technologique de révolutionner les services financiers est immense, il est essentiel de surmonter ces obstacles pour parvenir à une croissance durable et inclusive dans le secteur.

2.1 Le modèle d'acceptation technologique (TAM) et la théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation de la technologie (UTAUT) :

Le modèle d'acceptation technologique (TAM) et la théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation de la technologie (UTAUT) sont des cadres essentiels pour comprendre l'adoption des technologies dans divers secteurs, y compris WealthTech. Ces modèles aident

[184] Rajak, M. K., Dey, S., & Sahu, G. P. (2022). Exploring the Critical Success Factors (CSFs) and Barriers to Adoption of ICTs in Corporate Financial Services. https://doi.org/10.46254/in02.20220167

[185] Liu, C. (2023). Ratings of Barriers and Challenges of Financial Technology in a Developing Economy. 67–92. https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6381-9.ch004

[186] Kaur, A., & Tanwar, A. (2023). Adoption Potential and Challenges of Artificial Intelligence in Banking. Advances in Finance, Accounting, and Economics Book Series, 271–293. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1388-6.ch019

[187] Siddiqui, A., Yadav, A., & Farhan, N. H. S. (2023). Digital Transformation of Financial Services in the Era of Fintech. 13–33. https://doi.org/10.1002/9781119905028.ch2

[188] Shakil, M., Ali, M., ILLAHI, T., Ahmed, F., Shakil, M., Ali, M., ILLAHI, T., & Ahmed, F. (2025). FinTech 5.0 and the Future of Global Finance: Harnessing Artificial Intelligence, Blockchain, and Big Data to Build Inclusive, Sustainable, and Resilient Financial Ecosystems. 4(4), 56–66. https://doi.org/10.63544/ijss.v4i4.179

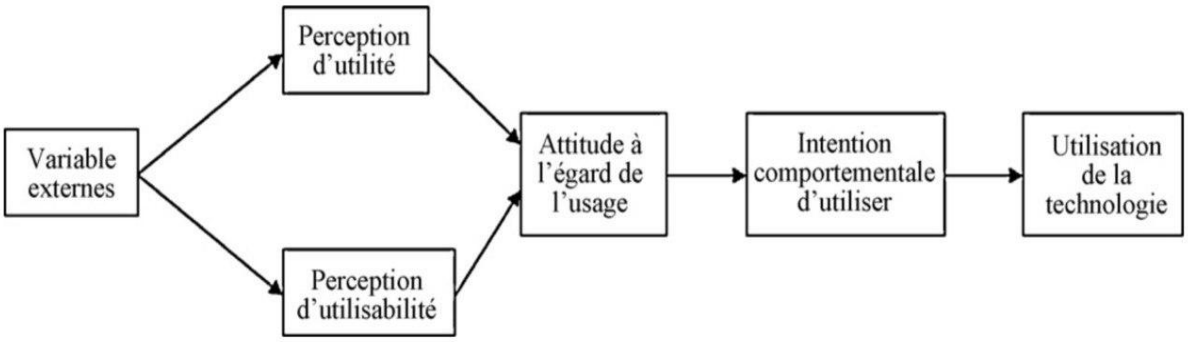
à comprendre pourquoi les utilisateurs acceptent ou rejettent la technologie. Dans le secteur de la WealthTech, qui englobe les technologies financières telles que les robo-advisors et le big data ces modèles sont adaptés pour inclure des facteurs supplémentaires tels que la confiance et la sécurité, qui sont essentielles pour l'acceptation par les utilisateurs. L'application du TAM et de UTAUT a la WealthTech implique l'intégration de ces modèles traditionnels à des variables spécifiques aux secteurs afin de mieux prévoir et améliorer l'adoption des technologies.

2.1.1 Modelé d'acceptation technologique TAM dans WealthTech :

Le TAM met l'accent sur l'utilité perçue et la facilité d'utilisation perçue comme les principaux déterminants de l'acceptation de la technologie :

- **Composantes principales** : Dans les WealthTech, ces composants sont essentiels car les utilisateurs doivent percevoir les technologies financières comme bénéfiques[189] et faciles à utiliser pour les adopter[190]. La structure logique de ces déterminants est synthétisée par le modèle fondateur de Davis (1989), illustré dans la figure suivante :

Figure 7 : ***Le modèle d'acceptation des technologies (TAM) de Davis (1989)***



Source : Brangier, É., Hammes-Adelé, S., & Bastien, J.-M. C. (2010). Analyse critique des approches de l'acceptation des technologies : de l'utilisabilité à la symbiose humain-technologie-organisation. Revue européenne de psychologie appliquée, 60(2), 129-146. https://doi.org/10.1016/j.erap.2009.11.002

[189] Atmane, B. (2025). Technology Acceptance Model (TAM): Literature Review. https://doi.org/10.5281/zenodo.17450767

[190] Arora, N., Rana, S., Amin, R., & Tat, H. H. (2024). Robo-Advisor Adoption Dynamics With Extended Technology Acceptance Model. Advances in Logistics, Operations, and Management Science Book Series, 16–34. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2849-1.ch002

Comme le montre ce schéma, le TAM postule que l'utilité perçue et la facilité d'utilisation perçue sont les deux piliers qui conditionnent l'attitude de l'utilisateur. Cette attitude influence ensuite l'intention comportementale, menant in fine à l'usage effectif de la technologie. Dans le secteur des WealthTech, cette chaîne causale est fondamentale : l'utilité perçue (gain de performance financière) et la facilité d'utilisation (interface intuitive de l'application) agissent comme les moteurs principaux de cette intention d'adoption.

- **Extension et adaptation :** Le modèle a été étendu pour inclure des facteurs tels que la confiance et l'influence sociale, qui sont particulièrement pertinentes dans le contexte des technologies financières ou la confiance des utilisateurs est primordiale.
- **Étude de cas robo-advisors :** Dans le contexte des robos advisors, le TAM a été adapté pour inclure l'influence sociale et les conditions favorables, soulignant l'importance des conceptions conviviales et de la confiance dans l'adoption de la technologie[191].

2.1.2 Théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation de la technologie (UTAUT) dans la WealthTech :

La théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation de la technologie (UTAUT), introduite par Venkatesh et al. (2003), constitue un modèle intégrateur qui synthétise plusieurs théories antérieures de l'acceptation technologique. Contrairement au TAM, l'UTAUT prend en compte des variables contextuelles et sociales plus larges.

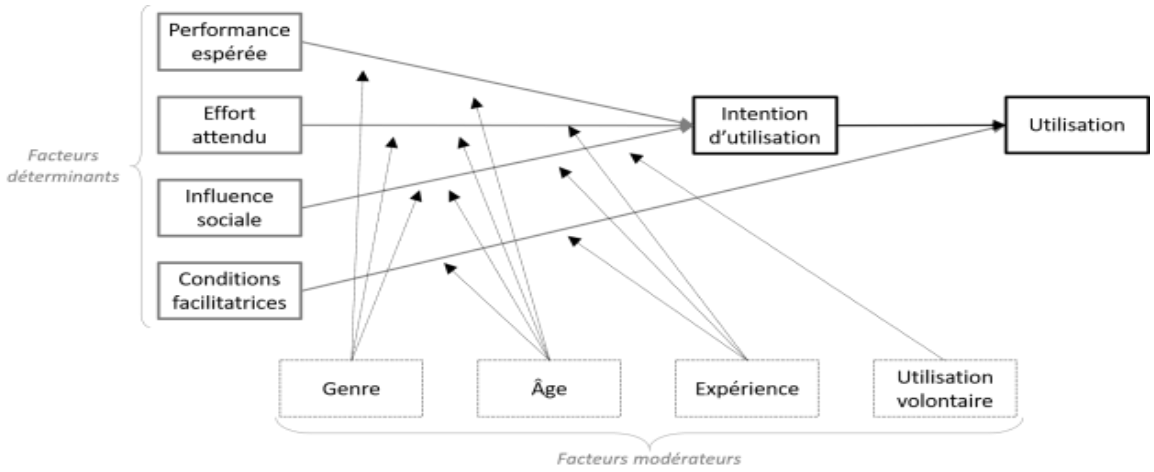
2.1.2.1 Construction clé :

UTAUT inclut l'espérance de performance, l'espérance d'effort, l'influence sociale et les conditions favorables comme déterminants de l'adoption de la technologie. Ces concepts sont directement applicables à WealthTech, ou les attentes des utilisateurs et les influences sociales ont un impact significatif sur les taux d'adoption[192].

[191] Ibid., 16–34.

[192] Hosmani, A. P., & Raghukant, P. (2025). Fintech Adoption in the Digital Age: A Study Using the Utaut Framework. Deleted Journal, 08(03(II)), 83–92. https://doi.org/10.62823/ijarcmss/8.3(ii).7943

Figure 8 : Modèle UTAUT (Venkatesh et al., 2003)



Source : Université de Montréal. (2022). Acceptation et utilisation des technologies. École de bibliothéconomie et des sciences de l'information (EBSI). https://cours.ebsi.umontreal.ca/sci6005/a2022/co/appropriation_ti.html (consulte le 25/02/2025).

2.1.2.2. Intégration aux modèles de confiance : Dans WealthTech, UTAUT est souvent intégré à des modèles de confiance pour relever les défis uniques des technologies financières, tels que les problèmes de sécurité et le besoin de transparence[193].

2.1.2.3. Résultats empiriques : Des études ont montré que les attentes en matière de performance et l'influence sociale sont des prédicteurs importants de l'adoption des technologies financière, soulignant la nécessité de disposer de technologies qui répondent aux attentes des utilisateurs et soient approuvées par les pairs.

2.2 L'implication du leader digital dans la gestion de perceptions des nouvelles technologies :

Les leaders digitaux jouent un rôle crucial dans la gestion de la perception des nouvelles technologies au sein des organisations. Leur implication est essentielle pour façonner la manière dont les employés perçoivent et utilisent les outils digitaux, ce qui influence sur le succès global des initiatives de transformation digitale :

- Modération des perceptions des employés :

Le leadership digital joue le rôle de modérateur entre les perceptions des employés à l'égard de la culture numérique et leur motivation à accéder aux technologies

[193] Amnas, M. B., Selvam, M., Raja, M., Santhoshkumar, S., & Parayitam, S. (2023). Understanding the Determinants of FinTech Adoption: Integrating UTAUT2 with Trust Theoretic Model. Journal of Risk and Financial Management. https://doi.org/10.3390/jrfm16120505

numériques. Les dirigeants qui communiquent efficacement les avantages et les applications des outils numériques peuvent améliorer la motivation et l'engagement des employés à l'égard de ces technologies[194].

- Naviguer dans la transformation organisationnelle :

Les leaders digitaux jouent un rôle essentiel pour guider les organisations dans leur transformation digitale en intégrant le leadership digital et les concepts de leadership électronique. Ces leaders aident à gérer le changement en veillant à ce que les avancées technologiques soient perçues de manière positive et soient alignées sur les objectifs de l'organisation.

La capacité des leaders digitaux à tirer parti du capital personnel, social et organisationnel est crucial pour gérer les changements induits par la technologie et améliorer les capacités d'innovation en matière de services. Cette approche contribue à créer une perception positive des nouvelles technologies auprès des employés[195].

- Améliorer l'innovation et la résilience professionnelle :

Le leadership digital influence de manière significative l'attitude des employés à l'égard de l'intelligence artificielle et améliore la résilience professionnelle, ce qui favorise des comportements de travail innovants. En favorisant une perception positive de l'IA et des autres technologies émergentes, les leaders digitaux peuvent stimuler l'innovation au sein des organisations[196].

Les dirigeants dotés d'une intelligence émotionnelle peuvent atténuer efficacement le stress technologique chez les employés, améliorant ainsi leur perception des processus de transformation digital. Cela implique de développer la communication, la transparence et la confiance afin de créer un environnement favorable a l'adoption de la technologie[197].

- **Révéler les défis et saisir les opportunités :**

[194] Uçar, Z., & Tutgaç, C. (2022). Regulatory Role Of Technological Leadership On The Relationship Of Employee's Perception Of Digital Literacy And Access To Digital Technologies. İzmir Yönetim Dergisi, 3(1), 8–22. https://doi.org/10.56203/iyd.1095042

[195] Brunner, T. J. J., Schuster, T., & Lehmann, C. (2023). Leadership's long arm: The positive influence of digital leadership on managing technology-driven change over a strengthened service innovation capacity. Frontiers in Psychology, 14. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.988808

[196] Fatima, U. (2025). Digital leadership's impact: shaping innovative work behavior through the sequential mediation of AI intentions and career resilience using a dyadic approach. Leadership & Organization Development Journal, 46(7), 1041–1055. https://doi.org/10.1108/lodj-01-2025-0023

[197] Ertiö, T., Eriksson, T., Rowan, W., & McCarthy, S. (2024). The role of digital leaders' emotional intelligence in mitigating employee technostress. Business Horizons. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.004

Les leaders du digital sont confrontés à des défis tels que la résistance au changement et les lacunes en matière d'accès à la technologie. Cependant, ils ont également la possibilité d'utiliser des technologies telles que l'IA et les mégadonnées pour améliorer la prise de decision et l'innovation. En relevant ces défis, les leaders digitaux peuvent influencer positivement la perception des employés à l'égard des nouvelles technologies[198].

L'évolution du leadership digital implique de résoudre des dilemmes éthiques, des menaces de cybersécurité et de la fracture numérique. Les dirigeants doivent trouver un équilibre entre l'exploitation des opportunités et l'atténuation des risques afin de conserver une perception positive des avancées numériques[199].

2.3 Du pilotage a la généralisation : le modelé d'appropriation des technologies :

2.3.1 Les étapes d'un processus d'appropriation réussie des solutions WealthTech :

L'appropriation réussie des solutions WealthTech dans la gestion de patrimoine implique une approche stratégique qui intègre la technologie, la préparation organisationnelle et des stratégies centrées sur le client. Les dirigeants doivent faire face aux complexités de la transformation numérique en alignant les capacités technologiques sur les objectifs organisationnels et les besoins des clients. Ce processus de transformation s'articule autour de trois dimensions interdépendantes :

- **Comprendre les capacités technologiques :** Cette compréhension repose sur trois piliers technologiques majeurs :

- **AI et analyse des données :** les dirigeants devraient tirer parti des outils basés sur l'IA pour fournir des conseils d'investissement personnalisés en analysant les données personnelles et les tendances du marché. L'analyse des données peut fournir des informations sur les mouvements du marché et les modèles de clientèle, améliorant ainsi la prise de décision et l'efficacité opérationnelle[200].

[198] Febriantina, S., Rohzisky, A., Rivalen, M., Febriantina, S., Rohzisky, A., & Rivalen, M. (2025). Digital Leadership: Challenges and Opportunities in the Age of Technology. Doktrin, 3(1), 200–206. https://doi.org/10.59581/doktrin.v3i1.4537

[199] Balcıoğlu, Y. S., & Artar, M. (2024). The evolutıon of dıgıtal leadershıp: content and sentıment analysıs of the New York Tımes coverage. Current Psychology. https://doi.org/10.1007/s12144-024-06149-4

[200] Yaramolu, L. S. K. G. (2025). AI-Powered Portfolio Management: Transforming Wealth Management Through Intelligent Automation. Journal of Computer Science and Technology Studies, 7(3), 14–23. https://doi.org/10.32996/jcsts.2025.7.3.3

- **Plateforme numérique :** la mise en œuvre de plateformes numériques peut simplifier les interactions avec les clients et améliorer la transparence, en rendant le processus de gestion de patrimoine plus efficace et centré sur le client.
- **Financement intégré et hyper personnalisation** : l'intégration de technologies financières intégrées à une conception d'expériences client hyperpersonnalisée peut transformer les services de conseil en gestion de patrimoine, en permettant des services financiers contextuels et fluides qui s'adaptent aux comportements et aux préférences des clients[201].

➢ **Préparation organisationnelle et gestion du changement** : La préparation organisationnelle et la gestion du changement se déclinent comme suit :

- **Alignement stratégique :** L'AI et les technologies numériques doivent s'alignent sur les objectifs stratégiques de l'organisation. Cela implique évaluer l'état de préparation de l'organisation et de révéler les défis potentiels tels que la confidentialite des donnees, l'integration des systemes existants et la transparence algorithmique[202].
- **Cadre TOP :** utiliser le cadre top (Technology, Organisation and the People) pour évaluer et prendre en compte de manière systématique les considérations critiques lors de l'adoption de l'IA. Ce cadre aide les dirigeants à relever les défis associés à la transformation numérique.
- **Conformité réglementaire et considérations éthiques :** aborder les politiques réglementaires, la sécurité technique et les préoccupations éthiques[203]. Pour garantir la conformité et renforcer la confiance avec les clients et les réglementateurs [204].

➢ **Améliorer l'expérience client :** L'amélioration de l'expérience client s'opère par les stratégies suivantes :

- **Stratégie centrée sur le client :** la concentration sur la création d'expériences personnalisées qui améliore la satisfaction et l'engagement des clients. Cela implique

[201] Reimagining wealth advisory through embedded finance and hyper-personalized customer experience design. https://doi.org/10.5281/zenodo.17452632

[202] Tursunbayeva, A., & Gal, H. C.-B. (2024). Adoption of artificial intelligence: A TOP framework-based checklist for digital leaders. Business Horizons. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.006

[203] Xuan, J., & Liu, Y. (2023). Research on the Path of Financial Technology Enabling Wealth Management. https://doi.org/10.32629/memf.v4i3.1374

[204] Rawat, P. (2025). AI in Wealth Management: Enhancing Efficiency, Investments, Market Stability, and Fraud Prevention. Innovative Research Thoughts, 11(2), 76–88. https://doi.org/10.36676/irt.v11.i2.1631

l'utilisation de l'analyse comportementale et des principes de conception de l'expérience pour obtenir des résultats supérieurs pour les clients.

- **Modèle de conseil hybride :** mettre en œuvre des modèles de conseil hybrides dans lesquels les systèmes d'AI gèrent des tâches gourmandes en données, permettant aux conseillers humains de se concentrer sur la gestion des relations et la planification complexe. Cette approche concilie innovation technologique et expertise humaine[205].

3 La conduite du changement digital : le leader comme garant de la durabilité des solutions WealthTech :

La durabilité des solutions WealthTech dans les organisations est confrontée à plusieurs défis. L'une de principales préoccupations est la capacité à intégrer et maintenir des technologies avancées d'IA, blockchain et automatisation indispensable pour offrir des services innovants et personnalisés[206]. D'autre part, l'acceptation des solutions par les utilisateurs finaux et l'existence de conditions facilitant l'adoption et l'usage dans une optique d'inclusion et de conformité[207]. L'intégration des principes de durabilité et de responsabilité sociale pour répondre aux exigences contemporaines et renforcer l'impact positif des solutions WealthTech sur l'environnement et la société[208].

3.1 L'impact du leader dans la conduite du changement digital :

Le leadership joue un rôle central dans l'alignement de la stratégie numérique sur les objectifs organisationnels, car il joue un rôle essentiel dans la gestion des complexités de la transformation numérique et dans l'intégration efficace des avancées technologiques dans le cadre stratégique plus large d'une organisation. Le leadership transformationnel, en particulier est soulignée comme essentiel pour favoriser l'innovation, l'adaptabilité et la prise de décision fondée sur les données, qui sont essentielles pour aligner les initiatives numériques sur les objectifs stratégiques[209]. Les dirigeants sont chargés de créer une culture de l'innovation et de la collaboration, nécessaire à la réussite de la transformation numérique,

[205] Ibid., 14–23.

[206] Tomic, I., Jokanovic, B., & Ivkovic, S. (2024). AI in Wealth Management and WealthTech. Social Informatics Journal, 3(2), 30–36. https://doi.org/10.58898/sij.v3i2.30-36

[207] Nik Azman, N. H., & Md Zabri, M. Z. (2022). SHARĪʿAH-COMPLIANT FINTECH USAGE AMONG MICROENTREPRENEURS IN MALAYSIA: AN EXTENSION OF UTAUT MODEL. Journal of Islamic Monetary Economics and Finance, 8(2), 305–324. https://doi.org/10.21098/jimf.v8i2.1417

[208] Rosário, A. T., Lopes, P., & Rosário, F. S. (2024). Sustainability and Circular Economy Business Development. In Preprints.org. Mdpi Ag. https://doi.org/10.20944/preprints202406.1697.v1

[209] OKHAGBUZO, O. S., Bello, S. A., OKHAGBUZO, O. S., & Bello, S. A. (2025). The Impact of Digital Transformation and Leadership Behaviour on Achieving Organizational Strategic Goals. International Journal of Social Science Research and Review, 8(9), 387–398. https://doi.org/10.47814/ijssrr.v8i9.2970

car ils guident les organisations à relever les défis liés à l'intégration des investissements technologiques aux objectifs organisationnels[210].

L'accent est mis sur le développement de compétences adaptatives et stratégiques chez les leaders du numérique, car ces compétences permettent l'intégration des ressources humaines et technologiques dans des environnements caractérisés par la confiance et l'alignement strategique[211].

En outre, l'engagement des dirigeants est identifié comme un facteur clé pour l'alignement efficace des stratégies numériques sur les processus, ce qui souligne l'importance du soutien actif et de la vision de la haute direction[212]. Un leadership agile et des partenariats stratégiques sont également l'essentiel, car ils favorisent un changement durable et aident les organisations à rester adaptable face aux avancées technologiques rapides[213].

D'autre part, les styles de leadership tels que le leadership transformationnel et collaboratif ont une influence positive sur l'innovation numérique et l'agilité organisationnelle, qui sont nécessaires pour aligner les technologies numériques sur les besoins des parties prenantes[214]. La perspective stratégique du leadership en matière de transformation numérique met en évidence le besoin de vision, d'agilité et d'intelligence émotionnelle, car ces qualités permettent aux dirigeants de favoriser l'évolution culturelle et de créer des entreprises prêtes pour l'avenir[215]. En conclusion, un leadership numérique efficace ne repose pas uniquement sur les changements technologiques mais implique une approche globale qui inclut un alignement stratégique, des pratiques inclusives et une amélioration continue pour garantir un succès à long terme dans l'économie numérique.

[210] Chandratreya, A. (2024). Digital Transformation Strategy and Management. Indian Scientific Journal Of Research In Engineering And Management, 08(10), 1–5. https://doi.org/10.55041/ijsrem38058

[211] Santos, J., Queiroz, C. C. da S. F., Fiamenghi, P. A., Silva, J. A. de P., Amaral, A. de M., Santos, E., Endlich, M. A. R., Monteiro, A., Cordeiro, M., & Ferreira, H. (2025). Liderança e estratégias na era digital: um novo cenário. Aracê. Direitos Humanos Em Revista, 7(5). https://doi.org/10.56238/arev7n5-317

[212] Ekionea, J.-P. B., Fillion, G., & IPEPE, L.-D. K. (2024). Using Soft System Methodology to Align Digitalization Strategies with Processes/Business Strategies: Towards A Qualitative Approach. https://doi.org/10.56734/ijbms.v5n4a2

[213] Madanchian, M., & Taherdoost, H. (2025). Strategies for Successful Leading Digital Transformation. 87–107. https://doi.org/10.1108/978-1-83708-046-520251005

[214] Prasetya, Y., & Prasetya, Y. (2025). Digital Leadership in IT Organizations: A Narrative Review of Strategies and Challenges in the Era of Disruption. Data, 3(1), 20–33. https://doi.org/10.61978/data.v3i1.705

[215] Theenadhayalan, S. (2025). Leadership in digital transformation: a strategic perspective. 16(4). https://doi.org/10.71097/ijsat.v16.i4.8457

3.2 Leviers stratégiques pour assurer la durabilité des solutions WealthTech : Les pratiques managériales :

La communication continue, la formation et le soutien des équipes sont des pratiques de gestion essentielle pour garantir la durabilité des solutions WealthTech. Les pratiques de gestion efficaces qui intègrent ces éléments peuvent améliorer de manière significative l'adaptabilité et la résilience des solutions WealthTech, garantissant ainsi leur compétitivité et leur durabilité à long terme, parmi ces pratiques on trouve :

3.2.1 Communication continue :

Une communication continue est essentielle pour aligner les efforts de l'équipe sur les objectifs organisationnels et garantir que toutes les parties prenantes sont informées des changements et des mises à jour des solutions WealthTech. Une communication efficace favorise la collaboration et la confiance entre les membres de l'équipe, ce qui est essentiel pour les équipes performantes[216]. D'autre part, L'utilisation d'outils de communication numériques, tels que les systèmes de feedback en temps réel et les analyses pilotées par l'IA, peut améliorer l'efficience et l'efficacité de la communication. Ces outils contribuent à maintenir la transparence et à faciliter la prise de décisions rapides, ce qui est crucial dans l'environnement dynamique de WealthTech[217].

3.2.2 Formation :

L'établissement d'une culture d'apprentissage continu est essentiel pour s'adapter aux avancées technologiques les programmes de formation devraient être conçus pour combler des lacunes technologiques spécifiques et promouvoir le développement continu des compétences améliorant ainsi la capacité d'adaptation et la préparation des employés.

3.2.3 Soutien a l'équipe :

Un solide soutien de la direction est essentiel pour maintenir les pratiques agiles et favoriser une main-d'œuvre résiliente. Les dirigeants doivent s'engager à fournir les ressources et le soutien nécessaire aux équipes en veillant à ce qu'elles puissent mettre en

[216] Omokhoa, H. E., Odionu, C. S., Azubuike, C., & Sule, A. K. (2025). Building High-Performance Teams and Enhancing Staff Training Through AI-Driven Solutions in Financial Institutions and SMEs. International Journal of Research and Innovation in Social Science, VIII(XII), 2976–2984. https://doi.org/10.47772/ijriss.2024.8120246

[217] Rani, S., & Chaturvedi, S. (2025). Leveraging Technology for Employee Retention: A Strategic Approach to Workforce Stability. Asian Journal of Economics, Business and Accounting, 25(8), 224–235. https://doi.org/10.9734/ajeba/2025/v25i81929

œuvre et pérenniser efficacement les solutions WealthTech (Wijesinghe et al., n.d.)[218]. En plus Investir dans la résilience des équipes grâce au développement stratégique des talents et à des approches diversifiées peut aider les organisations à effectuer une transition en douceur vers des écosystèmes plus numérisés. Cet investissement garantit que les équipes sont prêtes à faire face aux changements et à maintenir leur efficacité opérationnelle[219].

3.3 Les perspectives pour les leaders dans un environnement technologique en constante évolution :

Les perspectives d'avenir des dirigeants dans un environnement technologique en constante évolution sont façonnés par la nécessité de s'adapter aux avancées technologiques rapides, à la mondialisation et à l'évolution de la dynamique organisationnelle les leaders doivent développer un choix de compétences pour gérer efficacement ces changements, notamment l'intégration technologique, l'adaptabilité et la prise de décision éthique alors que la technologie continue de transformer les opérations quotidiennes les dirigeants sont tenus de trouver un équilibre entre les capacités technologiques et un leadership centré sur l'humain afin de favoriser l'innovation et la résilience.

3.3.1 Intégration technologique et innovation :

Les leaders doivent explorer la technologie, rationaliser les opérations et stimuler l'innovation, améliorant ainsi la proposition de valeur globale de leurs organisation[220]. Aussi, la culture numérique et la capacite d'intégrer des outils numériques sont essentielles pour que les dirigeants restent efficaces dans un environnement en évolution rapide.

3.3.2 Adaptabilité et résilience :

Un leadership adaptatif est essentiel en période d'incertitude, car il permet aux dirigeants de modifier leurs stratégies et d'inspirer confiance en période de volatile. L'apprentissage et le développement continus sont essentiels pour permettre aux leaders de garder une longueur d'avance sur les avancées technologiques[221].

---

[218] Wijesinghe, U., Mapitiyage, V., Wickramarathne, C., Wickramage, C., Wisenthige, K., & Aluthwala, C. (n.d.). Does Management Support Drive Sustained Agile Usage? a Serial Mediation Model and Cipma Perspective. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0316538

[219] Messer, L. (2021). Building a resilient workforce for tomorrow by investing in the employees of today. https://doi.org/10.69554/hcbb4484

[220] Bhatia, M., & Khare, V. (2025). The Future Landscape in Leaders Role. 309–356. https://doi.org/10.1108/978-1-83662-486-820251007

[221] Madanchian, M., & Taherdoost, H. (2025b). The Future of Tech-Driven Leadership. 175–190. https://doi.org/10.1108/978-1-83708-046-520251009

3.3.3 Leadership garant d'éthique et inclusion :

Les leaders doivent garantir des pratiques éthiques et créer un climat de travail inclusif et d'accueillir les différents points de vue pour favoriser une culture de l'innovation et la collaboration[222]. Les dirigeants devraient intégrer un objectif significatif dans leur approche stratégique, en alignant les objectifs organisationnels sur les valeurs sociétales plus larges[223].

3.3.4 Vision et orientation stratégiques :

Les leaders devraient anticiper et façonner l'avenir des technologies exponentielles, en s'intéressant de manière proactive aux tendances émergentes pour favoriser une croissance durable.

Par conséquence, le rythme rapide des changements technologiques nécessite un engagement en faveur de l'apprentissage continu et l'adaptabilité c'est ce qui fait que les dirigeants doivent trouver un équilibre entre les capacités technologiques et un leadership centre sur l'humain.

Le e-leadership est crucial pour le succès de l'adoption de la WealthTech, nécessitant que les dirigeants intègrent des technologies avancées tout en prenant en compte les dimensions humaines et culturelles. En équilibrant les capacités technologiques avec des pratiques éthiques et une culture de travail inclusive, les dirigeants assurent une croissance organisationnelle durable et un avantage concurrentiel sur les marchés financiers en constante évolution.

[222] West, T. D., Silva, F., Daida, M., Sharifi, N., & Jean, P. N. (2023). Future Trends Influencing Technical Leaders and Technical Leadership. INCOSE International Symposium, 33(1), 1495–1508. https://doi.org/10.1002/iis2.13094

[223] Westover, J. (2025). Leadership at the Intersection: Weaving Technology, Purpose, and Adaptability. Human Capital Leadership., 25(4). https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.25.4.5

Section 3 : Le rôle modérateur des facteurs humains et stratégiques dans la relation E-Leadership – WealthTech

La transformation numérique de la gestion de patrimoine a donné naissance à la WealthTech, un écosystème où l'adoption des technologies ne dépend pas uniquement de leur performance technique, mais aussi de facteurs humains et stratégiques. Dans ce contexte, deux variables modératrices s'imposent dans la relation e-leadership – WealthTech : l'intelligence émotionnelle des e-leaders et l'agilité stratégique des organisations.

1 L'intelligence émotionnelle face à la rationalité algorithmique : un levier d'engagement et de confiance

1.1 Définition et fondements de l'intelligence émotionnelle :

L'étude de la psychologie a introduit tout au long du XXe siècle un concept controversé mais qui a suscité un grand intérêt au cours des dernières décennies, tant sur le plan académique que professionnel, comme celui de l'intelligence émotionnelle (IE). En 1920, le concept « d'intelligence sociale » est introduit et défini comme « la capacité à comprendre et à gérer les hommes et les femmes, les garçons et les filles à agir avec sagesse dans les relations humaines ».

Par la suite, dans les années soixante, le terme intelligence émotionnelle a été utilisé de manière marginale dans la critique littéraire et la psychiatrie. Dans les années quatre-vingt, il est utilisé de manière plus systématisée. De plus, sans utiliser le terme incluant « l'intelligence personnelle » dans le travail fondamental dans la théorie des intelligences multiples. Plus précisément, l'intelligence personnelle était composée de l'intelligence intrapersonnelle, faisant référence à la connaissance des aspects internes d'une personne, et de l'intelligence interpersonnelle, basée sur la capacité de base à remarquer les distinctions entre autres, en particulier le contraste dans leurs humeurs, leurs tempéraments, leurs motivations et leurs intentions.

Déjà dans les années quatre-vingt-dix, l'IE est explicitement défini. Elle est définie comme un sous-ensemble de l'intelligence sociale qui implique la capacité de contrôler ses propres sentiments et émotions et ceux des autres, de discriminer les uns les autres et d'utiliser cette information pour guider la pensée et les actions. Le concept a été révisé des années plus tard en établissant une définition plus complète, selon laquelle l'IE serait la capacité de percevoir, de valoriser et d'exprimer des émotions avec précision ; la capacité de trouver et/ou de générer des sentiments lorsqu'ils facilitent la pensée et la capacité de

comprendre et de réguler les émotions pour promouvoir la croissance émotionnelle et intellectuelle.

L'un des auteurs les plus influents dans ce domaine a proposé une définition par exclusion considérant l'IE comme toute caractéristique souhaitable de nature personnelle qui n'est pas représentée par l'intelligence cognitive[224].

Le professeur Reuven Bar-On a développé un test destiné à évaluer une forme d'intelligence émotionnelle. Il en propose la définition suivante :

« Avoir conscience de ses propres émotions, avoir de l'estime de soi, de l'indépendance, de bonnes relations interpersonnelles, un sens des responsabilités sociales, une flexibilité, une tolérance au stress, de l'optimisme, de l'assurance, de l'empathie, savoir résoudre des problèmes, savoir contrôler ses impulsions… »

Il ajoute que l'Intelligence Émotionnelle, ce sont « des capacités, compétences et adresse qui influencent les capacités de chacun à se débrouiller avec les contraintes de l'environnement et les pressions qui affectent directement le bien-être total de chacun. »

L'intelligence émotionnelle pourrait être ce « melting-pot » qui regroupe un ensemble de qualités et de dispositions individuelles (qualifiées habituellement de compétences non-techniques ou de qualités interpersonnelles et intrapersonnelles) qui débordent les domaines traditionnels que sont les connaissances particulières, l'intelligence générale et les qualités techniques ou professionnelles. La plupart des auteurs ayant écrit sur ce sujet indiquent qu'afin d'être pleinement adaptée et fonctionnelle, une personne doit être pourvue à la fois d'intelligence traditionnelle (QI) et d'intelligence émotionnelle (IE). De plus, l'intelligence émotionnelle signifie avoir conscience de ses émotions et de la façon dont elles peuvent influencer sur l'intelligence traditionnelle. Cette notion cadre bien avec la pensée populaire selon laquelle, il faut, pour réussir dans la vie, outre l'intelligence, être capable d'établir et de maintenir de saines relations interpersonnelles.

« L'intelligence émotionnelle nous permet de penser de façon plus créative et d'utiliser nos émotions pour résoudre des problèmes. L'intelligence émotionnelle regroupe probablement, à divers degrés, l'intelligence en général. Une personne dotée d'intelligence émotionnelle présente des habiletés dans les quatre domaines suivants : identification des émotions, utilisation des émotions, compréhension des émotions, ajustement des émotions. »

[224] Danvila, I., & Sastre, M., A. (2010). Inteligencia Emocional: una revisión del concepto y líneas de investigación. Cuadernos de Estudios Empresariales, ISSN: 1131-6985, vol. 20, 107-126

D'autre part, l'intelligence émotionnelle pourrait se définir comme un ensemble d'aptitudes et d'habiletés non cognitives qui influent sur la capacité d'une personne à affronter les exigences et les pressions externes alors que l'intelligence « classique » serait un ensemble d'aptitudes cognitives servant à acquérir des connaissances, à mémoriser et à utiliser les éléments de sa propre culture pour résoudre des problèmes de la vie quotidienne et pour s'adapter rapidement tant à un milieu stable qu'à un milieu en transformation.

Il est généralement admis qu'il n'est pas courant d'associer l'intelligence aux émotions, car elles sont souvent perçues comme diamétralement opposées. Cependant, comment peut-on définir l'intelligence émotionnelle ? Elle se manifeste par sa capacité à établir un lien avec l'humanité intérieure. L'individu qui en est doté parvient à dépasser la superficialité des choses et écoute les motivations profondes.

Daniel Goleman, docteur en psychologie à l'Université de New York, est à l'origine de l'intérêt croissant pour l'intelligence émotionnelle. Il a rédigé deux ouvrages à succès qui définissent l'intelligence émotionnelle comme suit :

« Recouvre la maîtrise de soi, l'ardeur et la persévérance et la faculté de s'inciter soi-même à l'action. […] elle permet de maîtriser nos pulsions affectives, de percer à jour les sentiments les plus intimes d'autrui, de nouer des relations harmonieuses avec les autres […], qu'elle signifie empathie, aptitude à se motiver ou à persévérer dans l'adversité, à maîtriser ses pulsions et à attendre avec patience la satisfaction de ses désirs, la capacité de conserver une humeur égale et de ne pas se laisser dominer par le chagrin au point de ne plus pouvoir penser, la capacité d'espérer […] »[225].

1.2 Les Modèles d'intelligence émotionnelle :

Les modèles d'intelligence émotionnelle (IE) ont aidé à développer différents outils pour l'évaluation des constructions. Chaque paradigme théorique conceptualise l'intelligence émotionnelle à partir de l'une des deux perspectives suivantes : capacité ou modèle mixte. Les modèles de capacité considèrent l'intelligence émotionnelle comme une forme pure de capacité mentale et donc comme une intelligence pure. Des modèles mixtes d'intelligence émotionnelle combinent la capacité mentale avec des traits de personnalité. Les modèles de

[225] Sonia Bechet, « L'intelligence émotionnelle », Canal Psy [En ligne], 61 | 2003, mis en ligne le 27 avril 2021, consulté le 02 /04/2026. URL : https://publications-prairial.fr/canalpsy/index.php?id=827

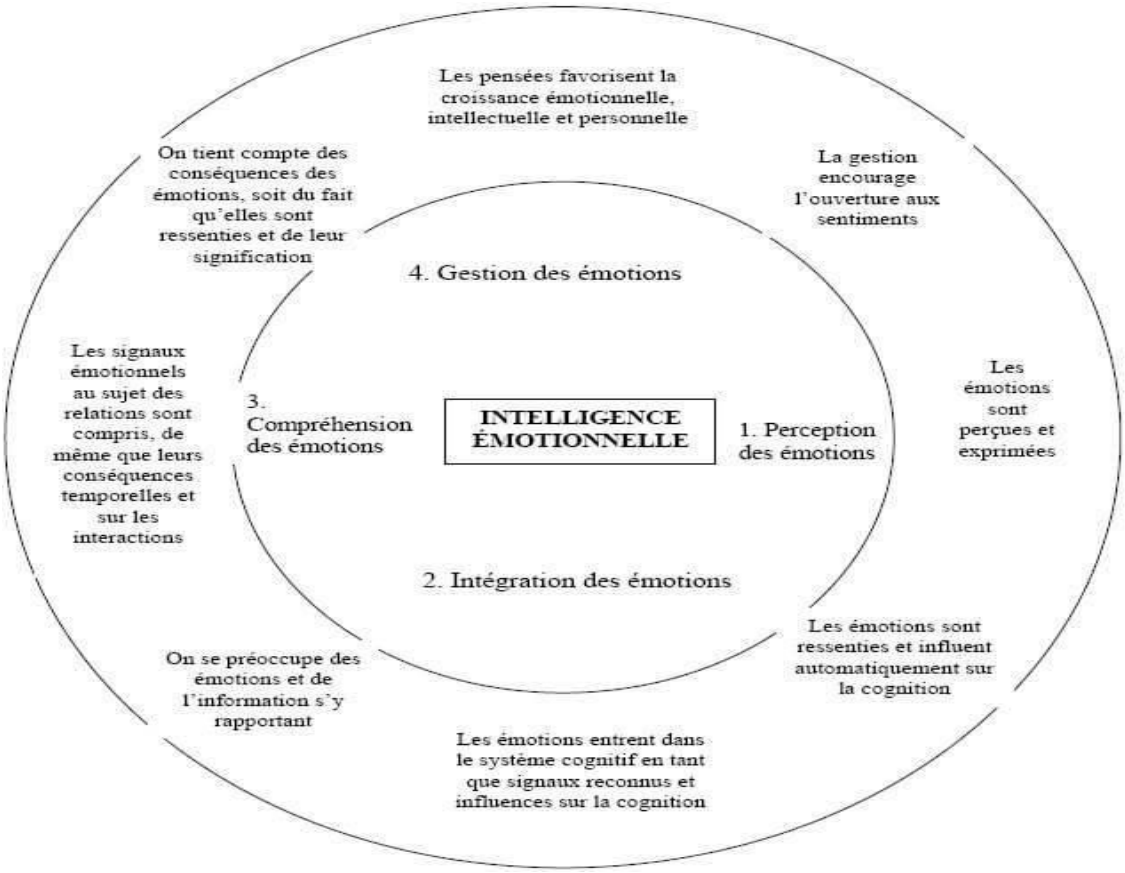
traits de l'IE font référence aux perceptions individuelles de leurs propres capacités émotionnelles.

1.2.1 Modèle de capacités de Mayer et Salovey :

Selon Peter Salovey et John D. Mayer, l'IE est « la capacité de raisonner sur les émotions, et d'émotions, d'améliorer la pensée. Il comprend la capacité de percevoir avec précision les émotions, d'accéder et de générer des émotions afin d'aider à la pensée, de comprendre les émotions et les connaissances émotionnelles, et de réguler les émotions de manière réflexive afin de promouvoir la croissance émotionnelle et intellectuelle ». Le modèle comprend quatre types de compétences :

1. Perception des émotions
2. Utilisation des émotions
3. Comprendre les émotions
4. Gestion émotionnelle

Figure 9 : Modèle UTAUT (Venkatesh et al., 2003)



Source : Intelligence émotionnelle. (s.d.). L'aidant de sagesse. https://l-aidant-de-sagesse.webnode.fr/pedagogie-et-didactique/intelligence-emotionnelle/ (consulte le 02/04/2026)

Dans le modèle de Mayer et Salovey, chaque capacité est mesurée à l'aide de tâches spécifiques, Le test d'intelligence émotionnelle Mayer-Salovey-Caruso (MSCEIT) est modélisé sur des tests de IQ basés sur les capacités. Les auteurs déclarent que l'intelligence émotionnelle mesurée par le cadre de capacité répond à certains des critères standard d'une nouvelle intelligence : l'opérationnalisation en tant qu'ensemble de capacités, l'objectivité des réponses, la corrélation des scores avec les intelligences existantes, la variation unique et l'augmentation des scores avec l'âge.

Le MSCEIT est une mesure consensuelle qui compare les réponses des individus à celles d'un échantillon de répondants. Les réponses ne sont considérées comme émotionnellement "intelligentes" que si la majorité de l'échantillon a donné des réponses similaires. D'autres mesures du modèle de capacité comprennent :

- Analyse diagnostique de l'exactitude non verbale
- Tests de reconnaissance rapide japonais et caucasien
- Échelle des niveaux de conscience émotionnelle

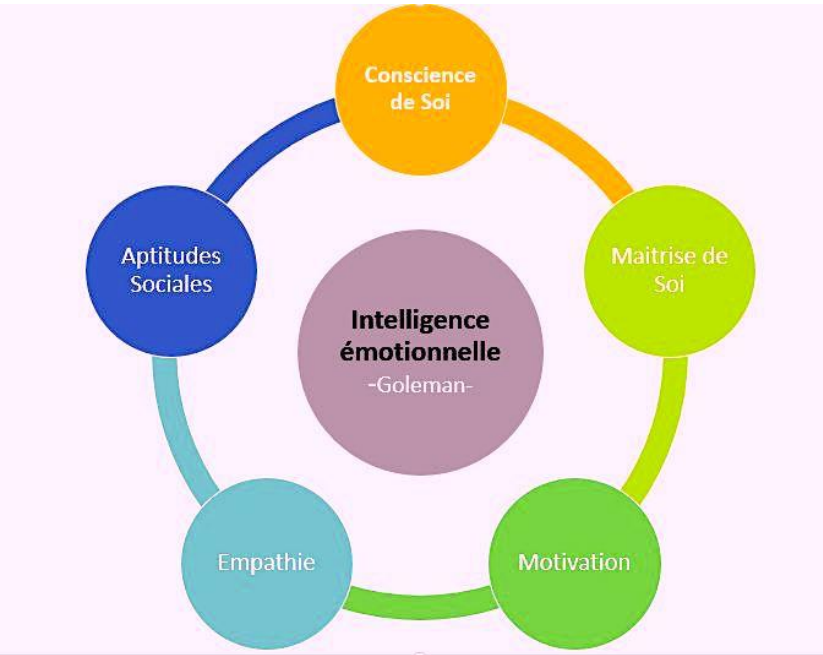
Il existe des études qui contredisent la validité de ces tests. Le modèle de capacité a été critiqué dans la recherche pour l'équivoque et le manque de prédictions sur le lieu de travail, mais, par rapport aux échelles autodéclarées de l'IE, ce modèle n'est pas basé sur l'opinion des individus sur eux-mêmes.

1.2.2 Le modèle mixte de Goleman :

Daniel Goleman définit l'intelligence émotionnelle comme "la capacité de reconnaître nos propres sentiments et ceux des autres, de nous motiver, de bien gérer les émotions en nous-mêmes et dans nos relations". Le premier modèle de Daniel Goleman se concentre sur les capacités requises pour la performance de leadership, y compris cinq constructions principales de l'assurance-emploi, avec vingt-cinq compétences :

1. Conscience de soi
2. Autorégulation
3. Capacité sociale
4. Empathie
5. Motivation

Figure 10 : Le modèle de Goleman (1995 et 1998)



Source : Intelligence émotionnelle. (s.d.). L'aidant de sagesse. https://l-aidant-de-sagesse.webnode.fr/pedagogie-et-didactique/intelligence-emotionnelle/ (consulte le 02/04/2026)

Une analyse plus approfondie de Richard Boyatzis a réduit le nombre de compétences à vingt, et les domaines à quatre :

1. Conscience de soi
    - Prise de conscience de ses émotions
    - Auto-évaluation précise
    - Confiance en soi
2. Autogestion
    - Maîtrise de soi émotionnelle
    - Transparence c. Adaptabilité
    - Orientation des efforts
    - Initiative
    - Optimisme
3. Sensibilisation sociale
    - Empathie
    - Sensibilisation organisationnelle
    - Orientation des services
4. Gestion des relations
    - Gérer les autres

- Leadership inspiré
- Influence d. Gestion des conflits
- Travail d'équipe et collaboration

Le modèle de Goleman peut être mesuré sur la base de :

1. L'inventaire des compétences émotionnelles (ECI) créé en 1999, révisé en tant que the Emotional and Competency Inventory (ECI) en 2007.
2. L'évaluation de l'intelligence émotionnelle a été développée en 2001 en tant qu'auto-évaluation. Ce modèle a été critiqué comme simplement "psychologie populaire"

1.2.3 Le modèle mixte de Bar-On :

Reuven Bar-On considérait que l'intelligence émotionnelle se développe au fil du temps et peut être améliorée par l'entraînement, la programmation et la thérapie. Il considère que l'intelligence émotionnelle et sociale est « une section transversale de compétences, d'aptitudes et de facilitateurs émotionnels et sociaux interdépendants qui déterminent dans quelle mesure nous nous comprenons et nous exprimons, comprenons les autres et interagissons avec eux, et faisons face aux demandes, aux défis et aux pressions quotidiens ».

Le modèle d'intelligence émotionnelle de Bar-On fait référence au potentiel de performance plutôt qu'à la performance elle-même, étant axé sur les processus plutôt que sur les résultats. L'EI se concentre sur :

1. Un groupe de compétences émotionnelles et sociales
2. La capacité à faire face et à s'adapter : Son modèle mixte comprend cinq composantes de l'intelligence émotionnelle
   - Intrapersonnel
     (a) Respect de soi
     (b) Conscience de ses émotions
     (c) Affirmation de soi o Indépendance
     (d) Ténacité
   - Interpersonnelle
     (a) Empathie
     (b) Responsabilité sociale
     (c) Relation interpersonnelle
   - Adaptabilité
     (a) Test de réalité
     (b) Flexibilité

(c) Résolution de problèmes

- Gestion du stress o
  (a) Tolérance au stress
  (b) Contrôle de l'impulsivité
- Humeur générale
  (a) Optimisme
  (b) Bonheur [226].

1.3 Limites de la rationalité algorithmique dans la WealthTech :

La rationalité algorithmique dans la WealthTech présente des limites importantes liées a la nature même des algorithmes et aux spécificités du secteur financier.

Tout d'abord, la WealthTech utilise l'intelligence artificielle (IA), l'apprentissage automatique et l'analyse de données pour proposer des conseils d'investissement personnalisés, automatiser la gestion de portefeuille et offrir une vision claire du patrimoine (Tomic et al., 2024)[227]. En outre l'automatisation repose sur des modelés faites pour maximiser la précision des recommandations et l'efficacité des décisions financiers en unissant les donnes historiques, profils des clients et tendances du marché. Cette rationalité algorithmique est limitée par plusieurs facteurs et compris :

1. **Incertitude et complexité des marches financiers :** Les marches sont dynamiques très influences par des facteurs imprévisibles tels que les événements politiques, les crises ou les changements réglementaires. Les modelés algorithmiques sophistiques ne capturent pas toutes les dimensions qualitatives et inattendues qui affectent les comportements financiers, ce qui limite la capacite de prédiction et d'optimisation des investissements.
2. **Limites et biais des données :** La qualité des recommandations dépend largement de la qualité et de la pertinence des données traitées. Dans la WealthTech, les données historiques parfois ne reflètent pas les événements futures et les algorithmes sont vulnérables aux biais de sélection, mesure ou même à l'effet de sur-apprentissage (overfitting). Ces facteurs restreignent l'objectivité et la rationalité des décisions.
3. **Problème de l'interprétabilité et confiance utilisateur :** Les modelés d'IA manquent de transparence (boites noires) ce qui complique la compréhension des décisions et réduit

[226] Sfetcu, Nicolae, " Emoțiile și inteligența emoțională în organizații", SetThings (31 decembrie 2019), MultiMedia Publishing (ISBN 978-606-033-328-9), DOI: 10.13140/RG.2.2.32991.20640

[227] Tomic, I., Jokanovic, B., & Ivkovic, S. (2024). AI in Wealth Management and WealthTech. Social Informatics Journal, 3(2), 30–36. https://doi.org/10.58898/sij.v3i2.30-36

la confiance des utilisateurs dans les recommandations. Par conséquence ça pose une barrière a l'adoption généralisée de la WealthTech et soulevé des questions sur la responsabilité et la capacite des algorithmes à remplacer l'homme.

4. **Contexte social et comportemental :** Les décisions en gestion de patrimoine ne sont pas purement rationnelles elles intègrent des aspectes émotionnels et culturels. La rationalité algorithmique ne prend pas toujours en compte ces facteurs humains qui influencent les préférences des individus[228]. Par exemple les attitudes financières et la perception des risques jouent un rôle déterminant dans les comportements d'investissement ce que les algorithmes peinent à modéliser.
5. **Évolution rapide des technologies et des régulations :** La WealthTech évolue dans un environnement règlementaire et technologique en constante mutation ce qui impose une adaptation permanente des algorithmes. La rationalité algorithmique peut donc être temporaire limitée par des paramètres qui changent plus rapidement que les processus d'apprentissage et d'implémentation des modelés IA[229].

En conclusion, malgré les avancées impressionnantes en IA et en données la rationalité algorithmique dans la WealthTech est encadrée par la complexité intrinsèque du domaine financier. Ce qui implique que les systèmes doivent être conçus comme des outils d'aide à la décision complémentaires à l'expertise humaine.

1.4 Le rôle modérateur de l'intelligence émotionnelle dans l'adoption des solution WealthTech :

Le leadership électronique intégrant l'intelligence émotionnelle joue un rôle crucial dans l'adoption des solutions WealthTech par exemple la réduction de la résistance au changement, renforcer la confiance envers les outils digitaux et faciliter l'appropriation technologique

- **Reduction de la résistance au changement :**

L'un des défis majeurs dans l'adoption des technologies financières est la résistance au changement. L'intelligence émotionnelle (IE) des leaders permettant à ces derniers de mieux comprendre et gérer les émotions, peurs et doutes des employés face aux innovations technologiques. L'IE favorise l'empathie, la gestion constructive du stress et une meilleure

[228] Kumar, J., Rani, M., Rani, G., & Rani, V. (2023). What do individuals know, feel and do from a financial perspective? An empirical study on financial satisfaction. International Journal of Social Economics, 51(6), 771–785. https://doi.org/10.1108/ijse-03-2023-0239

[229] Luu, L., Petratos, P. N., Nguyen, T., & Le, V. (2021). Financial technology (fintech) (pp. 143–171). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003227663-7

communication. La flexibilité émotionnelle une dimension de l'IE est directement liée a la capacite des managers à adopter un style de leadership transformationnel qui soutient efficacement les initiatives de changement. En outre, le leader émotionnellement intelligent peut diminuer les résistances internes en adaptant son discours et ses actions en fonction des réactions émotionnelles.

- **Amélioration de la confiance envers les outils digitaux :**

La confiance envers les technologies digitales est un facteur clé d'adoption dans les environnements WealthTech qui sont souvent perçus comme complexes et risques. L'IE contribue à créer un climat de confiance en favorisant une communication transparente et rassurante. Grace à ses compétences émotionnelles le leader est capable de valoriser les expériences positives avec les outils digitaux réduisant ainsi l'anxiété et la méfiance à leur considération.

- **Facilitation de l'appropriation technologique :**

L'intelligence émotionnelle dans le leadership facilite également l'adoption effective des nouvelles technologies en influençant favorablement l'appropriation des outils. Elle encourage un engagement plus profond et une meilleure adaptation par la compréhension des besoins émotionnels et cognitifs, les leaders à forte intelligence émotionnelle utilisent des stratégies qui combinent encouragements, reconnaissance et soutien psychologique renforçant aussi l'appropriation et l'utilisation des solutions WealthTech.

Tableau 5 : Le rôle de l'e-leadership avec intelligence émotionnelle

Aspect	Rôle de l'E-leadership avec intelligence émotionnelle
Reduction de la résistance	Compréhension des émotions, gestion du stress, communication empathique diminuant les oppositions au changement
Amélioration de la confiance	Création d'un climat rassurant, capital psychologique positif, valorisation des expériences numériques
Facilitation de l'appropriation	Encouragement, reconnaissance, soutien émotionnel renforçant l'engagement dans l'usage des outils

Source : Laichaoui, H., & Saidane, M. L. F. Z. (2025). L'intelligence émotionnelle comme levier de renforcement de la stabilité des ressources humaines: étude de cas Naftal- Alger- (Mémoire de master, École Nationale Supérieure de Management, Koléa, Algérie).

2 L'agilité stratégique comme condition d'une adoption durable des solutions de gestion patrimoniale

2.1 Définition de l'agilité stratégique :

L'agité stratégique a évolué au cours des dernières décennies et ses racines remontent au domaine plus large de l'agilité dans la gestion d'entreprise. Il a gagné en importance en tant que concept distinct dans la littérature sur la gestion stratégique au début des années 2000, en particulier grâce aux travaux de Sambamurthy et al. (2003), qui ont souligné son importance pour répondre aux événements perturbateurs du marche[230]. Au fil des ans l'agilité est plus en plus reconnue comme facteur essentiel au succès des organisations, en particulier dans les environnements caractérises par des avances technologiques rapides et la mondialisation[231]. La pandémie de COVID-19 a encore souligné la nécessite de faire preuve d'agilité stratégique car les organisations capables de modifier rapidement leurs stratégies étaient mieux placées pour survivre et même prospère pendant la crise[232].

L'agilité stratégique est une construction multidimensionnelle qui implique la capacite à détecter, anticiper et répondre aux changements du marche avec flexibilité[233]. Il comprend plusieurs éléments clés notamment la planification stratégique, la flexibilité et la capacite à innover et à créer de nouveaux modèles.

L'agilité stratégique englobe la détection (sensing), la saisie (seizing) et la transformation (transforming) des capacités, ce qui est crucial pour naviguer dans des paysages de marché volatils.

Le premier pilier, la détection, illustre la capacité de l'organisation à percevoir et à interpréter avec précision les signaux provenant de son environnement externe. Dans le contexte actuel, caractérisé par une interconnexion accrue et une abondance de flux d'informations ainsi que par des dynamiques de marché en constante évolution, la capacité à discerner des schémas significatifs au sein de cette confusion revêt une importance cruciale. Les entreprises dotées de mécanismes de détection solides utilisent divers outils,

[230] Tallon, P., Queiroz, M., & Coltman, T. (2022). Digital-Enabled Strategic Agility: The Next Frontier. European Journal of Information Systems, 31, 641–652. https://doi.org/10.1080/0960085X.2022.2102713

[231] Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic Agility: A State of the Art Introduction to the Special Section on Strategic Agility: California Management Review, 56(3), 5–12. https://doi.org/10.1525/CMR.2014.56.3.5

[232] Elali, W. (2021). The Importance of Strategic Agility to Business Survival During Corona Crisis and Beyond. 1–8. https://doi.org/10.51325/IJBEG.V4I2.64

[233] Sampath, G., & Krishnamoorthy, B. (2017). Is strategic agility the new Holy Grail? Exploring the strategic agility construct. International Journal of Business Excellence, 13(2), 160–180. https://doi.org/10.1504/IJBEX.2017.10007041

notamment les études de marché, l'analyse des données et les boucles de rétroaction des consommateurs, pour obtenir des informations sur les tendances émergentes, les menaces concurrentielles et les préférences des clients. Comme souligne Teece (2007) « la perception implique plus que de simplement reconnaître ce qui se passe ; il s'agit de comprendre pourquoi et comment cela compte ». Cela souligne l'impératif pour les organisations de reconnaître les changements dans le paysage du marché et de comprendre leur importance sous-jacente, permettant ainsi des décisions stratégiques éclairées et une adaptation proactive aux conditions du marché en évolution.

Saisir, le deuxième élément de l'agilité stratégique, fait référence à la capacité d'une organisation à tirer parti rapidement et de manière décisive des opportunités qui se présentent. Dans un environnement commercial dynamique, marqué par des opportunités éphémères et une concurrence féroce, la capacité à agir avec rapidité détermine souvent si une entreprise prospère ou devient obsolète. Les entreprises habiles à saisir les opportunités tirent parti de leurs capacités de détection pour repérer les tendances émergentes et les évolutions du marché. Elles mettent en œuvre des processus décisionnels agiles et des mécanismes d'allocation efficace des ressources afin d'exploiter ces opportunités de manière optimale. Comme le souligne justement Mintzberg (2000), « L'agilité ne se limite pas à la vitesse, mais concerne également la capacité à agir de manière décisive face à l'incertitude ». Cela met en évidence l'importance de réagir rapidement et de prendre des décisions éclairées et déterminées pour garder une longueur d'avance dans le monde des affaires actuel, rapide et incertain.

L'essence de la transformation, le troisième et dernier volet de l'agilité stratégique, souligne la nécessité cruciale d'adaptabilité et de flexibilité organisationnelles dans un contexte de changement constant. À l'ère actuelle, caractérisée par des innovations disruptives, l'évolution des préférences des consommateurs et des incertitudes géopolitiques, des structures organisationnelles statiques et des processus rigides représentent davantage un risque qu'un avantage.

La transformation implique l'évolution continue des structures, des processus et des capacités d'une organisation afin de s'harmoniser avec les dynamiques de marché en constante évolution et les impératifs stratégiques. Comme l'a souligné McGrath (2013), favoriser une culture d'adaptabilité et d'expérimentation devient primordial pour les organisations, où le changement est accueilli comme un phénomène perpétuel et les disruptions sont perçues comme des occasions de croissance. Cette nécessité de transformation continue met en lumière l'agilité requise pour prospérer dans des

environnements volatils et incertains. L'intégration des capacités de détection, la saisie des opportunités et la transformation proactive au sein d'un cadre cohérent d'agilité stratégique permettent aux organisations de naviguer avec résilience et clairvoyance à travers les complexités du marché mondial. En affinant leur capacité à détecter les signaux du marché et les tendances émergentes, à capitaliser rapidement sur les opportunités et à s'adapter de manière proactive leurs structures et processus, les entreprises peuvent se positionner comme des acteurs de marché agiles, capables de prospérer dans un contexte d'incertitude et de volatilité. Comme l'affirment simplement Eisenhardt et Sull (2001), « L'agilité stratégique n'est pas une destination mais un voyage, nécessitant une adaptation et une évolution continues en réponse aux conditions de marché changeantes et aux pressions concurrentielles ». Cette approche holistique de l'agilité stratégique permet aux organisations de réagir efficacement aux disruptions et d'anticiper et saisir les opportunités émergentes, maintenant ainsi un avantage concurrentiel dans l'environnement commercial dynamique d'aujourd'hui[234].

2.2 Dimensions de l'agilité stratégique :

2.2.1 Sensibilité strategique :

La sensibilité stratégique (SS) est la première des trois dimensions du l'agilité stratégique (SA) qui permet aux organisations de reconnaître et de répondre de manière proactive aux changements de l'environnement et aux tendances émergentes. Dans leur ouvrage Doz et Kosonen (2008, 2010) décrivent la SS comme la « précision de la perception » et « l'intensité de la conscience » des évolutions stratégiques, combinant une orientation externe avec des processus internes participatifs afin de permettre une analyse en temps réel. Cette capacité est essentielle pour les entreprises qui souhaitent anticiper les évolutions du marché et agir avant leurs concurrents afin d'aligner la veille stratégique sur les besoins dynamiques de l'entreprise. D'autre auteurs soulignent en outre l'importance des capacités de prévoyance entrepreneuriale pour rester compétitif. Un autre aspect de la SS est la culture organisationnelle orientée vers l'ouverture à l'information et à l'innovation, soutenue par des relations solides avec divers partenaires internes et externes. Cette orientation marché permet aux organisations d'acquérir des connaissances, ainsi que de répondre et de

[234] Ngandoh, A. M. (2024). Strategic Agility in Global Markets: A Review of Business Strategy and Policy. Proceeding of Research and Civil Society Desemination, 2(1), 244–257. https://doi.org/10.37476/presed.v2i1.75

reformuler en continu de nouvelles informations afin de créer une valeur supérieure pour les clients tout en maintenant un avantage concurrentiel. La SS sert également de précurseur à l'orientation d'apprentissage et encourage les comportements nécessaires à la reconnaissance du marché et à l'adaptation des stratégies en conséquence.

2.2.2 L'unité de leadership (LU) :

Il désigne la capacité à prendre des décisions difficiles rapidement mais et de manière réfléchie, sans ambiguïté. Elle permet aussi à la haute direction de communiquer les nouveaux objectifs définis pour l'entreprise et les activités nécessaires au changement, ainsi que de créer un climat empathique entre les employés d'une organisation. Dans un environnement dynamique, il est important que la (LU) facilite la prise de décisions rapides une fois que la situation stratégique est comprise et que les opportunités qui en découlent sont saisies intellectuellement.

Dans leur ouvrage fondateur, Doz et Kosonen (2010) identifient cinq stratégies qui, ensemble, construisent la LU : le dialogue, la révélation, l'intégration, l'alignement et la bienveillance. Le dialogue favorise une communication ouverte et constructive au sein de la haute direction en encourageant la remise en question des suppositions et l'exploration de différentes perspectives afin d'atteindre une compréhension partagée. La révélation développe la confiance en apportant de la transparence lorsque les membres de l'équipe révèlent leurs motivations et aspirations, ce qui minimise les agendas cachés et encourage le respect mutuel.

De même, Paolone et al. (2024) soulignent le rôle de la diversité au sein du conseil d'administration, notamment dans le renforcement de la collaboration et de la prise de décision durable, comme moyen pour améliorer la cohésion et la résilience de l'équipe. Ces cinq stratégies améliorent ensemble la collaboration collective nécessaire à la haute direction pour guider leur organisation à travers des périodes d'incertitude et de changement stratégique. Xing et al. (2020) insistent également sur le fait que la LU renforce les résultats entrepreneuriaux et stratégiques en consolidant l'identité de l'équipe et l'engagement collectif, ce qui permet des réponses cohérentes et innovantes face à des défis dynamiques.

2.2.3 Fluidité des ressources :

La fluidité des ressources (RF) fait référence à la capacité d'une organisation à reconfigurer de manière dynamique ses ressources pour répondre à l'évolution des priorités stratégiques et des conditions environnementales (Doz et Kosonen 2008). Il existe plusieurs études qui répondent à la question de savoir si les ressources flexibles améliorent la performation organisationnelle (par exemple, Adomako et Ahsan 2022 ; Aghileh et al. 2024 ; Martínez-

Sánchez et al. 2020 ; Yang et Gan 2021). Dans leur travail fondateur, Doz et Kosonen (2010) décrivent cinq stratégies pour construire la RF : découplage, modularisation, dissociation, commutation et greffe. Le découplage signifie gagner en flexibilité en relessant les liens rigides entre les ressources et les opérations spécifiques. La modularisation améliore cela en assemblant et en démontant les ressources commerciales en unités interchangeables qui peuvent être réassemblées pour de nouvelles exigences. En conséquence, van der Duin et al. (2024) établissent un lien entre la RF et l'ambidextrie organisationnelle. Ils soulignent que la capacité d'allouer de manière flexible les ressources entre l'exploitation et l'exploration est cruciale pour concilier l'efficacité à court terme et l'innovation à long terme. Une autre façon d'atteindre l'UL est la dissociation, ce qui imple de séparer les ressources de la propriété des ressources et de les relouer à des fins plus précieuses. La commutation permet une réaffectation flexible des ressources pour donner la priorité aux opportunités ayant le plus grand impact stratégique. Enfin, la greffe permet l'intégration de ressources externes, telles que des partenariats ou des technologies, pour combler les lacunes internes et élargir les capacités. En conséquence, Lai et al. (2023) ont montré dans leur étude que les entreprises adaptent leurs stratégies de ressources pour équilibrer les coûts de transaction, les conditions du marché et la similitude des ressources. Ils évitent les développements internes s'ils peuvent réduire les coûts de transaction internes élevés ou s'ils peuvent permettre une expansion rapide. Dans leur échantillon, les fusions et acquisitions (fusions et acquisitions) ont été exclues lorsque la similitude des ressources risquait la redondance ou lorsque l'incertitude du marché augmentait les risques d'investissement. Ils ont montré que les coûts de transaction externe élevés dus aux interdépendances entre les partenaires ont conduit les entreprises à favoriser les stratégies intégrées par rapport aux coentreprises d'actions.(Mueller- Saegebrecht & Walter, 2024)[235].

2.3 Le rôle modérateur de l'agilité stratégique dans l'adoption des solution WealthTech :

L'agilité stratégique joue un rôle modérateur dans l'adoption des solutions WealthTech en permettant aux organisations de s'adapter rapidement aux avancées technologiques et aux évolutions du marché. Cette agilité permet aux entreprises d'intégrer efficacement les plateformes WealthTech dans leurs opérations, améliorant ainsi leur capacité à répondre aux

[235] Mueller-Saegebrecht, S. and Walter, A.-T. (2025), Strategic Agility—An Urgent Capability for Successful Business Model Innovation? A Conceptual Process Model and Theoretical Framework. Strategic Change, 34: 407-428. https://doi.org/10.1002/jsc.2645

besoins des clients et aux pressions concurrentielles. L'agilité stratégique, caractérisée par la capacité à détecter et saisir les opportunités, est essentielle pour les entreprises souhaitant exploiter les écosystèmes WealthTech, qui sont des réseaux complexes d'applications et de services. Cette capacité facilite non seulement l'adoption de technologies innovantes, mais permet aussi aux entreprises de conserver un avantage concurrentiel dans les services financiers en pleine évolution.

- **Detecter et saisir les opportunites :** L'agilité stratégique implique la capacité à détecter et à anticiper les opportunités et les changements du marché, ce qui est essentiel pour adopter les solutions WealthTech. Les entreprises dotées d'une grande agilité stratégique peuvent rapidement identifier et mettre en œuvre de nouvelles technologies qui correspondent à leurs objectifs stratégiques, renforçant ainsi leur avantage compétitif [236].
- **Intégration au plateforme numérique :** L'adoption de plateformes numériques, telles que WealthTech, est fortement influencée par l'agilité stratégique de l'entreprise[237]. Cette agilité permet aux entreprises d'intégrer efficacement leurs capacités numériques, améliorant ainsi leurs performances commerciales et leurs résultats en matière d'innovation[238].
- **Capacités dynamiques :** L'agilité stratégique améliore les capacités dynamiques d'une entreprise, lui permettant de s'adapter aux changements technologiques et d'intégrer de nouvelles solutions telles que les plateformes WealthTech. Cette capacité d'adaptation est cruciale pour les entreprises qui passent des modèles traditionnels à des plateformes d'innovation axées sur les services[239].

L'adoption durable des solutions WealthTech repose sur deux piliers complémentaires : l'intelligence émotionnelle, qui permet aux e-leaders de réduire les résistances, d'instaurer la confiance et de favoriser l'appropriation des outils digitaux, et l'agilité stratégique, qui dote

[236] Sampath, G., & Krishnamoorthy, B. (2017). Is strategic agility the new Holy Grail? Exploring the strategic agility construct. International Journal of Business Excellence, 13(2), 160–180. https://doi.org/10.1504/IJBEX.2017.10007041

[237] Liu, Y., Chung, H. F. L., Zhang, Z., & Wu, M. (2023). When and how digital platforms empower professional services firms: an agility perspective. Journal of Service Theory and Practice, 33(2), 149–168. https://doi.org/10.1108/jstp-04-2022-0092

[238] Syarkani, Y. (2025). The mediating role of organizational agility in the relationship between digital transformation and firm performance. Journal of Social Economics Research. https://doi.org/10.54783/jser.v7i2.1057

[239] Akram, F., Ahmed, R., & Anwar, B. (2025). Impact of Technological and Resource Integration on Performance : Moderated Mediation Model. Administrative and Management Sciences Journal, 4(1), 23–33. https://doi.org/10.59365/amsj.4(1).2025.150

les organisations de la flexibilité nécessaire pour s'adapter en continu aux mutations technologiques et réglementaires du secteur. C'est précisément l'articulation entre ces deux dimensions humaine et organisationnelle qui distingue une adoption superficielle d'une appropriation profonde et pérenne des technologies de gestion patrimoniale.

Conclusion du chapitre :

Dans un secteur financier marque par une transformation numerique sans precedent, ce chapitre a demontre que la WealthTech ne se reduit pas a une simple évolution technologique, mais constitue un véritable tournant paradigmatique dans la gestion et l'investissement du patrimoine. à l'image de ce que l'intelligence artificielle, le Big Data et les plateformes de conseils automatisés ont progressivement accompli, la WealthTech a redéfini les frontières entre accessibilité, personnalisation et performance rendant les services patrimoniaux plus inclusifs, plus réactifs et davantage orientés vers les besoins réels des investisseurs.

La digitalisation de la gestion patrimoniale, telle qu'elle a été analysée dans la première section, a mis en évidence l'émergence d'un écosystème technologique structuré autour des robots advisors, social trading et micro-investissement, dont les fondements reposent sur des modèles algorithmiques inspirés de la théorie moderne du portefeuille. Toutefois, cette rationalité algorithmique aussi puissante soit elle, trouve ses limites face à la complexité intrinsèque des marchés financiers, aux biais des données et à l'irréductible dimension humaine et émotionnelle des décisions d'investissement. C’est précisément dans cet espace de complémentarité que le modèle hybride alliant l'efficience de l'automatisation à la profondeur du Conseil humain s'impose comme la réponse la plus équilibrée aux exigences d'un client moderne en quête à la fois de performance et de relations de confiance.

Le e-leadership, explore dans la deuxième section, s’est révèle être un levier déterminant dans la conduite de cette transformation. Les leaders digitaux ne sont pas de simples facilitateurs technologiques, ils sont les architectes d'une culture organisationnelle propice à l'innovation, capable d'aligner les stratégies numériques sur les objectifs organisationnels tout en gérant la résistance au changement avec discernement et empathie. À travers les cadres théoriques du TAM et de l'UTAUT, il a été établi que l'adoption des solutions WealthTech dépend autant de la perception de leur utilité et de leur facilité d'utilisation que des conditions organisationnelles et managériales dans lesquelles elles s'inscrivent.

Enfin, la troisième section a mis en relief deux variables modératrices essentielles dans la relation e-leadership et WealthTech : l'intelligence émotionnelle et l'agilité stratégique. La première permet aux leaders de réduire les résistances, d'instaurer la confiance envers les outils digitaux et favoriser une appropriation profonde des technologies, la seconde dote les organisations de la capacité à détecter les opportunités émergentes, à saisir les innovations pertinentes et à se transformer en continu face aux mutations règlementaires et

concurrentielles du secteur. C'est l'articulation harmonieuse de ces deux dimensions humaines et organisationnelles qui distingue une adoption superficielle d'une intégration durable et créatrice de valeur.

En définitive, la WealthTech, loin de sonner le glas du conseil patrimonial traditionnel, en représente le prolongement naturel est augmenté. Elle ouvre des perspectives inédites de croissance et d'innovation pour l'ensemble des acteurs du secteur, à condition qu'ils acceptent de repenser leur rôle a l'aune d'un management digital éclaire, ancre dans l'intelligence émotionnelle et porte par une agilité stratégique constamment renouvelée. La création de valeur dans l'ère WealthTech ne réside ainsi pas uniquement dans la puissance des technologies déployées, mais bien dans la capacite des organisations a les adopter de manière réfléchie, durable et résolument centrée sur l'humain.

Chapitre III : Étude Empirique

Chapitre III : Étude Empirique

Introduction du chapitre :

Le présent chapitre constitue le cœur empirique de notre mémoire. Il s'articule en trois sections distinctes et complémentaires. La première section est consacrée à la présentation de l'entreprise d'accueil SONATRACH et de la Direction des Télécommunications d'Arzew (TLC-TRC), au sein de laquelle notre stage a été réalisé. Cette section offre une description détaillée du cadre institutionnel, du réseau de transport des hydrocarbures et des pratiques de e-leadership observées sur le terrain.

La deuxième section expose la démarche méthodologique retenue pour notre recherche, incluant les hypothèses formulées, le modèle conceptuel, l'instrument de mesure ainsi que les outils d'analyse statistique mobilisés.

Enfin, la troisième section est consacrée à la présentation, l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus. Après avoir exposé les outils méthodologiques mobilisés dans cette recherche, les données collectées ont été traitées et analysées à l'aide des logiciels SPSS et SmartPLS. Cette section présente les différentes analyses statistiques réalisées, notamment les statistiques descriptives, les tests de fiabilité et de validité, ainsi que l'évaluation du modèle structurel. Les résultats obtenus ont ensuite fait l'objet d'une interprétation rigoureuse afin de vérifier la validité des hypothèses formulées au préalable, en les confirmant ou en les infirmant à la lumière des données empiriques recueillies.

Section 1 : Etude de cas

1 Présentation de SONATRACH et de l'Activité Transport par Canalisation (TRC)

Cet partie présente le groupe SONATRACH et son rôle stratégique dans l'économie algérienne, avant de décrire plus précisément l'Activité Transport par Canalisation (TRC), maillon essentiel de la chaîne de valeur des hydrocarbures et cadre institutionnel du présent stage.

Figure 11 : ***la direction TRC***



Source : Prise de vue personnelle

1.1 Historique et création

SONATRACH a été créée par le décret n° 63-491 du 31 décembre 1963, dans le cadre de la politique de souveraineté nationale sur les ressources énergétiques de l'Algérie post-indépendance. La nationalisation des hydrocarbures, proclamée le 24 février 1971, a placé SONATRACH au centre de l'économie nationale. Cette date est célébrée chaque année comme un symbole de la souveraineté énergétique de l'Algérie.

Depuis lors, l'entreprise est devenue la plus grande entreprise d'Afrique et l'une des dix plus grandes compagnies pétrolières et gazières au monde, souvent désignée sous le terme de « majeure africaine ».

Figure 12 : la direction Sonatrach



Source : TSA Algérie. (2023, août 22). *Sonatrach : des problèmes endémiques et des tabous*. TSA Algérie

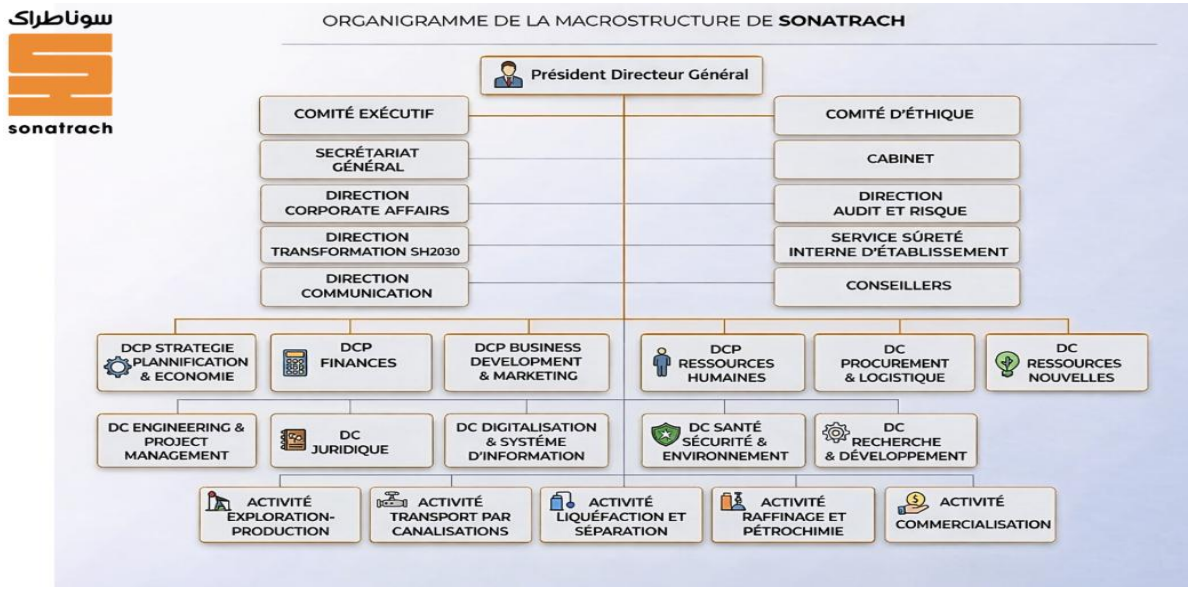
1.2 Missions et domaines d'activité

Conformément à ses statuts, l'objet social de SONATRACH englobe la recherche, l'exploitation, la production, le transport par canalisations, la transformation ainsi que la commercialisation des hydrocarbures et des produits dérivés. Le groupe intervient également dans des secteurs stratégiques complémentaires :

- La production d'électricité
- Le développement des énergies nouvelles et renouvelables (ENR)
- Le dessalement d'eau de mer

Cette orientation traduit une évolution progressive vers un modèle énergétique plus diversifié, en phase avec les impératifs de la transition énergétique mondiale.

Figure 13 : ***Organigramme de la macrostructure du Groupe SONATRACH***



Source : documents internes de l'entreprise

1.3 Positionnement mondial

Au niveau mondial, SONATRACH occupe une position de premier plan :

- 1ère entreprise du continent africain
- 1er fournisseur de gaz naturel dans la région méditerranéenne
- 3ème fournisseur de gaz naturel en Europe
- 10ème producteur de gaz naturel à l'échelle mondiale
- 13ème compagnie pétrolière mondiale

Tableau 6 : Principaux indicateurs de performance de SONATRACH

Indicateur	Valeur	Source
Rang Afrique	1ère entreprise africaine	Jeune Afrique 500
Chiffre d'affaires global	~50 Mds USD (6 523 Mds DA)	Rapport annuel 2024
Chiffre d'affaires export	~45 Mds USD (6 019 Mds DA)	Rapport annuel 2024
Production primaire	193,7 MTEP	Rapport annuel 2024
Résultat net 2024	~6,2 Mds USD (+20%)	Rapport annuel 2024
Réseau TRC	21 190 km — 404,935 MTEP/an	Doc. officiel TRC 2026

Source : Rapport annuel 2024 & Document officiel TRC 2026

1.4 Les cinq activités opérationnelles

Les activités opérationnelles de SONATRACH couvrent l'ensemble de la chaîne de valeur des hydrocarbures à travers cinq pôles principaux :

- Exploration & Production (EP) — recherche et exploitation des gisements
- Transport par Canalisations (TRC) — approvisionnement via le réseau de pipelines
- Liquéfaction & Séparation — valorisation sur le marché mondial du GNL
- Raffinage & Pétrochimie — transformation pour les marchés national et international
- Commercialisation (COM) — vente et exportation des hydrocarbures liquides

1.5 Rôle et missions de l'Activité TRC

L'Activité Transport par Canalisation assure le transport d'hydrocarbures — pétrole brut, gaz naturel, condensat et GPL — sur un réseau de 21 190 km couvrant l'ensemble du territoire national. Ses missions fondamentales sont :

- Concevoir, réaliser, exploiter et entretenir le réseau de canalisations dans les meilleures conditions de sécurité et de protection de l'environnement
- Veiller à l'équilibre entre la production et la commercialisation des hydrocarbures
- Coordonner les interfaces opérationnelles critiques entre les entités du groupe
- Gérer et développer les 14 000 km de fibre optique du réseau de télécommunications pour la remontée des données SCADA

Figure 14 : Activité Transport par Canalisation (TRC) — SONATRACH



Source : SONATRACH. (s.d.). *Transport par canalisation*. SONATRACH.

Les principaux ports pétroliers utilisés pour le chargement et l'exportation des hydrocarbures sont situés à Arzew, Béjaïa et Skikda, avec une capacité de chargement à quai de 1,3 million de tonnes et 05 bouées de chargement en haute mer.

1.6 Composition du réseau TRC

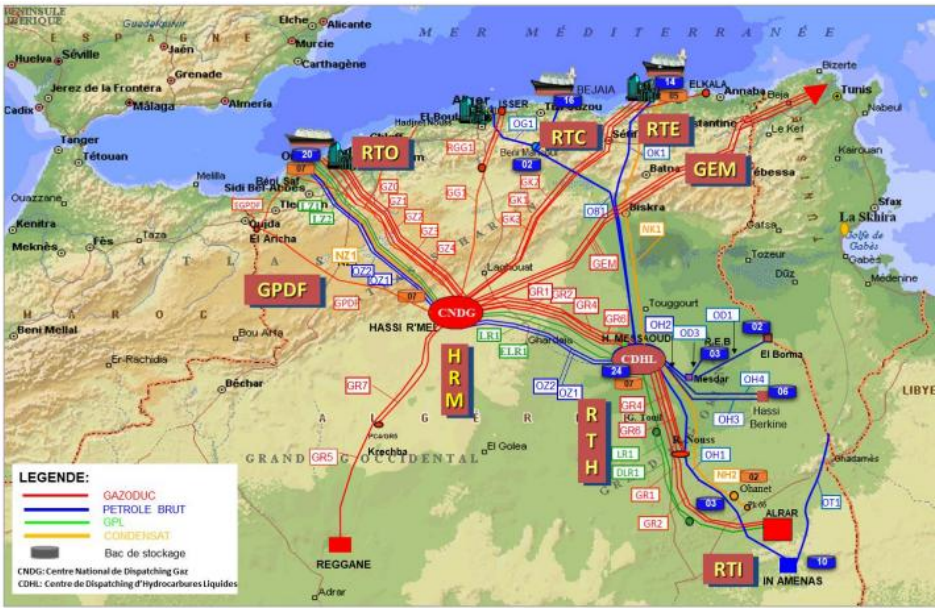
Le réseau TRC se compose de 22 Systèmes de Transport par Canalisation (STC), organisés en deux ensembles régionaux : le Réseau Nord (14 STC — 12 858 km) et le Réseau Sud (8 STC — 8 332 km). La gestion s'opère à travers six Directions Régionales (RTO, RTH, RTE, RTI, RTC et HRM) et deux Directions Opérationnelles (GEM et GPDF).

Tableau 7 : Composition et capacités du réseau TRC par type d'hydrocarbure

Type d'hydrocarbure	Longueur (km)	Capacité réelle	Capacité réservée	Disponible
Pétrole brut	4 977 km	145,10 MTA	66,655 MTA	78,445 MTA
Condensat (LGN)	1 718 km	32,920 MTA	12,795 MTA	20,125 MTA
GPL	2 760 km	25,200 MTA	16,317 MTA	8,883 MTA
Gaz Naturel	11 735 km	202,718 Gm³/an	160,582 Gm³/an	42,136 Gm³/an
TOTAL RÉSEAU	**21 190 km**	**404,935 MTEP/an**	**253,483 MTEP**	**151,453 MTEP**

Source : SONATRACH, Description du Réseau & Tarifs de Transport, Année 2026

Figure 15 : Cartographie actuelle du Réseau de Transport par Canalisation — SONATRACH (Source : Document officiel TRC 2026)



Source : SONATRACH. (2026). *Description du réseau de transport par canalisation des hydrocarbures & tarifs de transport pour l'année 2026* (PDF). SONATRACH

1.7 Infrastructure technique et réseau SCADA

Le réseau TRC est composé d'équipements techniques essentiels : 85 stations de pompage pour les hydrocarbures liquides, des stations de compression pour le gaz naturel, des postes de sectionnement (10 km en zones sensibles, 20 km en zones désertiques), 128 bacs de stockage d'une capacité utile de 3,25 MTEP, et des terminaux marins à Arzew, Béthioua, Béjaïa et Skikda.

La direction TRC gère par ailleurs 14 000 km de câbles à fibre optique permettant la remontée des données vers les systèmes SCADA. L'architecture repose sur trois niveaux : le niveau terrain (capteurs, vannes motorisées), le niveau contrôle (RTU et automates programmables PLC), et le niveau supervision (systèmes SCADA centralisés au Centre de Supervision des Pipelines de Sidi Arcine, mis en service le 29 mai 2022).

1.8 Politique HSE

La sécurité des personnes, des biens et la protection de l'environnement constituent une priorité absolue. La politique HSE repose sur la mise en œuvre des référentiels HSE-MS et ICS, la détection des fuites par systèmes CPM intégrés aux SCADA, les procédures d'arrêt d'urgence (ESD), la protection cathodique des canalisations enterrées, le programme d'inspections internes par racleurs instrumentés (ILI), et la conformité aux normes ISO 14001 et ISO 45001.

2 Stage à la Direction des Télécommunications TLC-TRC d'Arzew

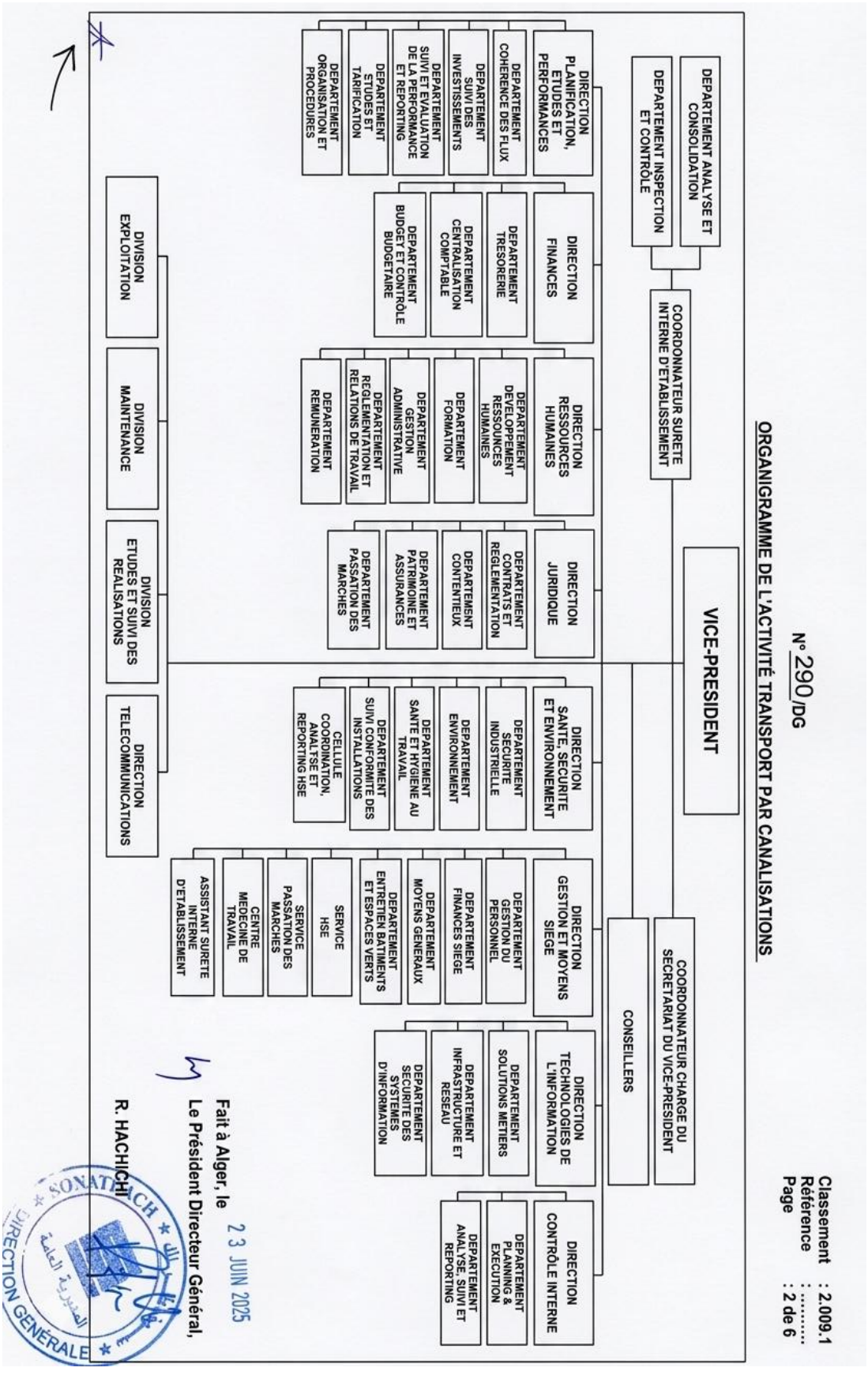
Ce titre restitue l'expérience de stage réalisée au sein de la Direction des Télécommunications de SONATRACH-TRC à Arzew. Il articule la présentation du cadre d'accueil, l'analyse des pratiques managériales digitales observées, l'identification des facteurs humains d'adoption et la formulation de recommandations stratégiques.

2.1 Présentation de la Direction des Télécommunications d'Arzew

La Direction des Télécommunications d'Arzew, créée le 12 juin 2002, constitue un maillon stratégique au sein de l'Activité TRC de SONATRACH. Elle est chargée de l'exploitation, de la maintenance et du développement des infrastructures de télécommunication qui garantissent la continuité et la fiabilité des communications nécessaires au pilotage des activités, à la sécurité des opérations et à la coordination entre les différents sites du groupe.

Ses domaines d'intervention couvrent les réseaux de fibre optique sur l'ensemble du périmètre TRC, les systèmes radio et dispositifs de transmission, le système de supervision SCADA et les outils de télé-exploitation, ainsi que la gestion numérique du patrimoine via l'application GEMA-WealthTech.

Figure 16 : Organigramme de l'Activité TRC — SONATRACH



Source : Document interne de l'entreprise

Le Vice-Président de l'Activité est assisté par un Coordonnateur chargé du Secrétariat, dont le rôle est de coordonner le planning des réunions, traiter le courrier et les flux d'informations, et assurer l'interface avec les secrétariats des structures. Il est également assisté par deux Conseillers qui le conseillent sur les aspects liés aux domaines de transport par canalisations et participent à la définition et à la mise en œuvre des politiques de gestion et de développement du réseau.

2.2 Parcours d'intégration

Dès l'arrivée sur le site P3 d'Arzew, le processus d'intégration s'est déroulé en trois étapes successives, offrant une immersion progressive dans l'environnement industriel et opérationnel de l'entreprise :

Tableau 8 : Parcours d'intégration à la Direction TLC-TRC d'Arzew

Étape	Interlocuteur	Action
1	Responsable RH	Accueil administratif et orientation vers la Direction TLC-TRC
2	M. KADDOUR Zoubir (Chef ADM)	Initiation au secteur pétrolier algérien et contextualisation de la chaîne de valeur énergétique
3	M. DERRAR Abdeillah (Maître de stage)	Formalisation de l'encadrement pédagogique et co-construction de la fiche d'objectifs

Source : Elaboration personnelle

La fiche d'objectifs élaborée avec M. DERRAR a servi de référentiel contractuel pour l'ensemble du parcours, garantissant un suivi pédagogique rigoureux et une adéquation constante entre les missions confiées et les compétences visées.

2.3 Objectifs du stage

Le stage visait principalement à analyser le rôle du e-leadership dans la gestion et l'efficacité des systèmes numériques au sein d'une grande entreprise industrielle pétrolière. Plus spécifiquement, il poursuivait les objectifs suivants :

- Étudier les pratiques de management digital et leur impact sur le fonctionnement des équipes

- Évaluer l'influence du leadership sur l'utilisation et l'appropriation des outils numériques
- Identifier les facteurs humains qui favorisent ou freinent l'adoption des technologies
- Analyser le rôle de l'agilité organisationnelle dans l'efficacité des processus
- Relier les concepts théoriques du e-leadership à la pratique quotidienne d'un environnement industriel complexe

2.4 Pratiques de management digital observées

Au sein de la Direction des Télécommunications de SONATRACH, les pratiques de management digital s'appuient sur un écosystème d'outils informatiques intégrés, dont l'ERP SAP constitue la colonne vertébrale :

Tableau 9 : Outils de management digital déployés à la Direction TLC-TRC

Outil	Description
SAP – GMAO	Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur : planification et suivi des interventions
SAP – FIN NPC	Suivi des coûts et planification des ressources financières
SGC	Gestion documentaire centralisée
GMO	Gestion de la maintenance sur le terrain
Gestion de transport	Organisation des opérations logistiques
GEMA-WealthTech	Gestion numérique du patrimoine de l'entreprise

Source : élaboration personnelle à partir des données recueillies lors du stage

Un système de traçabilité par codes-barres uniques identifie chaque équipement. Tout déplacement d'un équipement d'un site à un autre requiert la création d'une demande préalable dans le système, garantissant un suivi précis, transparent et auditable.

Les observations terrain ont par ailleurs mis en évidence trois dimensions clés du e-leadership exercé par les responsables : une présence active et un soutien constant encourageant l'adoption des pratiques digitales ; une communication transparente sur les objectifs numériques ; et un accompagnement pédagogique au changement, les managers illustrant eux-mêmes les bonnes pratiques digitales.

2.5 Facteurs humains et adoption des technologies

L'adoption des technologies numériques dans une organisation telle que SONATRACH dépend fortement de facteurs humains qui influencent la motivation, l'engagement et la capacité des collaborateurs à utiliser efficacement les outils disponibles. L'observation des pratiques au sein de la direction TLC-TRC permet d'identifier quatre facteurs déterminants :

Tableau 10 : Facteurs humains d'adoption des technologies à la Direction TLC-TRC

Facteur	Manifestation observée
Culture d'entreprise & ouverture au changement	La culture organisationnelle de la direction favorise l'expérimentation des nouvelles applications. Les employés sont encouragés à proposer des améliorations, créant un environnement propice à la digitalisation progressive.
Motivation & perception des bénéfices	Les collaborateurs adoptent plus facilement les technologies lorsqu'ils en comprennent les avantages concrets. L'utilisation de SAP facilite le suivi des équipements et réduit les tâches manuelles, augmentant visiblement l'efficacité perçue.
Formation & accompagnement	L'entreprise met en place des formations régulières et un accompagnement pratique. Cette approche progressive réduit les résistances et renforce la confiance des employés dans les systèmes numériques.
Implication des responsables	Les chefs de département montrent l'exemple et accompagnent les équipes. Leur communication transparente renforce l'adhésion des collaborateurs et favorise un usage cohérent et durable des technologies.

Source : élaboration personnelle à partir des données recueillies lors du stage

2.6 Lien avec les hypothèses de recherche

Les observations réalisées au sein de la Direction des Télécommunications TLC-TRC permettent d'illustrer concrètement les hypothèses théoriques de cette étude. Le tableau ci-dessous synthétise les correspondances entre les pratiques observées et les hypothèses de recherche :

Tableau 11 : Correspondance entre les pratiques observées et les hypothèses de recherche

Hyp.	Hypothèse	Illustration terrain
H1	Le e-leadership améliore la performance WealthTech	L'usage de SAP-GMAO et GEMA-WealthTech, porté par un leadership engagé, améliore la traçabilité et l'efficacité opérationnelle de la direction
H2	Le e-leadership favorise l'adoption des solutions numériques	L'accompagnement actif des responsables réduit les résistances et amplifie l'adoption des outils ERP par les collaborateurs
H3	Le e-leadership stimule l'innovation	L'équipe informatique dédiée, soutenue par les managers, développe des applications personnalisées répondant aux besoins spécifiques de la direction
H4	L'intelligence émotionnelle modère la relation	La posture empathique des responsables facilite l'intégration des nouveaux collaborateurs et maintient la cohésion des équipes lors des déploiements technologiques
H4 1	L'agilité digitale modère la relation	La capacité de la direction à intégrer rapidement SAP et à adapter ses processus illustre l'agilité stratégique organisationnelle en action

Source : élaboration personnelle

2.7 Axes d'amélioration et recommandations

L'analyse des pratiques numériques au sein de la Direction TLC-TRC permet de formuler plusieurs recommandations visant à renforcer la performance digitale :

- Renforcer le suivi et la supervision numérique : déployer des tableaux de bord interactifs et des rapports automatisés offrant une vision en temps réel de l'activité de chaque département
- Développer un système de remontée d'idées : instaurer une plateforme digitale de suggestions permettant aux collaborateurs de proposer des améliorations et de signaler des difficultés
- Mettre en place une formation continue et interactive : proposer des ateliers pratiques, tutoriels en ligne et formations adaptées aux différents niveaux de maturité numérique
- Introduire des approches de gamification : intégrer des éléments ludiques dans les processus digitaux pour rendre l'utilisation des outils plus engageante
- Instaurer un suivi et feedback régulier : organiser des points hebdomadaires ou mensuels pour évaluer l'utilisation des logiciels et proposer des solutions rapides

Figure 17 : Les silos de stockage petrolier



Source : Prise de vue personnelle

Conclusion :

Le stage au sein de la Direction des Télécommunications de SONATRACH a permis de confronter la théorie du e-leadership à la réalité opérationnelle d'une entreprise industrielle en transformation numérique. L'observation des pratiques managériales et des outils déployés — ERP SAP, GMAO, GEMA-WealthTech, systèmes SCADA — confirme que le leadership digital engage une refonte profonde des compétences relationnelles, pédagogiques et stratégiques des managers. L'intelligence émotionnelle, la confiance numérique et l'agilité organisationnelle apparaissent comme les trois piliers essentiels pour piloter des équipes dispersées et accompagner le changement dans un environnement industriel complexe.

Figure 18 : ***Entré de la direction TRC-Arzew***



Source : prise de vue personnelle

Section 2 : Cadre méthodologique de la recherche

1 Présentation de l'étude :

Notre étude adopte une approche quantitative hypothético-déductive, fondée sur l'opérationnalisation de variables mesurables afin d'explorer les relations entre le e-leadership, la performance des solutions WealthTech, leur adoption par les utilisateurs, ainsi que les facteurs modérateurs que sont l'intelligence émotionnelle du leader et l'agilité stratégique digitale. Cette méthode a été privilégiée pour sa capacité à produire des résultats généralisables, rigoureux et comparables, tout en permettant une analyse multidimensionnelle des phénomènes étudiés.

La collecte des données repose sur un questionnaire auto-administré, diffusé électroniquement auprès d'un échantillon de professionnels issus de divers secteurs d'activité (industriel, pétrolier, services, etc.), ayant recours à des solutions de finance technologique (FinTech). Les données recueillies ont été traitées à l'aide des logiciels SPSS version 27 et SmartPLS version 4, afin d'effectuer des analyses statistiques descriptives, confirmatoires et causales, garantissant la robustesse des résultats obtenus.

2 Élaboration du modèle de recherche

Les hypothèses de cette étude ont été élaborées sur la base d'une revue approfondie de la littérature académique portant sur le e-leadership, les théories de l'adoption des technologies (TAM, UTAUT) et la transformation digitale dans l'industrie financière. Deux hypothèses principales et deux hypothèses modératrices structurent notre modèle de recherche.

H1 – E-Leadership et Performance WealthTech

Avolio, Kahai et Dodge (2000), dans leur travail fondateur sur le e-leadership, démontrent que les leaders qui maîtrisent les technologies de communication numériques et qui adaptent leur style de management aux environnements virtuels exercent un effet positif sur la performance organisationnelle. Dans le contexte spécifique des entreprises FinTech, cette relation s'exprime à travers la capacité du leader à orienter les équipes vers l'efficience des solutions technologiques et à créer les conditions favorables à l'innovation patrimoniale.

Van Wart et al. (2019) renforcent cette perspective en définissant le e-leadership comme une compétence en communication médiatisée par les TIC, déterminante dans les environnements à forte intensité technologique. Le World Economic Forum (2017) souligne par ailleurs que la qualité du leadership digital constitue l'un des facteurs clés de la performance des organisations FinTech à l'échelle mondiale.

H1	Le e-leadership exerce un effet positif et significatif sur le développement et la performance des solutions FinTech de gestion de patrimoine (WealthTech).

H2 – E-Leadership et Adoption des Solutions WealthTech

Davis (1989), à travers le Modèle d'Acceptation des Technologies (TAM), établit que la facilité d'utilisation perçue et l'utilité perçue sont les deux principaux déterminants de l'adoption des technologies par les utilisateurs. Dans le cadre du e-leadership, le rôle du manager digital est précisément de renforcer ces perceptions au sein de ses équipes, en favorisant un usage confiant et régulier des outils WealthTech.

Venkatesh et al. (2003), dans leur Théorie Unifiée de l'Acceptation et de l'Utilisation de la Technologie (UTAUT), montrent que l'influence sociale — notamment celle exercée par les managers — joue un rôle modérateur significatif dans les comportements d'adoption technologique.

H2	Le E-leadership influencent positivement l'adoption et l'usage des solutions WealthTech par les utilisateurs.

Concernant les hypothèses modératrices, elles sont postuler comme suit

- **Rôle modérateur de l'Intelligence Émotionnelle**

Goleman (1995) démontre que les leaders capables de gérer leurs émotions et de comprendre celles de leurs collaborateurs obtiennent de meilleurs résultats organisationnels. Dans un environnement digital où les interactions sont largement médiatisées par les outils numériques, l'intelligence émotionnelle du leader devient un facteur différenciant pour maintenir la confiance et l'engagement des équipes virtuelles.

Bar-On (1997) précise que l'intelligence émotionnelle agit comme un amplificateur des compétences managériales. Appliquée au e-leadership dans les organisations WealthTech, cette variable modératrice renforce les effets positifs du management digital sur la performance des solutions technologiques, en humanisant les relations dans un environnement à dominante algorithmique.

H3.1	L’intelligence émotionnelle du leader modère positivement la relation entre le e-leadership et l’adoption des solutions WealthTech.

H3.2	L'intelligence émotionnelle du leader modère positivement la relation entre le e-leadership et la performance des solutions WealthTech.

- **Rôle modérateur de l'Agilité Stratégique Digitale**

Sull (2009) définit l'agilité organisationnelle comme la capacité d'une entreprise à anticiper les changements environnementaux et à y répondre de manière rapide et efficiente. Dans le secteur FinTech, qui évolue à un rythme particulièrement soutenu, cette agilité stratégique constitue une condition préalable à l'adoption réussie et durable des innovations WealthTech.

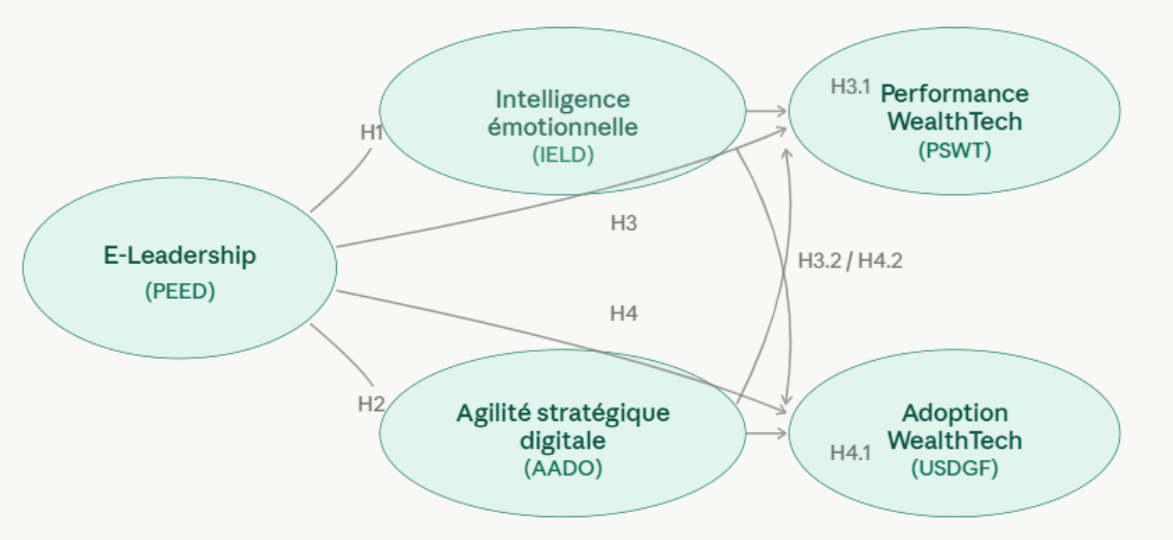
Sull et Eisenhardt (2015) ajoutent que les organisations agiles fondent leur avantage concurrentiel sur des règles simples mais efficaces, permettant une prise de décision rapide en contexte d'incertitude numérique.

H4.1	L'agilité stratégique digitale modère positivement la relation entre le e-leadership et l'adoption des solutions FinTech de gestion de patrimoine.
H4.2	L'agilité stratégique digitale modère positivement la relation entre le e-leadership et la performance des solutions FinTech de gestion de patrimoine.

I.2. Modèle conceptuel de l'étude

Le modèle conceptuel retenu pour cette étude repose sur une architecture causale impliquant une variable indépendante (le e-leadership), deux variables dépendantes (la performance WealthTech et l'adoption/usage des solutions FinTech), et deux variables modératrices (l'intelligence émotionnelle du leader et l'agilité stratégique digitale). Ce modèle intègre l'ensemble des hypothèses de recherche formulées ci-dessus et servira de cadre de référence tout au long de l'analyse empirique

Figure 19 : Modèle conceptuel de la recherche – E-Leadership & WealthTech



Source : Elaboration personnelle

3 Présentation de l'Échantillon

Nous avons conduit une enquête par questionnaire auprès de professionnels du secteur financier et technologique afin de répondre à notre problématique de recherche portant sur l'impact du e-leadership sur les solutions WealthTech. La participation des répondants était entièrement volontaire, et toutes les informations ont été collectées de manière anonyme, dans le respect strict des normes de confidentialité.

3.1 Structure du questionnaire

Le questionnaire est structuré en trois sections distinctes et complémentaires, chacune répondant à un objectif précis dans le cadre de notre étude :

- Section « Profil du répondant » : collecte des données sociodémographiques et professionnelles des participants (genre, âge, niveau de formation, fonction, secteur d'activité, expérience avec les outils numériques). Elle permet de caractériser l'échantillon et de tester d'éventuels effets de variables de contrôle.
- Section de contextualisation : situe le répondant dans le contexte de l'étude en introduisant les notions de e-leadership, de WealthTech et de gestion de patrimoine digitale. Elle vise à harmoniser le niveau de compréhension des participants avant l'évaluation des variables.
- Section d'évaluation des variables : constitue le cœur du questionnaire et mesure l'ensemble des cinq variables à travers des tableaux d'items. Les répondants expriment leur degré d'accord ou de désaccord sur une échelle de Likert à cinq niveaux (1 = « Pas du tout d'accord » à 5 = « Tout à fait d'accord »).

3.2 Les variables et items du questionnaire

Pour chaque variable étudiée, nous avons développé un ensemble d'items issus d'échelles validées dans la littérature. Le tableau suivant récapitule l'ensemble des items correspondant à chaque variable incluse dans le questionnaire :

Tableau 12 : Variables et items du questionnaire de l'étude E-Leadership & WealthTech

Variable	Items du questionnaire
E-Leadership	• Communication claire via outils numériques
	• Utilisation de canaux digitaux multiples
	• Favorisation de la collaboration virtuelle
	• Motivation et encadrement à distance
	• Pilotage du changement organisationnel digital
	• Maîtrise des outils digitaux de gestion
	• Instauration d'un climat de confiance numérique
	• Adaptation du style de management au travail numérique
Performance WealthTech / **Adoption / Usage WealthTech**	• Efficacité de la gestion de patrimoine
	• Qualité de la prise de décision financière
	• Valeur ajoutée pour les utilisateurs
	• Qualité des services patrimoniaux
	• Productivité des conseillers financiers
	• Personnalisation des services
	• Innovation dans la gestion patrimoniale
	• Confiance dans les solutions WealthTech
	• Facilité d'utilisation des plateformes FinTech

	• Utilisation régulière des outils digitaux patrimoniaux
	• Réponse aux besoins financiers des utilisateurs
	• Amélioration de l'expérience utilisateur
	• Disposition à adopter de nouvelles solutions FinTech
	• Fiabilité et sécurité des outils WealthTech
	• Recommandation à d'autres utilisateurs
Intelligence émotionnelle du leader	• Gestion des émotions en environnement digital
	• Empathie envers les collaborateurs
	• Climat émotionnel positif à distance
	• Gestion des conflits dans les équipes virtuelles
	• Renforcement de la confiance et de la motivation
	• Gestion du stress lié au travail digital
Agilité stratégique digitale	• Adaptation rapide aux évolutions technologiques
	• Intégration de nouvelles solutions digitales
	• Rapidité des décisions en environnement numérique
	• Favorisation de l'innovation digitale continue
	• Flexibilité face aux changements du marché FinTech
	• Adaptation des processus à la transformation digitale
	• Exploitation efficace des données décisionnelles
	• Réactivité aux besoins des utilisateurs numériques

3.3 Présentation de l'échantillon

La population d'intérêt pour cette recherche est constituée de professionnels issus de divers secteurs d'activité, ayant recours à des solutions de finance technologique (FinTech) et de transformation numérique des organisations. Ces acteurs ont été ciblés en raison de leur connaissance directe des enjeux du management digital et de l'utilisation des solutions technologiques financières dans leur environnement professionnel.

Le questionnaire a été distribué électroniquement via les réseaux sociaux professionnels (principalement LinkedIn), les contacts professionnels directs ainsi que des associations sectorielles liées à la transformation digitale et à la finance technologique. Les données ont été analysées à l'aide des logiciels IBM SPSS Statistics version 27 et SmartPLS version 4.

3.4 Méthode d'échantillonnage

L'étude s'appuie sur un échantillonnage non probabiliste, combinant une approche par convenance et par réseau professionnel. Ce choix méthodologique est particulièrement pertinent dans le cadre des recherches en gestion, où l'accès à une population spécialisée issue de secteurs intégrant la finance technologique demeure complexe à atteindre par des méthodes aléatoires classiques. Cette démarche permet d'assurer la pertinence et la cohérence des profils sélectionnés au regard des objectifs de la recherche.

3.5 Justification de l'échantillon

La sélection des participants repose sur leur implication dans des environnements professionnels où les technologies financières et les pratiques de management digital occupent une place significative. Ce positionnement se justifie par plusieurs considérations :

- Expertise sectorielle : les répondants disposent d'une compréhension concrète des enjeux liés au management digital et à l'intégration des technologies financières, garantissant la fiabilité des données recueillies
- Usage des outils numériques : les professionnels ciblés utilisent régulièrement des solutions digitales, les rendant aptes à évaluer les dimensions du e-leadership et l'impact des technologies financières sur la performance organisationnelle
- Adéquation avec les objectifs de l'étude : la problématique portant sur l'influence du e-leadership dans l'adoption des solutions FinTech, il est cohérent d'interroger des acteurs directement concernés

- Accessibilité : le recours aux réseaux professionnels numériques a facilité la diffusion du questionnaire, permettant d'atteindre une population diversifiée géographiquement mais thématiquement homogène

3.6 Limitations de l'échantillonnage

La délimitation de l'échantillon à des professionnels évoluant dans des environnements liés à la FinTech, à la WealthTech et aux pratiques de e-leadership constitue à la fois une force et une limite de cette étude. Si elle assure la cohérence et la pertinence des réponses recueillies, elle restreint toutefois la généralisation des résultats à l'ensemble des secteurs d'activité. Par ailleurs, le recours à un échantillonnage non probabiliste peut engendrer un biais de sélection, qu'il convient de considérer lors de l'interprétation des résultats.

4 Instruments de mesure

Pour garantir la rigueur et la fiabilité de l'analyse empirique, nous avons eu recours à deux outils statistiques complémentaires, chacun adapté à un objectif analytique précis.

4.1 SPSS version 27

Le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) version 27 a été utilisé pour le traitement statistique descriptif et la vérification de la fiabilité des instruments de mesure. Les analyses effectuées comprennent :

- Statistiques descriptives : calcul des fréquences, pourcentages, moyennes arithmétiques et écarts-types pour chaque item et chaque variable
- Coefficient alpha de Cronbach : évaluation de la cohérence interne des cinq échelles de mesure
- Coefficient de corrélation de Pearson : analyse des relations bivariées entre les variables pour évaluer la validité convergente
- Test t sur échantillon unique : vérification de la significativité statistique des réponses moyennes des participants
- Régression linéaire simple : analyse des relations de dépendance directe entre le e-leadership et chacune des variables dépendantes
- Analyse de variance (ANOVA) : évaluation des différences entre sous-groupes de l'échantillon en fonction de variables sociodémographiques

4.2 SmartPLS version 4

Le logiciel SmartPLS version 4, fondé sur la modélisation par équations structurelles en moindres carrés partiels (PLS-SEM), a été utilisé pour tester le modèle de recherche dans sa globalité, y compris les effets modérateurs. Cette approche est particulièrement adaptée à notre étude en raison de la taille modérée de l'échantillon, de la nature exploratoire de certaines relations testées, et de la présence de variables latentes mesurées par des indicateurs réflectifs.

Les analyses réalisées sous SmartPLS incluent l'évaluation du modèle de mesure (fiabilité composite, AVE, validité discriminante), l'estimation du modèle structurel (coefficients de trajectoire, valeurs t, R^2) et le test des effets modérateurs par l'approche du produit des indicateurs.

4.3 Procédure de traitement des données

La procédure de traitement des données s'est déroulée en plusieurs étapes successives :

- Collecte et nettoyage : téléchargement des réponses depuis Google Forms, vérification de la complétude des réponses, élimination des questionnaires incomplets ou incohérents
- Préparation et codage : export des données vers Excel, attribution des codes numériques, normalisation des réponses et structuration des fichiers pour leur intégration dans SPSS et SmartPLS
- Analyse descriptive : calcul des statistiques descriptives sous SPSS pour décrire les caractéristiques de l'échantillon et la distribution des réponses
- Analyse de fiabilité : vérification de la cohérence interne des échelles via le coefficient alpha de Cronbach
- Analyse structurelle : construction et évaluation du modèle PLS sous SmartPLS, test des hypothèses principales et modératrices

L'ensemble de ces analyses vise à confirmer ou à infirmer les hypothèses de recherche formulées et à apporter des éléments de réponse rigoureux à notre problématique générale portant sur le rôle du e-leadership dans le développement et l'adoption des solutions WealthTech. Les résultats de l'analyse statistique et leur interprétation feront l'objet des sections suivantes de ce chapitre.

Section 3 : Présentation, Analyse et interprétation des résultats

Après avoir exposé les outils méthodologiques mobilisés dans cette recherche, l'analyse des résultats obtenus a été conduite à l'aide des logiciels SPSS et SmartPLS. Ces résultats ont ensuite fait l'objet d'une interprétation rigoureuse, dans le but de vérifier la validité des hypothèses formulées en amont de l'étude, en les confirmant ou en les infirmant selon les données empiriques recueillies.

1 Statistiques de fiabilité

1.1 Coefficient de charge factorielle (Factor Loading)

Le coefficient de charge factorielle permet d'évaluer dans quelle mesure chaque item (ou question) contribue efficacement à la mesure de la variable latente qu'il est censé représenter. Ce coefficient constitue une indication essentielle de la validité convergente des items.

Selon les recommandations méthodologiques, une charge factorielle est jugée acceptable lorsqu'elle est supérieure ou égale à 0,70, ce qui indique que l'item explique une part substantielle de la variance de la variable latente. Lorsque la valeur se situe entre 0,40 et 0,70, une évaluation plus approfondie est nécessaire afin de déterminer si le maintien de l'item nuit à la cohérence interne de l'échelle. En revanche, si la charge est inférieure à 0,40, l'item est considéré comme non pertinent et doit être retiré du modèle.

Le tableau ci-dessous présente les résultats obtenus pour les charges factorielles des différents items inclus dans l'étude.

Tableau 13 : Facteurs de chargement pour les indicateurs de construction liés au modèle d'étude

Variables	Items	Coefficients de charges
E-Leadership	PEED1	0.793
	PEED2	0.805
	PEED3	0.879
	PEED4	0.821
	PEED5	0.778
	PEED6	0.841
	PEED7	0.844
	PEED8	0.845
	PSWT1	0.826

Le développement et la performance des solutions FinTech de gestion de patrimoine (WealthTech)	PSWT2	0.751
	PSWT3	0.800
	PSWT4	0.823
	PSWT5	0.832
	PSWT6	0.794
	PSWT7	0.850
L'adoption et l'usage des solutions WealthTech par les utilisateurs	USDGF1	0.837
	USDGF2	0.514
	USDGF3	0.760
	USDGF4	0.807
	USDGF5	0.793
	USDGF6	0.721
	USDGF7	0.779
	USDGF8	0.768
L'intelligence émotionnelle du leader	IELD1	0.697
	IELD2	0.822
	IELD3	0.809
	IELD4	0.765
	IELD5	0.888
	IELD6	0.871
L'agilité stratégique digitale	AADO1	0.873
	AADO2	0.860
	AADO3	0.801
	AADO4	0.825
	AADO5	0.833
	AADO6	0.864
	AADO7	0.842
	AADO8	0.910

Source : Résultats du logiciel SmartPLS4

Les résultats obtenus à l'aide du logiciel SmartPLS montrent que la majorité des charges factorielles dépassent le seuil recommandé de 0,70, confirmant la pertinence des indicateurs et leur capacité à mesurer correctement leurs construits théoriques. Les variables PEED,

PSWT, IELD et AADO présentent des coefficients élevés compris entre 0,709 et 0,910, traduisant une forte cohérence interne.

Concernant la variable USDGF, la plupart des items affichent également des valeurs satisfaisantes supérieures à 0,70. Toutefois, l'item USDGF2 présente une charge de 0,514, légèrement inférieure au seuil recommandé. Malgré cela, cette valeur peut être considérée acceptable dans une étude exploratoire, notamment si les autres indicateurs de validité et de fiabilité demeurent satisfaisants.

Dans l'ensemble, ces résultats confirment une bonne validité convergente et une fiabilité interne satisfaisante des construits, renforçant ainsi la solidité méthodologique du modèle de recherche.

1.2 Fiabilité de consistance internes :

La fiabilité de la cohérence interne est estimée à travers deux indicateurs fondamentaux, qui permettent de vérifier dans quelle mesure les items composant chaque construit mesurent de manière cohérente le même concept latent. Ces critères sont essentiels pour garantir que les outils de mesure mobilisés dans la recherche sont à la fois fiables, stables, et capables de produire des résultats constamment reproductibles.

1.2.1 Le coefficient Alpha de Cronbach :

Le coefficient Alpha de Cronbach constitue un indicateur statistique largement utilisé pour mesurer la fiabilité interne d'une échelle ou d'un instrument de mesure. Il permet d'apprécier le degré de cohérence entre les différents items composant une même dimension, autrement dit leur capacité à mesurer un même construit latent. Une valeur d'Alpha supérieure à 0,60 est généralement considérée comme acceptable, traduisant une consistance interne satisfaisante entre les items de l'échelle utilisé

Tableau 14 : coefficient d'alpha Cronbach

Variables	Alpha crombach
E-Leadership	0.948
Le développement et la performance des solutions FinTech de gestion de patrimoine (WealthTech)	0.935
L'adoption et l'usage des solutions WealthTech par les utilisateurs	0.914
FinTech – WealthTech (gestion de patrimoine)	0.927
L'intelligence émotionnelle du leader	0.895
L'agilité stratégique digitale	0.945

Source : Résultats du logiciel SPSS V 27

Les coefficients Alpha de Cronbach relatifs aux principaux construits étudiés – le e-leadership (PEED), le développement et la performance des solutions WealthTech (PSWT), l'adoption et l'usage des solutions WealthTech par les utilisateurs (USDGF), l'intelligence émotionnelle du leader (IELD) ainsi que l'agilité stratégique digitale (AADO) – sont tous largement supérieurs au seuil recommandé de 0.70. Les valeurs obtenues varient entre 0.895 et 0.948, ce qui indique une excellente fiabilité interne des échelles de mesure utilisées dans cette étude.

En détail, le construit du e-leadership présente le coefficient le plus élevé avec une valeur de 0.948, traduisant une forte cohérence entre les items mesurant cette variable. De même, l'agilité stratégique digitale enregistre une valeur élevée de 0.945, suivie par le développement et la performance des solutions WealthTech avec un coefficient de 0.935. Par ailleurs, les variables liées à l'usage des solutions WealthTech et à la FinTech WealthTech affichent respectivement des coefficients de 0.914 et 0.927, confirmant également une homogénéité satisfaisante des indicateurs. Enfin, l'intelligence émotionnelle du leader obtient un Alpha de Cronbach de 0.895, démontrant un niveau élevé de cohérence interne.

Ces résultats confirment que les échelles de mesure adoptées dans cette recherche possèdent une grande stabilité et une forte homogénéité statistique. Ainsi, les données collectées à l'aide du questionnaire peuvent être considérées comme fiables et adaptées à l'analyse des relations entre le e-leadership, les solutions WealthTech, l'intelligence émotionnelle du leader et l'agilité stratégique digitale, ce qui renforce la crédibilité méthodologique et scientifique des résultats de l'étude.

1.2.2 Fiabilité composite :

La fiabilité composite est un indicateur essentiel permettant d'évaluer la cohérence interne des items associés à un même construit au sein d'un modèle de recherche. Elle mesure dans quelle mesure les items convergent de façon homogène pour représenter le concept sous-jacent. Une valeur de fiabilité composite supérieure à 0,70 est généralement considérée comme satisfaisante, traduisant une bonne qualité de mesure. Toutefois, dans des études à caractère exploratoire, des valeurs comprises entre 0,60 et 0,70 peuvent être jugées acceptables par certains chercheurs.

Tableau 15 : Les valeurs de l'indicateur de fiabilité composite

Variables	Fiabilité composite
E-Leadership	0.933
Le développement et la performance des solutions FinTech de gestion de patrimoine (WealthTech)	0.913
L'adoption et l'usage des solutions WealthTech par les utilisateurs	0.891
L'intelligence émotionnelle du leader	0.894
L'agilité stratégique digitale	0.946

Source : Résultats du logiciel SmartPLS4

Le tableau met en évidence que les valeurs de la fiabilité composite associées à l'ensemble des variables de l'étude dépassent largement le seuil recommandé de 0,70. Les coefficients obtenus varient entre 0.891 et 0.946 ce qui indique une très bonne cohérence interne entre les indicateurs de chaque construit.

Ces résultats montrent que les items utilisés pour mesurer le e-leadership (PEED), le développement et la performance des solutions WealthTech (PSWT), l'adoption et l'usage des solutions WealthTech par les utilisateurs (USDGF), l'intelligence émotionnelle du leader (IELD) ainsi que l'agilité stratégique digitale (AADO) présentent une forte homogénéité et mesurent de manière fiable leurs dimensions respectives.

Ainsi, la fiabilité composite confirme la solidité des instruments de mesure utilisés dans cette recherche et leur capacité à représenter fidèlement les construits théoriques étudiés, ce qui renforce la qualité globale du modèle de mesure dans le cadre de l'analyse réalisée avec SmartPLS.

1.3 Variance moyenne extraite :

La Variance Moyenne Extraite (AVE) constitue un indicateur essentiel permettant de mesurer la validité convergente d'un construit latent. Elle reflète la proportion de variance expliquée par le construit relativement à la variance totale, incluant celle due aux erreurs de mesure. L'AVE est obtenue en calculant la moyenne des variances extraites par les indicateurs significatifs associés à un même construit.

Une valeur d'AVE égale ou supérieure à 0,50 est généralement considérée comme acceptable, signifiant qu'au moins 50 % de la variance des indicateurs est effectivement expliquée par le construit concerné. Cela atteste de la capacité des items à représenter de manière fiable et convergente le concept sous-jacent.

Tableau 16 : ***Variance moyenne extraite (AVE)***

Variables	Variance moyenne extraite
E-Leadership	0.683
Le développement et la performance des solutions FinTech de gestion de patrimoine (WealthTech)	0.658
L'adoption et l'usage des solutions WealthTech par les utilisateurs	0.569
L'intelligence émotionnelle du leader	0.658
L'agilité stratégique digitale	0.725

Source : Résultats du logiciel SmartPLS4

Le tableau présente les valeurs de la Variance Moyenne Extraite (AVE) pour l'ensemble des construits du modèle. Il apparaît que la majorité des valeurs dépasse le seuil recommandé de 0,50, ce qui confirme leur acceptabilité statistique et la qualité globale du modèle de mesure.

En effet, les construits E-Leadership (0.683), le développement et la performance des solutions WealthTech (0.658), l'intelligence émotionnelle du leader (0.658) ainsi que l'agilité stratégique digitale (0.725) présentent des valeurs satisfaisantes, indiquant une bonne capacité des indicateurs à expliquer la variance de leurs variables latentes. Ces résultats confirment une validité convergente solide pour ces dimensions.

Cependant, le construit relatif à l'adoption et à l'usage des solutions WealthTech par les utilisateurs affiche une valeur de 0.569, légèrement supérieure au seuil minimal de 0.50. Bien que cette valeur soit acceptable sur le plan méthodologique, elle reste relativement

faible comparativement aux autres construits, ce qui suggère une validité convergente modérée pour cette dimension.

Dans l'ensemble, ces résultats permettent de conclure que les construits du modèle présentent une validité convergente globalement satisfaisante, indiquant que les indicateurs retenus expliquent de manière adéquate leurs dimensions théoriques respectives et assurent ainsi la fiabilité du modèle de mesure dans le cadre de l'analyse réalisée avec SmartPLS.

1.4 Evaluation de la colinéarité (Facteur de Gonflement de la Variance / Variance Facteur d'inflation, VIF) :

L'évaluation de la colinéarité entre les variables indépendantes a été effectuée à l'aide du Facteur d'Inflation de la Variance (VIF - Variance Inflation Factor). Cet indicateur statistique permet de détecter d'éventuels problèmes de multicolinéarité susceptibles d'affecter la précision des estimations dans un modèle de régression. Le VIF estime dans quelle mesure la variance d'un coefficient de régression est amplifiée en raison de la colinéarité avec d'autres variables indépendantes.

Conformément aux recommandations méthodologiques, une valeur de VIF inférieure à 5 est interprétée comme indiquant une colinéarité modérée et acceptable, tandis qu'un VIF supérieur à 5 révèle une colinéarité élevée, pouvant compromettre la fiabilité des estimations.

Tableau 17 : Facteur de gonflement de la variance

	ADDO	IELD	PEED	PSWT	USDGF
ADDO				1.821	1.821
IELD				1.254	
PEED	1.000	1.000		1.788	1.788
PSWT					
USDGF					

Source : Résultats du logiciel SmartPLS4

Le tableau présentant les résultats du test du Facteur d'Inflation de la Variance (VIF) montre que l'ensemble des coefficients enregistrés se situent en dessous du seuil critique de 5. Les valeurs observées varient entre 1.000 et 1.821, ce qui indique un niveau faible de colinéarité entre les variables explicatives du modèle.

En effet, les construits liés au e-leadership (PEED), à l'intelligence émotionnelle du leader (IELD) ainsi qu'à l'agilité stratégique digitale (AADO) présentent des valeurs de VIF

largement acceptables, traduisant une absence de corrélation excessive susceptible d'affecter la stabilité des estimations statistiques.

Ces résultats confirment ainsi que le modèle structurel élaboré sous SmartPLS ne souffre pas de problèmes de multicolinéarité significatifs. Par conséquent, les relations structurelles entre les variables du modèle peuvent être interprétées de manière fiable, ce qui renforce la validité des coefficients estimés et la robustesse méthodologique de l'analyse PLS-SEM réalisée.

1.5 Le Goodness of Fit (GOF) (qualité de l'ajustement) :

Le Goodness of Fit (GOF) constitue un indicateur central pour évaluer la qualité d'ajustement global d'un modèle. Il mesure le degré de correspondance entre les données observées et les prédictions du modèle, tout en intégrant la variabilité inhérente à l'échantillon analysé. Sa valeur, comprise entre 0 et 1, reflète le niveau d'ajustement du modèle selon les seuils suivants:

- Une valeur inférieure à 0,10 traduit une absence d'ajustement ;
- Une valeur comprise entre 0,10 et 0,25 indique un ajustement faible ;
- Une valeur située entre 0,25 et 0,36 correspond à un ajustement modéré ;
- Une valeur supérieure à 0,36 témoigne d'un ajustement élevé.

Le GOF s'avère particulièrement utile dans les contextes où la taille de l'échantillon est relativement réduite, car il permet d'évaluer la performance globale du modèle en compensant partiellement les biais liés à la représentativité limitée de l'échantillon par rapport à la population cible. Il constitue ainsi un outil essentiel pour juger de la pertinence structurelle et prédictive du modèle PLS.

Tableau 18 : Qualité de l'ajustement

Variables	R square	Moyanne de la variance extraite AVE
E-Leadership		0.683
Le développement et la performance des solutions FinTech de gestion de patrimoine (WealthTech)	0.366	0.658
L'adoption et l'usage des solutions WealthTech par les utilisateurs	0.453	0.569

L'intelligence émotionnelle du leader	0.159	0.658
L'agilité stratégique digitale	0.421	0.725
Moyenne	0.34975	0.6586

Source : Résultats du logiciel SmartPLS4

Calcule du GOF :

GOF= la racine(0.34975×0.6586)=0.458648885≈0.4799

La valeur obtenue de GOF = 0.4799 dépasse largement le seuil de 0.36, ce qui indique que notre modèle possède une excellente qualité d'ajustement globale. Ce résultat renforce la fiabilité et la pertinence statistique du modèle PLS-SEM appliqué.

2 L'analyse descriptive sociodémographique des interrogés

2.1 Répartition de l'échantillon de recherche selon le sexe :

Le tableau suivant représente Le sexe des membres de l'échantillon sondé.

Tableau 19 : Répartition de l'échantillon selon le sexe

	Fréquence	Pourcentage
Homme	49	49.0
Femme	51	51.0
Total	100	100.0

Source : Résultats du logiciel SPSS V 27

Le tableau présente la répartition de l'échantillon selon le sexe des répondants. Il est composé de 49 hommes (49 %) et de 51 femmes (51 %), pour un total de 100 participants.

Ces résultats mettent en évidence une distribution équilibrée entre les deux catégories, avec une légère prédominance féminine. Cet équilibre constitue un point favorable sur le plan méthodologique, dans la mesure où il renforce la représentativité de l'échantillon et limite les biais potentiels liés à la variable sexe.

Ainsi, cette structure homogène permet de garantir une meilleure fiabilité des analyses statistiques et de soutenir la robustesse des interprétations issues des résultats de l'étude.

2.2 Répartition de l'échantillon de recherche selon l'âge :

Le tableau suivant représente L'age des membres de l'échantillon sondé.

*Tableau 20 : **Répartition de l'échantillon selon l'age***

	Fréquence	Pourcentage
Moins de 25 ans	20	20.0
25 – 34 ans	15	15.0
35 – 44 ans	32	32.0
45 ans et plus	33	33.0
Total	100	100.0

Source : Résultats du logiciel SPSS V 27

Le tableau présente la répartition de l'échantillon selon l'âge des répondants. Il montre que 20 % des participants ont moins de 25 ans, 15 % appartiennent à la tranche 25–34 ans, 32 % se situent entre 35–44 ans, tandis que 33 % ont 45 ans et plus, pour un total de 100 individus.

Ces résultats indiquent une présence plus importante des tranches d'âge supérieures, notamment celle des 45 ans et plus ainsi que celle des 35–44 ans, qui représentent ensemble la majorité de l'échantillon. À l'inverse, les jeunes de moins de 25 ans et les 25–34 ans sont relativement moins représentés.

Cette structure suggère que l'échantillon est davantage composé d'individus ayant une expérience professionnelle plus avancée, ce qui peut influencer les perceptions relatives aux variables étudiées, notamment dans un contexte lié au e-leadership et aux solutions FinTech.

2.3 Répartition de l'échantillon de recherche selon le secteur d'activité :

Le tableau suivant représente le secteur d'activité des membres de l'échantillon sondé.

Tableau 21 : Répartition de l'échantillon selon le secteur d'activités

	Fréquence	Pourcentage
Secteur bancaire / financier	15	15.0
Secteur industriel / production	24	24.0
Secteur énergétique / pétrole et gaz	38	38.0
Secteur services / conseil / audit	16	16.0
autre	7	7.0
Total	100	100.0

Source : Résultats du logiciel SPSS V 27

Le tableau présente la répartition de l'échantillon selon le secteur d'activité des répondants. Il montre que 15 % des participants proviennent du secteur bancaire et financier, 24 % du secteur industriel et de production, tandis que le secteur de l'énergie, du pétrole et du gaz représente la part la plus importante avec 38 %. Par ailleurs, 16 % des répondants appartiennent au secteur des services, du conseil et de l'audit, et 7 % relèvent d'autres secteurs, pour un total de 100 individus.

Ces résultats mettent en évidence une diversité sectorielle au sein de l'échantillon, avec une prédominance du secteur énergétique. Cette hétérogénéité constitue un atout méthodologique, dans la mesure où elle permet d'intégrer des perspectives variées issues de contextes professionnels différents.

2.4 Répartition de l'échantillon de recherche selon le poste occupé :

Le tableau suivant représente le poste occupé des membres de l'échantillon sondé.

Tableau 22 : Répartition de l'échantillon selon le poste occupé

	Fréquence	Pourcentage
Employé	20	20.0
financier	8	8.0
Cadre / Responsable	36	36.0
manager	27	27.0
Dirigeant	9	9.0
Total	100	100.0

Source : Résultats du logiciel SPSS V 27

Le tableau présente la répartition de l'échantillon selon le poste occupé par les répondants. Il ressort que 20 % des participants sont des employés, 8 % occupent des fonctions dans le domaine financier, 36 % sont des cadres ou responsables, 27 % exercent des postes de manager, tandis que 9 % sont des dirigeants, pour un total de 100 individus.

Ces résultats indiquent une prédominance des niveaux hiérarchiques intermédiaires et supérieurs, notamment les cadres/responsables et les managers, qui représentent à eux seuls la majorité de l'échantillon. Les postes de direction et les employés sont également représentés mais dans des proportions plus réduites.

Cette structure hiérarchique suggère que l'échantillon est composé majoritairement de profils impliqués dans la prise de décision ou la gestion opérationnelle, ce qui est

particulièrement pertinent pour une étude portant sur le e-leadership et les pratiques digitales en contexte organisationnel.

2.5 Répartition de l'échantillon de recherche selon l'ancienneté dans l'entreprise :

Le tableau suivant représente l'ancienneté dans l'entreprise des membres de l'échantillon sondé.

Tableau 23 : ***Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'entreprise***

	Fréquence	Pourcentage
moins de 1 an	12	12.0
1-3 ans	19	19.0
4-7 ans	16	16.0
plus de 7 ans	53	53.0
Total	100	100.0

Source : Résultats du logiciel SPSS V 27

Le tableau présente la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté des répondants dans l'entreprise. Il montre que 12 % des participants ont une ancienneté de moins d'un an, 19 % entre 1 et 3 ans, 16 % entre 4 et 7 ans, tandis que la majorité, soit 53 %, possède une expérience supérieure à 7 ans, pour un total de 100 individus.

Ces résultats indiquent une forte présence de collaborateurs expérimentés au sein de l'échantillon, puisque plus de la moitié des répondants disposent d'une ancienneté élevée. À l'inverse, les profils récemment intégrés dans l'entreprise sont moins représentés.

Cette structure suggère que les données recueillies proviennent majoritairement d'individus ayant une connaissance approfondie de leur environnement professionnel, ce qui renforce la pertinence des réponses dans le cadre d'une étude portant sur les pratiques organisationnelles et le e-leadership.

3 L'analyse descriptive des informations sociodémographique des interrogés

Q1 : Depuis combien de temps votre entreprise utilise-t-elle des outils digitaux / solutions FinTech / WealthTech ?

Tableau 24 : Répartition des repenses d'échantillon sur la question

	Fréquence	Pourcentage
Moins d'1 an	17	17.0

1 à 3 ans	28	28.0
4 à 6 ans	16	16.0
plus de 6 ans	39	39.0
Total	100	100.0

Source : Résultats du logiciel SPSS V 27

Le tableau présente la répartition des réponses des participants à la question relative à la durée d'utilisation des outils digitaux, des solutions FinTech ou WealthTech au sein de leur entreprise. Il apparaît que 17 % des répondants indiquent une durée d'utilisation de moins d'un an, 28 % entre 1 et 3 ans, 16 % entre 4 et 6 ans, tandis que la majorité, soit 39 %, déclarent une utilisation supérieure à 6 ans, pour un total de 100 individus.

Ces résultats montrent que la plupart des entreprises interrogées disposent déjà d'une expérience relativement avancée dans l'adoption des technologies digitales et des solutions FinTech/WealthTech. En effet, près de 40 % des organisations utilisent ces outils depuis plus de six ans, ce qui reflète un niveau de maturité digitale significatif.

Ainsi, cette répartition indique que les répondants évoluent majoritairement dans des environnements où la transformation digitale est déjà bien intégrée, ce qui renforce la pertinence des données collectées pour l'analyse des pratiques liées au e-leadership et à l'usage des solutions financières digitales.

Q2 : Quels types de solutions digitales sont utilisées dans votre entreprise ?

Tableau 25 : Répartition des repenses d'échantillon sur la question

		Réponses	
		N	Pourcentage
Type_solution_dégitale	Gestion de patrimoine / WealthTech	36	12.2%
	Paiements en ligne / FinTech	36	12.2%
	Analyse de données financières / Big Data	59	20.0%
	Automatisation des processus internes	50	16.9%
	Outils collaboratifs / communication digitale	55	18.6%
	Gestion de la trésorerie / comptabilité digitale	46	15.6%
	Autre (merci de préciser)	13	4.4%
Total		295	100.0%

Source : Résultats du logiciel SPSS V 27

Le tableau présente la répartition des réponses des participants concernant les types de solutions digitales utilisées au sein de leur entreprise. Il convient de préciser que cette question admet plusieurs réponses, ce qui explique un total de 295 réponses pour 100 répondants.

Les résultats montrent que les solutions les plus utilisées sont l'analyse de données financières et le Big Data (20 %), suivies des outils collaboratifs et de communication digitale (18,6 %) ainsi que de l'automatisation des processus internes (16,9 %). Viennent ensuite la gestion de la trésorerie et la comptabilité digitale (15,6 %), puis les solutions de gestion de patrimoine et les paiements en ligne, qui affichent chacune 12,2 %. Enfin, la catégorie « autre » représente une part marginale de 4,4 %.

Ces résultats indiquent une forte diversification des outils digitaux utilisés par les entreprises, avec une prédominance des solutions orientées vers l'analyse des données et l'optimisation des processus internes. Cette tendance reflète un niveau avancé de digitalisation, en cohérence avec les enjeux liés au e-leadership et à la transformation digitale des organisations.

Q3 : Quel est le degré de maturité de la digitalisation dans votre entreprise ?

Tableau 26 : Répartition des repenses d'échantillon sur la question

	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout important	2	2.0
Peu important	10	10.0
Assez important	29	29.0
important	34	34.0
très important	25	25.0
Total	100	100.0

Source : Résultats du logiciel SPSS V 27

Le tableau présente la répartition des réponses des participants concernant le degré de maturité de la digitalisation au sein de leur entreprise. Les résultats montrent que 2 % des répondants estiment que la digitalisation est « pas du tout importante », 10 % la jugent « peu importante », tandis que 29 % la considèrent « assez importante ». Par ailleurs, 34 % des participants la qualifient d'« importante » et 25 % de « très importante », pour un total de 100 individus.

Ces résultats indiquent que la majorité des entreprises interrogées perçoivent la digitalisation comme un élément significatif dans leur fonctionnement. En effet, 59 % des répondants (importante + très importante) reconnaissent un niveau élevé de maturité digitale, ce qui témoigne d'une intégration relativement avancée des pratiques numériques.

Ainsi, cette répartition met en évidence une tendance générale vers une digitalisation consolidée des organisations, confirmant l'importance croissante des outils digitaux dans les pratiques managériales et opérationnelles, en cohérence avec les enjeux du e-leadership et de la transformation digitale.

Q4 : Combien de temps a duré le processus de digitalisation / numérisation

Tableau 27 : Répartition des repenses d'échantillon sur la question

	Fréquence	Pourcentage
Moins de 6 mois	13	13.0
6 mois à 1 an	52	52.0
Plus de 3 ans	35	35.0
Total	100	100.0

Source : Résultats du logiciel SPSS V 27

Le tableau présente la répartition des réponses des participants concernant la durée du processus de digitalisation ou de numérisation au sein de leur entreprise. Les résultats indiquent que 13 % des répondants estiment que ce processus a duré moins de 6 mois, tandis que 52 % déclarent une durée comprise entre 6 mois et 1 an. Par ailleurs, 35 % des participants indiquent une durée supérieure à 3 ans, pour un total de 100 individus.

Ces résultats montrent que, pour une majorité des entreprises interrogées, la transformation digitale s'est réalisée dans un délai relativement court, inférieur ou égal à un an. Cela peut refléter une accélération des projets de digitalisation, souvent liée aux évolutions technologiques et aux exigences du marché.

Ainsi, cette répartition met en évidence des dynamiques de transformation digitale à la fois rapides et différenciées selon les organisations, ce qui souligne l'importance de l'adaptation des entreprises aux enjeux du numérique dans un contexte de mutation organisationnelle et technologique.

Q5 : Le leadership digital / E-leadership influence-t-il l'adoption de ces solutions

Tableau 28 : Répartition des repenses d'échantillon sur la question

	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout probablement	3	3.0
Peu probablement	3	3.0
Peut-être	17	17.0
Probablement	41	41.0
Très probablement	36	36.0
Total	100	100.0

Source : Résultats du logiciel SPSS V 27

Le tableau présente la répartition des réponses des participants concernant l'influence du e-leadership sur l'adoption des solutions digitales. Les résultats montrent que 3 % des répondants estiment que cette influence est « pas du tout probable », 3 % la jugent « peu probable », tandis que 17 % répondent « peut-être ». Par ailleurs, 41 % considèrent que l'e-leadership influence « probablement » l'adoption de ces solutions, et 36 % estiment que cette influence est « très probable », pour un total de 100 individus.

Ces résultats indiquent une perception globalement positive du rôle du e-leadership dans l'adoption des solutions digitales. En effet, la majorité des répondants (77 %) reconnaissent une influence probable ou très probable, ce qui souligne l'importance du leadership digital dans l'accompagnement des processus de transformation technologique.

Ainsi, cette répartition confirme la centralité du e-leadership dans la diffusion et l'acceptation des solutions numériques au sein des organisations, en cohérence avec les dynamiques de transformation digitale et les modèles de gestion modernes.

Analyse des données concernant la partie de Perception du E-Leadership dans un environnement digital :

Les items de la partie :

1- Le leader communique clairement et efficacement via les outils numériques.
2- Le leader utilise différents canaux digitaux pour maintenir une interaction continue avec les équipes.
3- Le leader favorise la collaboration et la cohésion dans les équipes virtuelles
4- Le leader motive et encadre efficacement les collaborateurs à distance

5- Le leader utilise les technologies numériques pour piloter le changement organisationnel
6- Le leader maîtrise les outils digitaux nécessaires à la gestion des équipes virtuelles
7- Le leader instaure un climat de confiance dans un environnement digitalisé
8- Le leader adapte son style de management aux exigences du travail numérique

Tableau 29 : Analyse descriptive des données de la partie de Perception du E-Leadership dans un environnement digital

	Moyenne	Ecart type	Test t d'une échantillon unique	Sig
Item1	3.9700	1.02942	9.423	0.000
Item2	4.0100	0.97954	10.311	0.000
Item3	3.9400	1.08078	8.697	0.000
Item4	3.6700	1.07360	6.241	0.000
Item5	3.7500	1.12254	6.681	0.000
Item6	3.7800	0.95959	8.128	0.000
Item7	3.9700	1.03918	9.334	0.000
Item8	3.8700	1.07923	8.061	0.000
Perception du E-Leadership dans un environnement digital	3.8700	0.86327	10.078	0.000

Source : Résultats du logiciel SPSS V 27

Le tableau présente les résultats de l'analyse descriptive de la perception du e-leadership dans un environnement digital, à travers huit items mesurés sur une échelle de Likert. L'ensemble des dimensions a été évalué en termes de moyenne, d'écart-type, ainsi que du test t d'un échantillon unique afin d'identifier la significativité statistique des perceptions exprimées.

• En premier ordre, l'item 2 présente la valeur t la plus élevée avec t = 10.311, largement supérieure à la valeur critique de 2.61, et un niveau de significativité de 0.000 ($p < 0.05$). Ce résultat est statistiquement significatif et indique que les répondants sont d'accord avec l'affirmation suivante : « Le leader utilise différents canaux digitaux pour maintenir une interaction continue avec les équipes. »

• En deuxième ordre, l'item 1 affiche une valeur t de 9.423, également supérieure à 2.61, avec une significativité de 0.000. Cela montre que les individus sont en accord avec l'affirmation : « Le leader communique clairement et efficacement via les outils numériques. »

• En troisième ordre, l'item 7 présente une valeur t de 9.334, significative au seuil de 5 % (p = 0.000). Ce résultat confirme l'accord des répondants avec l'affirmation suivante : « Le leader instaure un climat de confiance dans un environnement digitalisé. »

• En quatrième ordre, l'item 3 enregistre une valeur t de 8.697, supérieure à la valeur critique, avec une significativité de 0.000. Cela indique que les répondants approuvent l'affirmation : « Le leader favorise la collaboration et la cohésion dans les équipes virtuelles. »

• En cinquième ordre, l'item 6 présente une valeur t de 8.128, également significative (p = 0.000), ce qui montre l'accord des participants avec l'affirmation : « Le leader maîtrise les outils digitaux nécessaires à la gestion des équipes virtuelles. »

• En sixième ordre, l'item 8 affiche une valeur t de 8.061, supérieure à 2.61 et significative (p = 0.000), confirmant l'accord des répondants avec l'affirmation : « Le leader adapte son style de management aux exigences du travail numérique. »

• En septième ordre, l'item 5 présente une valeur t de 6.681, significative au seuil de 5 %, ce qui indique que les participants valident l'affirmation : « Le leader utilise les technologies numériques pour piloter le changement organisationnel. »

• En dernier ordre, l'item 4 enregistre la valeur t la plus faible de la dimension (t = 6.241), bien que restant largement supérieure à la valeur critique de 2.61 avec une significativité de 0.000. Cela confirme néanmoins l'accord des répondants avec l'affirmation : « Le leader motive et encadre efficacement les collaborateurs à distance. »

Pour l'ensemble de la dimension « Perception du E-Leadership dans un environnement digital », la moyenne globale est de 3.87 avec un écart-type de 0.863. La valeur t globale est de 10.078, largement supérieure à la valeur critique de 2.61, et le niveau de significativité est de 0.000. Ces résultats confirment que cette dimension est statistiquement validée et que les répondants expriment un niveau d'accord globalement positif concernant les pratiques du e-leadership dans un contexte digitalisé.

4 Analyse des données concernant la partie de Performance des solutions WealthTech

Les items de la partie :

1- Les solutions WealthTech améliorent l'efficacité de la gestion de patrimoine

2- Les solutions FinTech permettent une meilleure prise de décision financière
3- Les services WealthTech offrent une forte valeur ajoutée aux utilisateurs
4- Les solutions digitales améliorent la qualité des services patrimoniaux.
5- Les outils WealthTech augmentent la productivité des conseillers financiers.
6- Les solutions FinTech permettent une meilleure personnalisation des services.
7- Les solutions digitales facilitent l'innovation dans la gestion de patrimoine.

Tableau 30 : Analyse descriptive des données de la partie de Performance des solutions WealthTech

	Moyenne	Ecart type	Test t d'une échantillon unique	Sig
Item1	4.2200	0.82364	14.812	0.000
Item2	4.2000	0.72474	16.558	0.000
Item3	4.1200	0.83218	13.459	0.000
Item4	4.1000	0.87039	12.638	0.000
Item5	4.1400	0.85304	13.364	0.000
Item6	4.0400	0.85185	12.209	0.000
Item7	4.2000	0.86457	13.880	0.000
Performance des solutions WealthTech	4.1457	0.67557	16.959	0.000

Source : Résultats du logiciel SPSS V 27

Le tableau présente les résultats de l'analyse descriptive de la dimension « Performance des solutions WealthTech », à travers sept items mesurés sur une échelle de Likert. L'ensemble des indicateurs a été évalué en termes de moyenne, d'écart-type, ainsi que du test t d'un échantillon unique afin d'identifier la significativité statistique des perceptions exprimées.

• En premier ordre, l'item 2 présente la valeur t la plus élevée avec t = 16.558, largement supérieure à la valeur critique de 2.61, et un niveau de significativité de 0.000 ($p < 0.05$). Ce résultat est statistiquement significatif et indique que les répondants sont d'accord avec l'affirmation suivante : « Les solutions FinTech permettent une meilleure prise de décision financière. »

• En deuxième ordre, l'item 1 affiche une valeur t de 14.812, également supérieure à 2.61, avec une significativité de 0.000. Cela montre que les individus sont en accord avec l'affirmation : « Les solutions WealthTech améliorent l'efficacité de la gestion de patrimoine. »

• En troisième ordre, l'item 7 présente une valeur t de 13.880, significative au seuil de 5 % (p = 0.000), confirmant l'accord des répondants avec l'affirmation suivante : « Les solutions digitales facilitent l'innovation dans la gestion de patrimoine. »

• En quatrième ordre, l'item 3 enregistre une valeur t de 13.459, supérieure à la valeur critique, avec une significativité de 0.000, ce qui indique que les répondants approuvent l'affirmation : « Les services WealthTech offrent une forte valeur ajoutée aux utilisateurs.»

• En cinquième ordre, l'item 5 présente une valeur t de 13.364, également significative (p = 0.000), ce qui montre l'accord des participants avec l'affirmation : « Les outils WealthTech augmentent la productivité des conseillers financiers. »

• En sixième ordre, l'item 4 affiche une valeur t de 12.638, supérieure à 2.61 et significative (p = 0.000), confirmant l'accord des répondants avec l'affirmation : « Les solutions digitales améliorent la qualité des services patrimoniaux. »

• En dernier ordre, l'item 6 enregistre la valeur t la plus faible de la dimension (t = 12.209), bien que restant largement supérieure à la valeur critique de 2.61 avec une significativité de 0.000. Cela confirme néanmoins l'accord des répondants avec l'affirmation : « Les solutions FinTech permettent une meilleure personnalisation des services. »

Pour l'ensemble de la dimension « Performance des solutions WealthTech », la moyenne globale est de 4.1457 avec un écart-type de 0.67557. La valeur t globale est de 16.959, largement supérieure à la valeur critique de 2.61, et le niveau de significativité est de 0.000. Ces résultats confirment que cette dimension est statistiquement validée et que les répondants expriment un niveau d'accord globalement très positif concernant la performance et l'impact des solutions WealthTech dans la gestion de patrimoine.

5 Analyse des données concernant la partie d'Usage des solutions digitales pour la gestion financière (wealthtech)

Les items de la partie :

1- J'ai confiance dans l'utilisation des solutions WealthTech.
2- Les plateformes FinTech sont faciles à utiliser.
3- J'utilise régulièrement les solutions digitales de gestion de patrimoine.
4- Les solutions WealthTech répondent à mes besoins financiers.
5- L'utilisation des technologies financières améliore mon expérience utilisateur.

6- Je suis disposé(e) à adopter de nouvelles solutions FinTech.
7- Les outils WealthTech sont fiables et sécurisés.
8- Je recommande l'utilisation des solutions WealthTech à d'autres utilisateurs.

Tableau 31 : Analyse descriptive des données de la partie de Performance des solutions WealthTech

	Moyenne	Ecart type	Test t d'une échantillon unique	Sig
Item1	4.0200	0.86433	11.801	0.000
Item2	3.7800	0.83581	9.332	0.000
Item3	3.7900	0.94596	8.351	0.000
Item4	3.8200	0.75719	10.830	0.000
Item5	4.0300	0.80973	12.720	0.000
Item6	4.0900	0.76667	14.217	0.000
Item7	3.9600	0.79035	12.147	0.000
Item8	4.1600	0.78779	14.725	0.000
Usage des solutions digitales pour la gestion financière (wealthtech)	3.9563	0.61632	15.515	0.000

Source : Résultats du logiciel SPSS V 27

Le tableau présente les résultats de l'analyse descriptive de la dimension « Usage des solutions digitales pour la gestion financière (WealthTech) », à travers huit items mesurés sur une échelle de Likert. L'ensemble des indicateurs a été évalué en termes de moyenne, d'écart-type, ainsi que du test t d'un échantillon unique afin d'identifier la significativité statistique des perceptions exprimées.

• En premier ordre, l'item 8 présente la valeur t la plus élevée avec t = 14.725, largement supérieure à la valeur critique de 2.61, et un niveau de significativité de 0.000 ($p < 0.05$). Ce résultat est statistiquement significatif et indique que les répondants sont d'accord avec l'affirmation suivante : « Je recommande l'utilisation des solutions WealthTech à d'autres utilisateurs. »

• En deuxième ordre, l'item 6 affiche une valeur t de 14.217, également supérieure à 2.61, avec une significativité de 0.000. Cela montre que les individus sont en accord avec l'affirmation : « Je suis disposé(e) à adopter de nouvelles solutions FinTech. »

• En troisième ordre, l'item 5 présente une valeur t de 12.720, significative au seuil de 5% (p = 0.000), confirmant l'accord des répondants avec l'affirmation suivante : « L'utilisation des technologies financières améliore mon expérience utilisateur. »

• En quatrième ordre, l'item 7 enregistre une valeur t de 12.147, supérieure à la valeur critique, avec une significativité de 0.000, ce qui indique que les répondants approuvent l'affirmation : « Les outils WealthTech sont fiables et sécurisés. »

• En cinquième ordre, l'item 1 présente une valeur t de 11.801, également significative (p = 0.000), ce qui montre l'accord des participants avec l'affirmation : « J'ai confiance dans l'utilisation des solutions WealthTech. »

• En sixième ordre, l'item 4 affiche une valeur t de 10.830, supérieure à 2.61 et significative (p = 0.000), confirmant l'accord des répondants avec l'affirmation : « Les solutions WealthTech répondent à mes besoins financiers. »

• En septième ordre, l'item 2 présente une valeur t de 9.332, significative au seuil de 5%, ce qui indique que les participants estiment que : « Les plateformes FinTech sont faciles à utiliser. »

• En dernier ordre, l'item 3 enregistre la valeur t la plus faible de la dimension (t = 8.351), bien que restant largement supérieure à la valeur critique de 2.61 avec une significativité de 0.000. Cela confirme néanmoins que les répondants utilisent régulièrement les solutions digitales de gestion de patrimoine.

Pour l'ensemble de la dimension « Usage des solutions digitales pour la gestion financière (WealthTech) », la moyenne globale est de 3.9563 avec un écart-type de 0.61632. La valeur t globale est de 15.515, largement supérieure à la valeur critique de 2.61, et le niveau de significativité est de 0.000. Ces résultats confirment que cette dimension est statistiquement validée et que les répondants expriment un niveau d'accord globalement positif concernant l'usage, l'adoption et la confiance envers les solutions WealthTech dans la gestion financière.

6 Analyse des données concernant la partie d'Intelligence émotionnelle et leadership à distance

Les items de la partie :

1- Le leader gère efficacement ses émotions dans un environnement digital.

2- Le leader fait preuve d'empathie envers ses collaborateurs.

3- Le leader favorise un climat émotionnel positif à distance.
4- Le leader sait gérer les conflits dans les équipes virtuelles.
5- Le leader renforce la confiance et la motivation des collaborateurs.
6- Le leader est capable de gérer le stress lié au travail digital.

Tableau 32 : Analyse descriptive des données de la partie d'Intelligence émotionnelle et leadership à distance

	Moyenne	Ecart type	Test t d'une échantillon unique	Sig
Item1	3.9600	0.87525	10.968	0.000
Item2	3.8100	0.87265	9.282	0.000
Item3	3.9000	0.97959	9.188	0.000
Item4	3.7500	0.96792	7.749	0.000
Item5	3.9700	0.92611	10.474	0.000
Item6	3.9300	1.03724	8.966	0.000
Intelligence émotionnelle et leadership à distance	3.8867	0.76464	11.596	0.000

Source : Résultats du logiciel SPSS V 27

Le tableau présente les résultats de l'analyse descriptive de la dimension « Intelligence émotionnelle et leadership à distance », à travers six items mesurés sur une échelle de Likert. L'ensemble des indicateurs a été évalué en termes de moyenne, d'écart-type, ainsi que du test t d'un échantillon unique afin d'identifier la significativité statistique des perceptions exprimées.

• En premier ordre, l'item 1 présente la valeur t la plus élevée avec t = 10.968, largement supérieure à la valeur critique de 2.61, et un niveau de significativité de 0.000 ($p < 0.05$). Ce résultat est statistiquement significatif et indique que les répondants sont d'accord avec l'affirmation suivante : « Le leader gère efficacement ses émotions dans un environnement digital. »

• En deuxième ordre, l'item 5 affiche une valeur t de 10.474, également supérieure à 2.61, avec une significativité de 0.000. Cela montre que les individus sont en accord avec l'affirmation : « Le leader renforce la confiance et la motivation des collaborateurs. »

• En troisième ordre, l'item 2 présente une valeur t de 9.282, significative au seuil de 5%, confirmant l'accord des répondants avec l'affirmation suivante : « Le leader fait preuve d'empathie envers ses collaborateurs. »

• En quatrième ordre, l'item 3 enregistre une valeur t de 9.188, supérieure à la valeur critique, avec une significativité de 0.000, ce qui indique que les répondants approuvent l'affirmation : « Le leader favorise un climat émotionnel positif à distance. »

• En cinquième ordre, l'item 6 présente une valeur t de 8.966, également significative (p=0.000), ce qui montre l'accord des participants avec l'affirmation : « Le leader est capable de gérer le stress lié au travail digital. »

• En dernier ordre, l'item 4 enregistre la valeur t la plus faible de la dimension (t=7.749), bien que restant largement supérieure à la valeur critique de 2.61 avec une significativité de 0.000. Cela confirme néanmoins que les répondants estiment que le leader sait gérer les conflits dans les équipes virtuelles.

Pour l'ensemble de la dimension « Intelligence émotionnelle et leadership à distance », la moyenne globale est de 3.8867 avec un écart-type de 0.76464. La valeur t globale est de 11.596, largement supérieure à la valeur critique de 2.61, et le niveau de significativité est de 0.000. Ces résultats confirment que cette dimension est statistiquement validée et que les répondants expriment un niveau d'accord globalement positif concernant le rôle de l'intelligence émotionnelle dans le leadership à distance en environnement digital.

7 Analyse des données concernant la partie d'Agilité et adaptation digitale de l'organisation

Les items de la partie :

1- L'organisation s'adapte rapidement aux évolutions technologiques.
2- L'entreprise intègre facilement de nouvelles solutions digitales.
3- Les décisions stratégiques sont prises rapidement dans un environnement numérique
4- L'organisation favorise l'innovation digitale continue.
5- L'entreprise est flexible face aux changements du marché FinTech.
6- Les processus organisationnels sont adaptés à la transformation digitale.
7- L'entreprise exploite efficacement les données pour prendre des décisions.
8- L'organisation réagit rapidement aux besoins des utilisateurs numériques.

Tableau 33 : Analyse descriptive des données de la partie Agilité et adaptation digitale de l'organisation

	Moyenne	Ecart type	Test t d'une échantillon unique	Sig
Item1	3.8100	1.03177	7.851	0.000
Item2	3.7900	0.97747	8.082	0.000
Item3	3.9200	0.95007	9.684	0.000
Item4	4.0100	0.88186	11.453	0.000
Item5	3.7300	0.90849	8.035	0.000
Item6	3.8400	0.95049	8.838	0.000
Item7	3.9200	0.84900	10.836	0.000
Item8	3.9700	0.97913	9.907	0.000
Agilité et adaptation digitale de l'organisation	3.8738	0.80177	10.898	0.000

Source : Résultats du logiciel SPSS V 27

Le tableau présente les résultats de l'analyse descriptive de la dimension « Agilité et adaptation digitale de l'organisation », à travers huit items mesurés sur une échelle de Likert. L'ensemble des indicateurs a été évalué en termes de moyenne, d'écart-type, ainsi que du test t d'un échantillon unique afin d'identifier la significativité statistique des perceptions exprimées.

• En premier ordre, l'item 4 présente la valeur t la plus élevée avec t = 11.453, largement supérieure à la valeur critique de 2.61, et un niveau de significativité de 0.000 ($p < 0.05$). Ce résultat est statistiquement significatif et indique que les répondants sont d'accord avec l'affirmation suivante : « L'organisation favorise l'innovation digitale continue. »

• En deuxième ordre, l'item 7 affiche une valeur t de 10.836, également supérieure à 2.61, avec une significativité de 0.000. Cela montre que les individus sont en accord avec l'affirmation : « L'entreprise exploite efficacement les données pour prendre des décisions. »

• En troisième ordre, l'item 8 présente une valeur t de 9.907, significative au seuil de 5 %, confirmant l'accord des répondants avec l'affirmation suivante : « L'organisation réagit rapidement aux besoins des utilisateurs numériques. »

• En quatrième ordre, l'item 3 enregistre une valeur t de 9.684, supérieure à la valeur critique, avec une significativité de 0.000, ce qui indique que les répondants approuvent

l'affirmation : « Les décisions stratégiques sont prises rapidement dans un environnement numérique. »

• En cinquième ordre, l'item 1 présente une valeur t de 7.851, significative (p = 0.000), ce qui montre que les participants estiment que : « L'organisation s'adapte rapidement aux évolutions technologiques. »

• En sixième ordre, l'item 6 affiche une valeur t de 8.838, supérieure à 2.61 et significative (p = 0.000), confirmant l'accord des répondants avec l'affirmation : « Les processus organisationnels sont adaptés à la transformation digitale. »

• En septième ordre, l'item 2 présente une valeur t de 8.082, significative au seuil de 5 %, indiquant que les répondants estiment que : « L'entreprise intègre facilement de nouvelles solutions digitales. »

• En dernier ordre, l'item 5 enregistre la valeur t la plus faible de la dimension (t = 8.035), bien que restant largement supérieure à la valeur critique de 2.61 avec une significativité de 0.000. Cela confirme néanmoins que l'entreprise est perçue comme flexible face aux changements du marché FinTech.

Pour l'ensemble de la dimension « Agilité et adaptation digitale de l'organisation », la moyenne globale est de 3.8738 avec un écart-type de 0.80177. La valeur t globale est de 10.898, largement supérieure à la valeur critique de 2.61, et le niveau de significativité est de 0.000. Ces résultats confirment que cette dimension est statistiquement validée et que les répondants expriment un niveau d'accord globalement positif concernant la capacité d'adaptation et l'agilité digitale des organisations dans un environnement en transformation numérique

8 Tester les hypothèses et discuter les résultats de l'étude

Tableau 34 : Alpha Cronbach de questionnaire

	Alpha Cronbach
Questionnaire	0.956

Source : Résultats du logiciel SPSS V 27

Le tableau montre que l'Alpha de Cronbach du questionnaire est de 0,956, avec un total de 37 éléments. Cette valeur très élevée indique une excellente cohérence interne de l'ensemble du questionnaire, ce qui signifie que les items mesurent de manière fiable le concept qu'ils sont censés évaluer.

- **Hypothèse H1 :** Le e-leadership exerce un effet positif et significatif sur le développement et la performance des solutions FinTech de gestion de patrimoine (WealthTech).

A. Coefficient de corrélation :

Tableau 35 : Coefficients de corrélation

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.489	0.239	0.231	0.59228

Source : établi par l'étudiante à l'aide de SPSS v27

Dans le tableau des coefficients de corrélation, nous observons que le coefficient de détermination R^2 est égal à 0.239. Cela indique que la variable e-leadership explique 23.9 % de la variation du développement et la performance des solutions FinTech de gestion de patrimoine (WealthTech). De plus, la corrélation multiple R est de 0.489, ce qui traduit une relation faible et positive entre l'e-leadership et le développement et la performance des solutions FinTech de gestion de patrimoine.

B. Analyse de la variance ANOVA :

Tableau 36 : La variance ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10.804	1	10.804	30.799	0.000[b]
	de Student	34.378	98	0.351		
	Total	45.183	99			

Source : établi par l'étudiante à l'aide de SPSS v27

Le tableau ANOVA montre une valeur de F est de 30.799, avec une significativité p = 0.000, inférieure au seuil de 0.05. Cela confirme que le modèle linéaire est globalement significatif, et que l'influence du e-leadership sur le développement et la performance des solutions FinTech de gestion de patrimoine.

C. Coefficients de régression :

Tableau 37 : les coefficients de régression

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.665	0.273		9.749	0.000
	PEED	0.383	0.069	0.489	5.550	0.000

Source : établi par l'étudiante à l'aide de SPSS 27

L'analyse des coefficients de régression montre que la constante est égale à 2.665. Le coefficient non standardisé de la variable E-Leadership (PEED) est de 0.383, avec un coefficient standardisé Beta de 0.489. La statistique t associée est de 5.550, avec une significativité de 0.000, ce qui indique un résultat hautement significatif.

Ainsi, la relation entre le e-leadership et la performance des solutions WealthTech (PSWT) peut être modélisée par l'équation suivante :

$$\mathbf{Y = 0.383\ X + 2.665}$$

Où Y représente la performance des solutions WealthTech (PSWT), et X représente le e-leadership (PEED).

Ce résultat confirme que le e-leadership exerce un effet positif et significatif sur la performance des solutions WealthTech, validant ainsi l'hypothèse H1. Cela signifie qu'une amélioration du niveau de e-leadership dans les organisations entraîne une amélioration de la performance des solutions de gestion de patrimoine digitales.

- **Hypothèse H2 :** Le e-leadership influence positivement l'adoption et l'usage des solutions WealthTech par les utilisateurs.

A. Coefficient de corrélation :

Tableau 38 : Coefficients de corrélation

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.545	0.297	0.290	0.51921

Source : établi par l'étudiante à l'aide de SPSS v27

Dans le tableau des coefficients de corrélation, nous observons que le coefficient de détermination R^2 est égal à 0.297. Cela indique que la variable les pratiques de management digital associées au e-leadership explique 29.7 % de la variation du l'adoption et l'usage des

solutions WealthTech par les utilisateurs. De plus, la corrélation multiple R est de 0.545, ce qui traduit une relation modérée et positive entre les pratiques de management digital associées au e-leadership et l'adoption et l'usage des solutions WealthTech par les utilisateurs.

B. Analyse de la variance ANOVA :

Tableau 39 : La variance ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11.186	1	11.186	41.494	0.000[b]
	de Student	26.419	98	0.270		
	Total	37.605	99			

Source : établi par l'étudiante à l'aide de SPSS v27

Le tableau ANOVA montre une valeur de F est de 41.494, avec une significativité p = 0.000, inférieure au seuil de 0.05. Cela confirme que le modèle linéaire est globalement significatif, et que l'influence du les pratiques de management digital associées au e-leadership sur l'adoption et l'usage des solutions WealthTech par les utilisateurs

C. Coefficients de régression :

Tableau 40 : les coefficients de régression

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.449	0.240		10.222	0.000
	PEED	0.389	0.060	0.545	6.442	0.000

Source : établi par l'étudiante à l'aide de SPSS 27

L'analyse des coefficients de régression indique que la constante est égale à 2.449. Le coefficient non standardisé de la variable E-Leadership (PEED) est de 0.389, avec un

coefficient standardisé Beta de 0.545. La statistique t associée est de 6.442, avec un niveau de significativité de 0.000, ce qui traduit un résultat hautement significatif.

Ainsi, la relation entre le e-leadership et l'adoption et l'usage des solutions WealthTech (USDGF) peut être modélisée par l'équation suivante :

$$\mathbf{Y = 0.389\ X + 2.449}$$

Où Y représente l'adoption et l'usage des solutions WealthTech (USDGF), et X représente le e-leadership (PEED).

Ce résultat confirme que le e-leadership exerce un effet positif et significatif sur l'adoption et l'usage des solutions WealthTech, validant ainsi l'hypothèse H2. Cela signifie qu'un niveau élevé de e-leadership favorise l'adoption et l'utilisation des solutions digitales de gestion de patrimoine par les utilisateurs.

- **Hypothèse H3.1 :** L'intelligence émotionnelle modère positivement la relation entre le e-leadership et l'adoption des solutions digitales de gestion financière par les utilisateurs.

Pour qu'un test de médiation soit pertinent et explique efficacement la relation entre les variables, certaines conditions doivent être réunies :

-Premièrement, le médiateur doit avoir un lien direct avec la variable dépendante.

-Deuxièmement, il doit également entretenir une relation directe avec la variable indépendante.

E-leadership – L'intelligence émotionnelle (déjà approuvées)

L'intelligence émotionnelle – l'usage des solutions digitales de gestion financière

A. Coefficient de corrélation

Tableau 41 : Coefficient de corrélation

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.522	0.272	0.265	0.52850

Source : Résultats du logiciel Spss 27

Dans le tableau des coefficients de corrélation, nous observons que le coefficient de détermination R^2 est égal à 0.272. Cela indique que la variable l'intelligence émotionnelle explique 27.2 % de la variation du l'usage des solutions digitales de gestion financière. De plus, la corrélation R est de 0.522, ce qui traduit une relation modérée et positive entre l'intelligence émotionnelle et l'usage des solutions digitales de gestion financière

B. Analyse de la variance ANOVA :

Tableau 42 : La variance ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10.233	1	10.233	36.637	.000
	de Student	27.372	98	0.279		
	Total	37.605	99			

Source : établi par l'étudiante à l'aide de SPSS v27

Le tableau ANOVA montre une valeur de F est de 36.637, avec une significativité p = 0.000, inférieure au seuil de 0.05. Cela confirme que le modèle linéaire est globalement significatif, et que l'intelligence émotionnelle affecte l'usage des solutions digitales de gestion financière.

C. Coefficients de régression :

Tableau 43 : les coefficients de régression

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.322	0.275		8.440	0.000
	IELD	0.420	0.069	0.522	6.053	0.000

Source : établi par l'étudiante à l'aide de SPSS v27

L'analyse des coefficients de régression montre que la constante est égale à 2.322. Le coefficient non standardisé de la variable intelligence émotionnelle du leader (IELD) est de 0.420, avec un coefficient standardisé Beta de 0.522. La statistique t associée est de 6.053, tandis que le niveau de significativité est de 0.000, ce qui indique un résultat hautement significatif.

Ainsi, la relation entre l'usage des solutions digitales de gestion financière par les utilisateurs (USDGF) et l'intelligence émotionnelle du leader peut être modélisée par l'équation suivante :

Y=0.420X+2.322

Où Y représente l'usage des solutions digitales de gestion financière (USDGF), et X représente l'intelligence émotionnelle du leader (IELD).

Ce résultat confirme que l'intelligence émotionnelle du leader exerce un effet positif et significatif sur l'usage des solutions digitales de gestion financière. Cela signifie que plus le leader possède une forte intelligence émotionnelle, plus il est capable d'influencer positivement l'adoption, l'adhésion et l'utilisation des solutions digitales par les utilisateurs, notamment à travers la communication, la confiance et la gestion des relations.

Parmi les conditions supplémentaires indispensables à la validité du test de médiation, on retrouve les suivantes :

- L'effet de la variable indépendante doit être statistiquement significatif, afin de garantir l'existence d'une relation de cause à effet préalable.
- Le recours à la méthode de rééchantillonnage bootstrap s'avère nécessaire pour estimer la précision des coefficients et assurer un intervalle de confiance supérieur à zéro, renforçant ainsi la robustesse des résultats obtenus.

Tableau 44 : la relation indirecte pour tester l'hypothèse H3.1

La relation	Coefficient de chemin	Erreur standard	T	Sig	Décision
PEED - IELD -USDGF	0.135	0.054	2.483	0.013	Moral

Source : Résultats du logiciel SmartPLS4

Le tableau présente les résultats de la relation indirecte permettant de tester l'hypothèse H3.1, reliant le e-leadership (PEED), l'intelligence émotionnelle du leader (IELD) et l'usage des solutions digitales de gestion financière par les utilisateurs (USDGF). Les résultats indiquent que le coefficient de chemin de la relation indirecte est égal à 0.135, traduisant un effet indirect positif.

Par ailleurs, la valeur de la statistique T est de 2.483, supérieure au seuil critique de 1.96, et le niveau de significativité est de 0.013, inférieur à 0.05. Ces résultats confirment que l'effet indirect est statistiquement significatif.

Ainsi, il est possible de conclure que l'intelligence émotionnelle du leader joue un rôle médiateur significatif dans la relation entre le e-leadership et l'usage des solutions digitales de gestion financière. En d'autres termes, le e-leadership influence positivement l'adoption et l'usage des solutions USDGF à travers le renforcement de l'intelligence émotionnelle du leader, qui favorise la confiance, la communication et l'engagement des utilisateurs.

Nous allons maintenant calculer l'intervalle de confiance.

Le calcul de l'effet indirect repose sur la multiplication des coefficients de chemin des relations qui composent la médiation ;

$$\text{Effet indirect} = 0.399 \times 0.337 = 0.134463 \approx 0.135$$

Tableau 45 : Les bornes de l'intervalle de confiance pour la relation indirecte

	Chemin PEED-IELD	Chemin IELD-USDGF	Relation indirecte	Erreur standard	T	Intervalle de confiance	
						2.5 %	97.5 %
Valeurs	0.399	0.370	0.135	0.054	2.483	0.037	0.248

Source : Résultats du logiciel SmartPLS4

D'après le tableau, le coefficient de chemin pour la relation indirecte se situe dans l'intervalle de confiance [0.037 ; 0.248] avec une probabilité de 95%. Cet intervalle ne contient pas la valeur zéro, cela confirme la significativité de l'effet indirect, validant ainsi l'existence d'un effet médiateur. Ainsi nous acceptons l'hypothèse selon laquelle : L'intelligence émotionnelle modère positivement la relation entre le e-leadership et l'usage des solutions digitales de gestion financière par les utilisateurs.

- **Hypothèse H3.2 :** L'intelligence émotionnelle du leader modère positivement la relation entre le e-leadership et la performance des solutions WealthTech.

Pour qu'un test de médiation soit pertinent et explique efficacement la relation entre les variables, certaines conditions doivent être réunies :

- Premièrement, le médiateur doit avoir un lien direct avec la variable dépendante.

- Deuxièmement, il doit également entretenir une relation directe avec la variable indépendante.

E-leadership – L'intelligence émotionnelle

A. Coefficient de corrélation

Tableau 46 : Coefficient de corrélation

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.394	0.156	0.147	0.70621

Source : Résultats du logiciel Spss 27

Dans le tableau des coefficients de corrélation, nous observons que le coefficient de détermination R^2 est égal à 0.156. Cela indique que la variable e-leadership explique 15.6 % de la variation du l'intelligence émotionnelle. De plus, la corrélation multiple R est de 0.394, ce qui traduit une relation faible et positive entre l'e-leadership et l'intelligence émotionnelle.

B. Analyse de la variance ANOVA :

Tableau 47 : La variance ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9.006	1	9.006	18.057	.000[b]
	de Student	48.876	98	0.499		
	Total	57.882	99			

Source : établi par l'étudiante à l'aide de SPSS v27

Le tableau ANOVA montre une valeur de F est de 18.057, avec une significativité p = 0.000, inférieure au seuil de 0.05. Cela confirme que le modèle linéaire est globalement significatif, et que l'influence du l'e-leadership sur l'intelligence émotionnelle

C. Coefficients de régression :

Tableau 48 : les coefficients de régression

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.535	0.326		7.776	0.000
	PEED	0.349	0.082	0.394	4.249	0.000

Source : établi par l'étudiante à l'aide de SPSS v27

L'analyse des coefficients de régression montre que la constante est égale à 2.535. Le coefficient non standardisé de la variable E-Leadership (PEED) est de 0.349, avec un coefficient standardisé Beta de 0.394. La statistique t associée est de 4.249, tandis que le niveau de significativité est de 0.000, ce qui indique un résultat statistiquement hautement significatif.

Ainsi, la relation entre le e-leadership et l'intelligence émotionnelle du leader (IELD) peut être modélisée par l'équation suivante :

$$\mathbf{Y = 0.349\ X + 2.535}$$

Où Y représente l'intelligence émotionnelle du leader (IELD), et X représente le e-leadership (PEED).

Ce résultat confirme l'existence d'un effet positif et significatif du e-leadership sur l'intelligence émotionnelle du leader. Cela signifie qu'un niveau plus élevé de pratiques de e-leadership contribue au renforcement des capacités émotionnelles du leader dans un environnement digitalisé, notamment en matière de communication, de gestion des émotions et de relations avec les équipes virtuelles

L'intelligence émotionnelle - La performance des solutions WealthTech

A. Coefficient de corrélation

Tableau 49 : Coefficient de corrélation

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.452	0.205	0.196	0.60560

Source : Résultats du logiciel Spss 27

Dans le tableau des coefficients de corrélation, nous observons que le coefficient de détermination R^2 est égal à 0.205. Cela indique que la variable l'intelligence émotionnelle explique 20.5 % de la variation du la performance des solutions WealthTech. De plus, la corrélation R est de 0.452, ce qui traduit une relation faible et positive entre l'intelligence émotionnelle et la performance des solutions WealthTech.

B. Analyse de la variance ANOVA :

Tableau 50 : La variance ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9.241	1	9.241	25.197	.000[b]
	de Student	35.942	98	0.367		
	Total	45.183	99			

Source : établi par l'étudiante à l'aide de SPSS v27

Le tableau ANOVA montre une valeur de F est de 25.197, avec une significativité p = 0.000, inférieure au seuil de 0.05. Cela confirme que le modèle linéaire est globalement significatif, et que l'intelligence émotionnelle sur la performance des solutions WealthTech.

C. Coefficients de régression :

Tableau 51 : les coefficients de régression

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.535	0.326		7.776	0.000
	PEED	0.349	0.082	0.394	4.249	0.000

Source : établi par l'étudiante à l'aide de SPSS v27

L'analyse des coefficients de régression montre que la constante est égale à 2.535. Le coefficient non standardisé de la variable intelligence émotionnelle du leader (IELD) est de 0.349, avec un coefficient standardisé Beta de 0.394. La statistique t associée est de 4.249, tandis que le niveau de significativité est de 0.000, ce qui indique un résultat statistiquement hautement significatif.

Ainsi, la relation entre l'intelligence émotionnelle du leader et la performance des solutions WealthTech (PSWT) peut être modélisée par l'équation suivante :

$$\mathbf{Y = 0.349\ X + 2.535}$$

Où Y représente la performance des solutions WealthTech (PSWT), et X représente l'intelligence émotionnelle du leader (IELD).

Ce résultat confirme que l'intelligence émotionnelle du leader exerce un effet positif et significatif sur la performance des solutions WealthTech. Cela signifie qu'un leader capable de gérer efficacement les émotions, de renforcer la confiance et de maintenir un climat relationnel positif contribue à améliorer l'efficacité et la performance des solutions digitales de gestion de patrimoine au sein des organisations.

Parmi les conditions supplémentaires indispensables à la validité du test de médiation, on retrouve les suivantes :

- L'effet de la variable indépendante doit être statistiquement significatif, afin de garantir l'existence d'une relation de cause à effet préalable.
- Le recours à la méthode de rééchantillonnage bootstrap s'avère nécessaire pour estimer la précision des coefficients et assurer un intervalle de confiance supérieur à zéro, renforçant ainsi la robustesse des résultats obtenus.

Tableau 52 : la relation indirecte pour tester l'hypothèse H3.2

La relation	Coefficient de chemin	Erreur standard	T	Sig	Décision
PEED - IELD -PSWT	0.145	0.058	2.518	0.012	Moral

Source : Résultats du logiciel SmartPLS4

D'après les résultats présentés dans le tableau ci-dessus, la relation indirecte entre le e-leadership (PEED) et la performance des solutions WealthTech (PSWT), médiée par l'intelligence émotionnelle du leader (IELD), est statistiquement significative. En effet, le coefficient de chemin est de 0.145, indiquant qu'une amélioration du e-leadership conduit indirectement à une amélioration de la performance des solutions WealthTech à travers le développement de l'intelligence émotionnelle du leader.

La valeur de T obtenue (2.518) est supérieure à la valeur critique recommandée, ce qui renforce la validité de cette relation indirecte. De plus, le niveau de significativité (p-value

= 0.012), inférieur au seuil de 0.05, confirme que cet effet indirect est statistiquement significatif.

Ainsi, l'hypothèse relative au rôle médiateur de l'intelligence émotionnelle du leader est validée. Ces résultats démontrent que l'intelligence émotionnelle constitue un mécanisme important à travers lequel le e-leadership influence positivement la performance des solutions WealthTech, notamment en renforçant la communication, la confiance et la gestion des interactions dans un environnement digitalisé.

Nous allons maintenant calculer l'intervalle de confiance.

Le calcul de l'effet indirect repose sur la multiplication des coefficients de chemin des relations qui composent la médiation ;

$$\text{Effet indirect} = 0.399 \times 0.364 = 0.145236 \approx 0.145$$

Tableau 53 : Les bornes de l'intervalle de confiance pour la relation indirecte

	Chemin PEED-IELD	Chemin IELD-PSWT	Relation indirecte	Erreur standard	T	Intervalle de confiance	
						2.5 %	97.5 %
Valeurs	0.399	0.364	0.145	0.058	2.518	0.043	0.273

Source : Résultats du logiciel SmartPLS4

D'après le tableau, le coefficient de chemin pour la relation indirecte se situe dans l'intervalle de confiance [0.043 ; 0.273] avec une probabilité de 95%. Cet intervalle ne contient pas la valeur zéro, cela confirme la significativité de l'effet indirect, validant ainsi l'existence d'un effet médiateur. Ainsi nous acceptons l'hypothèse selon laquelle : Les pratiques de management digital associées au e-leadership influencent positivement l'adoption et l'usage des solutions WealthTech par les utilisateurs.

- **Hypothèse H4.1 :** L'agilité stratégique digitale modère positivement la relation entre le e-leadership et l'adoption des solutions FinTech de gestion de patrimoine.

Pour qu'un test de médiation soit pertinent et explique efficacement la relation entre les variables, certaines conditions doivent être réunies :

- Premièrement, le médiateur doit avoir un lien direct avec la variable dépendante.
- Deuxièmement, il doit également entretenir une relation directe avec la variable indépendante.

E-leadership – L'agilité stratégique digitale

A. Coefficient de corrélation

Tableau 54 : Coefficient de corrélation

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.643	0.413	0.407	0.61731

Source : Résultats du logiciel Spss 27

Dans le tableau des coefficients de corrélation, nous observons que le coefficient de détermination R^2 est égal à 0.413. Cela indique que la variable e-leadership explique 41.3 % de la variation du l'agilité stratégique digitale. De plus, la corrélation R est de 0.643, ce qui traduit une relation modérée et positive entre l'e-leadership et l'agilité stratégique digitale.

B. Analyse de la variance ANOVA :

Tableau 55 : La variance ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	26.296	1	26.296	69.006	0.000[b]
	de Student	37.345	98	0.381		
	Total	63.640	99			

Source : établi par l'étudiante à l'aide de SPSS v27

Le tableau ANOVA montre une valeur de F est de 26.296, avec une significativité p = 0.000, inférieure au seuil de 0.05. Cela confirme que le modèle linéaire est globalement significatif, et que l'influence du l'e-leadership sur l'agilité stratégique digitale.

C. Coefficients de régression :

Tableau 56 : les coefficients de régression

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	1.563	0.285		5.487	0.000
	PEED	0.597	0.072	0.643	8.307	0.000

Source : établi par l'étudiante à l'aide de SPSS v27

L'analyse des coefficients de régression montre que la constante est égale à 1.563. Le coefficient non standardisé de la variable E-Leadership (PEED) est de 0.597, avec un coefficient standardisé Beta de 0.643. La statistique t associée est de 8.307, tandis que le niveau de significativité est de 0.000, ce qui indique un résultat statistiquement hautement significatif.

Ainsi, la relation entre le e-leadership et l'agilité stratégique digitale (AADO) peut être modélisée par l'équation suivante :

$$\mathbf{Y = 0.597\ X + 1.563}$$

Où Y représente l'agilité stratégique digitale (AADO), et X représente le e-leadership (PEED).

Ce résultat confirme que le e-leadership exerce un effet positif et significatif sur l'agilité stratégique digitale. Cela signifie qu'un niveau élevé de leadership digital favorise la capacité des organisations à s'adapter rapidement aux évolutions technologiques, à intégrer de nouvelles solutions digitales et à réagir efficacement aux changements de l'environnement numérique.

L'agilité stratégique digitale - L'adoption des solutions FinTech de gestion de patrimoine

A. Coefficient de corrélation

Tableau 57 : Coefficient de corrélation

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.481	0.231	0.223	0.54313

Source : Résultats du logiciel Spss 27

Dans le tableau des coefficients de corrélation, nous observons que le coefficient de détermination R^2 est égal à 0.231. Cela indique que la variable l'agilité stratégique digitale explique 23.1 % de la variation du l'adoption des solutions FinTech de gestion de patrimoine. De plus, la corrélation R est de 0.481, ce qui traduit une relation faible et positive

entre l'agilité stratégique digitale et l'adoption des solutions FinTech de gestion de patrimoine.

B. Analyse de la variance ANOVA :

Tableau 58 : : La variance ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8.697	1	8.697	29.482	.000[b]
	de Student	28.909	98	0.295		
	Total	37.605	99			

Source : établi par l'étudiante à l'aide de SPSS v27

Le tableau ANOVA montre une valeur de F est de 29.482, avec une significativité p = 0.000, inférieure au seuil de 0.05. Cela confirme que le modèle linéaire est globalement significatif, et que l'agilité stratégique digitale sur l'adoption des solutions FinTech de gestion de patrimoine.

C. Coefficients de régression :

Tableau 59 : les coefficients de régression

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.524	0.269		9.374	0.000
	AADO	0.370	0.068	0.481	5.430	0.000

Source : établi par l'étudiante à l'aide de SPSS v27

L'analyse des coefficients de régression montre que la constante est égale à 2.524. Le coefficient non standardisé de la variable agilité stratégique digitale (AADO) est de 0.370, avec un coefficient standardisé Beta de 0.481. La statistique t associée est de 5.430, tandis que le niveau de significativité est de 0.000, ce qui indique un résultat statistiquement hautement significatif.

Ainsi, la relation entre l'agilité stratégique digitale et l'adoption des solutions FinTech de gestion de patrimoine (USDGF) peut être modélisée par l'équation suivante :

$$\mathbf{Y = 0.370\ X + 2.524}$$

Où Y représente l'adoption des solutions FinTech de gestion de patrimoine (USDGF), et X représente l'agilité stratégique digitale (AADO).

Ce résultat confirme que l'agilité stratégique digitale exerce un effet positif et significatif sur l'adoption des solutions FinTech de gestion de patrimoine. Cela signifie que les organisations capables de s'adapter rapidement aux évolutions technologiques et aux changements du marché numérique favorisent davantage l'intégration et l'utilisation des solutions WealthTech par les utilisateurs.

Parmi les conditions supplémentaires indispensables à la validité du test de médiation, on retrouve les suivantes :

- L'effet de la variable indépendante doit être statistiquement significatif, afin de garantir l'existence d'une relation de cause à effet préalable.
- Le recours à la méthode de rééchantillonnage bootstrap s'avère nécessaire pour estimer la précision des coefficients et assurer un intervalle de confiance supérieur à zéro, renforçant ainsi la robustesse des résultats obtenus.

Tableau 60 : la relation indirecte pour tester l'hypothèse H4.1

La relation	Coefficient de chemin	Erreur standard	T	Sig	Décision
PEED - AADO -USGDF	0.076	0.092	0.820	0.412	Pas Moral

Source : Résultats du logiciel SmartPLS4

D'après les résultats présentés dans le tableau ci-dessus, la relation indirecte entre le e-leadership (PEED) et l'adoption des solutions FinTech de gestion de patrimoine (USDGF), médiée par l'agilité stratégique digitale (AADO), n'est pas statistiquement significative. En effet, le coefficient de chemin est de 0.076, indiquant un effet indirect positif mais faible du e-leadership sur l'adoption des solutions FinTech à travers l'agilité stratégique digitale.

Toutefois, la valeur de T (0.820) est inférieure à la valeur critique recommandée de 1.96, ce qui ne permet pas de confirmer la significativité de cette relation. De plus, la p-value (0.412), supérieure au seuil de 0.05, confirme que cet effet indirect n'est pas statistiquement significatif.

Ainsi, l'hypothèse relative au rôle médiateur de l'agilité stratégique digitale dans la relation entre le e-leadership et l'adoption des solutions FinTech de gestion de patrimoine est rejetée. Cela signifie que, dans le contexte de cette étude, l'agilité stratégique digitale ne joue pas un rôle intermédiaire significatif dans l'explication de l'adoption des solutions WealthTech par les utilisateurs**.**

- **Hypothèse H4.2 :** L'agilité stratégique digitale modère positivement la relation entre le e-leadership et la performance des solutions WealthTech de gestion de patrimoine.

Pour qu'un test de médiation soit pertinent et explique efficacement la relation entre les variables, certaines conditions doivent être réunies :

A. Premièrement, le médiateur doit avoir un lien direct avec la variable dépendante.
B. Deuxièmement, il doit également entretenir une relation directe avec la variable indépendante.

E-leadership – L'agilité stratégique digitale (déjà aprouveés)

L'agilité stratégique digitale– La performance des solutions WealthTech de gestion de patrimoine

A. Coefficient de corrélation

Tableau 61 : Coefficient de corrélation

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.217	0.047	0.038	0.66276

Source : Résultats du logiciel Spss 27

Dans le tableau des coefficients de corrélation, nous observons que le coefficient de détermination R^2 est égal à 0.047. Cela indique que la variable l'agilité stratégique digitale explique 4.7 % de la variation du la performance des solutions WealthTech de gestion de patrimoine. De plus, la corrélation R est de 0.217, ce qui traduit une relation très faible et positive entre la performance des solutions WealthTech de gestion de patrimoine et l'agilité stratégique digitale

B. Analyse de la variance ANOVA :

Tableau 62 : La variance ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.

1	Régression	2.137	1	2.137	4.864	0.030
	de Student	43.046	98	0.439		
	Total	45.183	99			

Source : établi par l'étudiante à l'aide de SPSS v27

Le tableau ANOVA montre une valeur de F est de 4.864, avec une significativité p = 0.030, inférieure au seuil de 0.05. Cela confirme que le modèle linéaire est globalement significatif, et que l'agilité stratégique digitale sur la performance des solutions WealthTech de gestion de patrimoine.

C. Coefficients de régression :

Tableau 63 : les coefficients de régression

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3.436	0.329		10.457	0.000
	AADO	0.183	0.083	0.217	2.206	0.030

Source : établi par l'étudiante à l'aide de SPSS v27

L'analyse des coefficients de régression montre que la constante est égale à 3.436. Le coefficient non standardisé de la variable agilité stratégique digitale (AADO) est de 0.183, avec un coefficient standardisé Beta de 0.217. La statistique t associée est de 2.206, tandis que le niveau de significativité est de 0.030, ce qui indique un résultat statistiquement significatif.

Ainsi, la relation entre la performance des solutions WealthTech de gestion de patrimoine (PSWT) et l'agilité stratégique digitale peut être modélisée par l'équation suivante :

$$\mathbf{Y=0.183X+3.436}$$

Où Y représente la performance des solutions WealthTech de gestion de patrimoine (PSWT), et X représente l'agilité stratégique digitale (AADO).

Ce résultat confirme que l'agilité stratégique digitale exerce un effet positif et significatif sur la performance des solutions WealthTech de gestion de patrimoine. Cela signifie que les organisations capables de développer une forte capacité d'adaptation stratégique face aux évolutions technologiques et aux transformations du marché numérique sont davantage en mesure d'améliorer la performance et l'efficacité des solutions WealthTech utilisées dans le domaine de la gestion patrimoniale.

Parmi les conditions supplémentaires indispensables à la validité du test de médiation, on retrouve les suivantes :

- L'effet de la variable indépendante doit être statistiquement significatif, afin de garantir l'existence d'une relation de cause à effet préalable.
- Le recours à la méthode de rééchantillonnage bootstrap s'avère nécessaire pour estimer la précision des coefficients et assurer un intervalle de confiance supérieur à zéro, renforçant ainsi la robustesse des résultats obtenus.

Tableau 64 : la relation indirecte pour tester l'hypothèse H4.2

La relation	Coefficient de chemin	Erreur standard	T	Sig	Décision
PEED - AADO -PSWT	- 0.173	0.106	1.634	0.102	Pas Moral

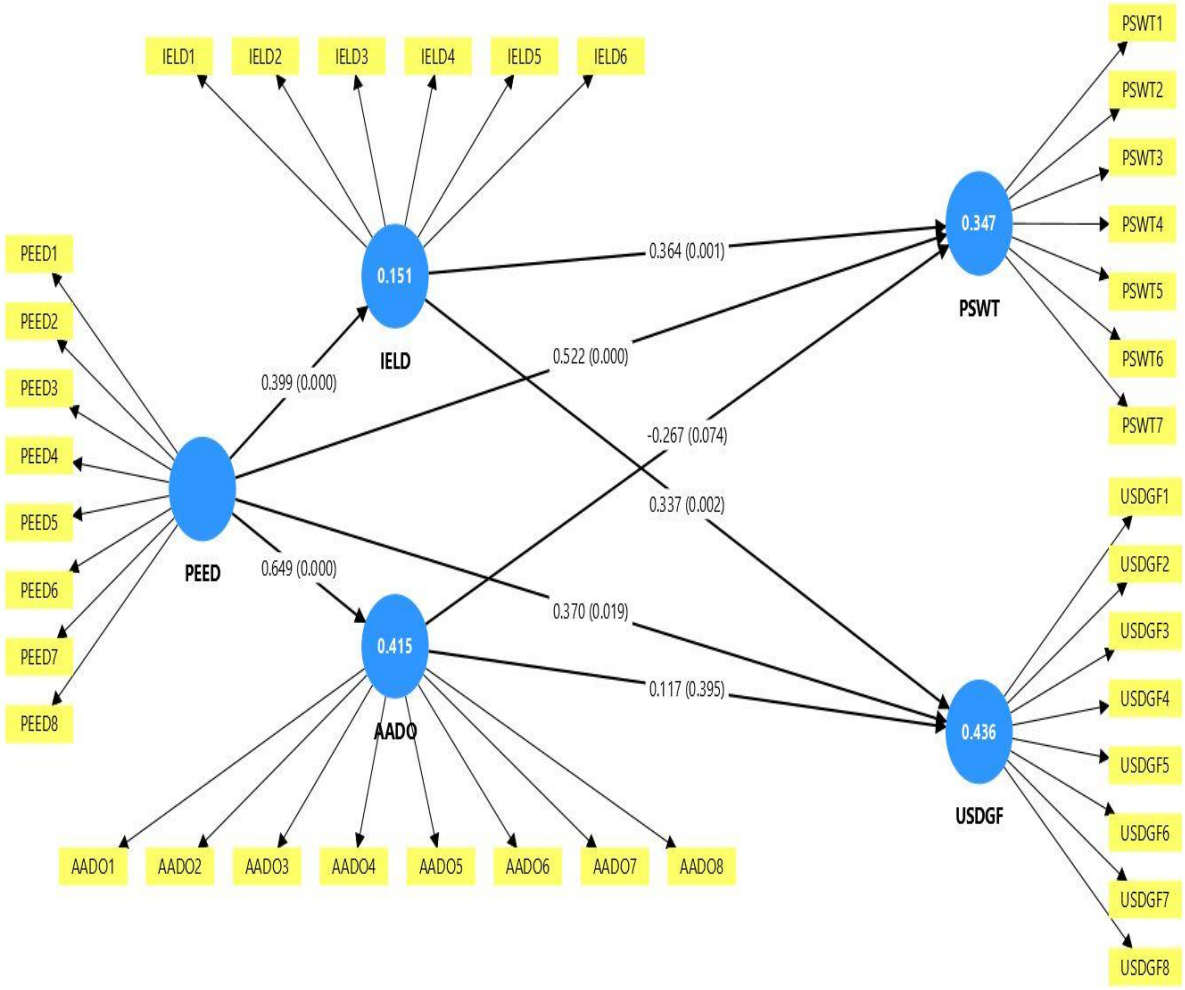
Source : Résultats du logiciel SmartPLS4

Le tableau présente les résultats de la relation indirecte entre le e-leadership (PEED), l'agilité stratégique digitale (AADO) et la performance des solutions WealthTech de gestion de patrimoine (PSWT) dans le cadre du test de l'hypothèse H4.2. Les résultats montrent que le coefficient de chemin de la relation indirecte est égal à -0.173, indiquant un effet indirect négatif.

Par ailleurs, la valeur de la statistique T est de 1.634, soit une valeur inférieure au seuil critique de 1.96, tandis que le niveau de significativité obtenu est de 0.102, supérieur au seuil de 0.05. Ces résultats montrent que la relation indirecte n'est pas statistiquement significative.

Ainsi, l'agilité stratégique digitale (AADO) ne joue pas un rôle modérateur significatif dans la relation entre le e-leadership et la performance des solutions WealthTech de gestion de patrimoine. Par conséquent, l'hypothèse H4.2 est rejetée « Pas moralisée », ce qui signifie que l'effet indirect testé dans le modèle ne peut être confirmé sur le plan statistique.

9 Le modèle empirique de recherche :



Source : Résultats du logiciel Smart PLS 4

10 Interprétation de l'Analyse Structurelle :

La figure présente l'analyse structurelle du modèle conceptuel reliant le e-leadership (PEED), l'intelligence émotionnelle du leader (IELD), l'agilité stratégique digitale (AADO), la performance des solutions WealthTech (PSWT) ainsi que l'usage des solutions digitales de gestion financière par les utilisateurs (USDGF).

10.1 Relations Directes :

• **E-leadership → Intelligence émotionnelle du leader (PEED → IELD)** Coefficient : 0.399 (p = 0.000)

Le e-leadership exerce un effet direct, positif et hautement significatif sur l'intelligence émotionnelle du leader. Cela signifie que le développement des pratiques de leadership

digital favorise le renforcement des compétences émotionnelles du leader, notamment en matière de communication virtuelle, de gestion des relations humaines et d'accompagnement des équipes dans un environnement numérique.

• **E-leadership → Agilité stratégique digitale (PEED → AADO)**
Coefficient : 0.649 (p = 0.000)

Le e-leadership influence positivement et significativement l'agilité stratégique digitale. Ce résultat indique qu'un leadership digital efficace améliore la capacité des organisations à s'adapter rapidement aux évolutions technologiques, à intégrer des innovations numériques et à réagir efficacement aux transformations du marché digital.

• **E-leadership → Performance des solutions WealthTech (PEED → PSWT)**
Coefficient : 0.522 (p = 0.000)

Le e-leadership exerce un effet direct positif et hautement significatif sur la performance des solutions WealthTech. Ainsi, un niveau élevé de leadership digital contribue directement à améliorer l'efficacité, la qualité et la performance des solutions numériques de gestion de patrimoine.

• **E-leadership → Usage des solutions digitales de gestion financière (PEED → USDGF)**
Coefficient : 0.370 (p = 0.019)

Le e-leadership influence positivement et significativement l'usage des solutions digitales de gestion financière. Cela signifie que les pratiques de management digital facilitent l'adoption et l'utilisation des solutions WealthTech par les utilisateurs.

• **Intelligence émotionnelle du leader → Performance des solutions WealthTech (IELD→PSWT)**
Coefficient : 0.364 (p = 0.001)

L'intelligence émotionnelle du leader exerce un effet positif et significatif sur la performance des solutions WealthTech. Un leader capable de gérer efficacement les émotions, de renforcer la confiance et de maintenir une communication efficace contribue à améliorer la performance des solutions digitales au sein des organisations.

• **Intelligence émotionnelle du leader → Usage des solutions digitales de gestion financière (IELD → USDGF)**

Coefficient : 0.337 (p = 0.002)

L'intelligence émotionnelle influence également de manière positive et significative l'usage des solutions digitales de gestion financière. Cela montre que les compétences émotionnelles du leader favorisent l'adhésion des utilisateurs aux outils digitaux et améliorent leur intégration dans les pratiques organisationnelles.

• Agilité stratégique digitale → Performance des solutions WealthTech (AADO → PSWT)

Coefficient : -0.267 (p = 0.074)

L'agilité stratégique digitale présente un effet négatif et non significatif sur la performance des solutions WealthTech. Étant donné que la valeur p est supérieure au seuil de 0.05, cette relation ne peut pas être statistiquement confirmée.

• Agilité stratégique digitale → Usage des solutions digitales de gestion financière (AADO → USDGF)

Coefficient : 0.117 (p = 0.395)

L'agilité stratégique digitale exerce un effet positif mais non significatif sur l'usage des solutions digitales de gestion financière. La faiblesse du coefficient ainsi que l'absence de significativité statistique indiquent que cette relation demeure insuffisante pour expliquer l'usage des solutions WealthTech dans le contexte étudié.

10.2 Relations Indirectes :

• Effet indirect de PEED sur PSWT via IELD (PEED → IELD → PSWT)

Calcul :

$$0.399 \times 0.364 = 0.145$$

Il existe un effet indirect positif et statistiquement significatif entre le e-leadership et la performance des solutions WealthTech à travers l'intelligence émotionnelle du leader (T = 2.518 ; p = 0.012 ; IC95% [0.043 ; 0.273]). Cela confirme que l'intelligence émotionnelle constitue un mécanisme de médiation important permettant au e-leadership d'améliorer indirectement la performance des solutions WealthTech.

• Effet indirect de PEED sur USDGF via IELD (PEED → IELD → USDGF)

Calcul:

$$0.399 \times 0.337 = 0.135$$

L'effet indirect du e-leadership sur l'usage des solutions digitales de gestion financière à travers l'intelligence émotionnelle du leader est positif et statistiquement significatif (T = 2.483 ; p = 0.013 ; IC95% [0.037 ; 0.248]). Ce résultat montre que l'intelligence

émotionnelle joue un rôle médiateur essentiel dans l'adoption des solutions digitales par les utilisateurs.

• **Effet indirect de PEED sur USDGF via AADO (PEED → AADO → USDGF)**

Calcul :

$$0.649 \times 0.117 = 0.076$$

L'effet indirect est positif mais non significatif (T = 0.820 ; p = 0.412). Ainsi, l'agilité stratégique digitale ne joue pas un rôle médiateur significatif dans la relation entre le e-leadership et l'usage des solutions digitales de gestion financière.

• **Effet indirect de PEED sur PSWT via AADO (PEED → AADO → PSWT)**

Calcul :

$$0.649 \times (-0.267) = -0.173$$

L'effet indirect obtenu est négatif et non significatif (T = 1.634 ; p = 0.102). Cela indique que l'agilité stratégique digitale ne constitue pas un mécanisme médiateur significatif entre le e-leadership et la performance des solutions WealthTech.

Valeurs R^2 (Pouvoir explicatif du modèle)

• **Intelligence émotionnelle du leader (IELD) : $R^2 = 0.151$**

Cela signifie que 15,1 % de la variance de l'intelligence émotionnelle du leader est expliquée par le e-leadership.

• **Agilité stratégique digitale (AADO) : $R^2 = 0.415$**

Cela signifie que 41,5 % de la variance de l'agilité stratégique digitale est expliquée par le e-leadership, ce qui représente un pouvoir explicatif modéré à élevé.

• **Performance des solutions WealthTech (PSWT) : $R^2 = 0.347$**

Cela indique que 34,7 % de la variance de la performance des solutions WealthTech est expliquée conjointement par le e-leadership, l'intelligence émotionnelle du leader et l'agilité stratégique digitale. Le modèle présente ainsi un pouvoir explicatif modéré.

• **Usage des solutions digitales de gestion financière (USDGF) : $R^2 = 0.436$**

Cela signifie que 43,6 % de la variance de l'usage des solutions digitales de gestion financière est expliquée par les variables explicatives du modèle. Ce résultat traduit un pouvoir explicatif relativement élevé du modèle structurel propos

10 Disicussion de résultats

Le e-leadership (PEED) exerce un impact direct et positif sur la performance des solutions WealthTech (PSWT) ainsi que sur l'usage des solutions digitales de gestion financière

(USDGF). Toutefois, les résultats montrent que cette influence s'exerce également de manière indirecte à travers l'intelligence émotionnelle du leader (IELD).

En effet, les effets indirects observés via l'intelligence émotionnelle sont statistiquement significatifs, avec un coefficient de 0.145 dans la relation entre le e-leadership et la performance des solutions WealthTech, et un coefficient de 0.135 dans la relation entre le e-leadership et l'usage des solutions digitales de gestion financière. Ces résultats confirment l'existence d'un rôle de médiation partielle joué par l'intelligence émotionnelle du leader.

À l'inverse, bien que l'agilité stratégique digitale (AADO) présente certaines relations directes positives avec les variables dépendantes, les effets indirects obtenus via cette variable ne sont pas statistiquement significatifs. Ainsi, l'agilité stratégique digitale ne constitue pas un médiateur déterminant dans les relations étudiées.

Ces résultats mettent en évidence que la réussite des solutions WealthTech ne dépend pas uniquement des capacités technologiques et des pratiques de leadership digital, mais également des compétences émotionnelles des leaders. Le e-leadership doit donc être accompagné d'un renforcement de l'intelligence émotionnelle afin d'améliorer la communication, la confiance, l'engagement des utilisateurs et l'accompagnement du changement dans les environnements numériques. Ainsi, la dimension humaine et émotionnelle apparaît comme un facteur essentiel pour maximiser l'efficacité et la performance des solutions digitales de gestion de patrimoine.

Les résultats empiriques de cette étude permettent de mettre en évidence plusieurs enseignements majeurs relatifs au rôle du e-leadership dans le développement des solutions WealthTech et leur adoption dans un contexte de transformation digitale des services financiers.

1. Impact économique du e-leadership

Les résultats montrent que le e-leadership (PEED) exerce un effet direct, positif et significatif sur la performance des solutions WealthTech (PSWT) ainsi que sur leur usage (USDGF). Économiquement, cela signifie que les organisations dotées d'un leadership digital efficace sont plus performantes dans l'intégration des technologies financières.

Cela s'explique par le fait que le e-leadership améliore :

- La rapidité de prise de décision dans les environnements digitaux,
- La coordination des équipes à distance,
- L'efficacité des processus d'innovation,
- La capacité d'adoption des technologies FinTech.

Ainsi, dans un contexte économique où la digitalisation des services financiers devient un levier de compétitivité, le e-leadership constitue un facteur de productivité organisationnelle et un accélérateur de transformation digitale.

2. Rôle économique de l'intelligence émotionnelle

Les résultats montrent également que l'intelligence émotionnelle du leader (IELD) joue un rôle central et significatif dans le modèle.

Économiquement, cela signifie que la performance des solutions WealthTech ne dépend pas uniquement des technologies utilisées, mais aussi de la qualité humaine du management.

L'intelligence émotionnelle permet de :

- Réduire la résistance au changement,
- Augmenter la confiance des utilisateurs dans les solutions digitales,
- Améliorer la communication interne,
- Favoriser l'acceptation des innovations FinTech.

Ainsi, l'intelligence émotionnelle agit comme un capital humain immatériel, qui augmente l'efficacité économique des investissements digitaux.

On peut donc considérer que les entreprises qui investissent dans la formation émotionnelle de leurs leaders obtiennent un meilleur retour sur investissement (ROI) dans leurs solutions digitales.

3. Logique économique de la médiation

Les résultats de médiation montrent que l'intelligence émotionnelle joue un rôle intermédiaire significatif entre le e-leadership et les performances du système WealthTech.

Économiquement, cela signifie que :

le e-leadership n'agit pas uniquement directement, mais crée de la valeur à travers le comportement humain du leader.

Cela confirme une logique importante en économie numérique : la technologie seule ne génère pas de performance, mais sa valeur dépend de l'interaction entre technologie et comportement humain.

Ainsi, l'intelligence émotionnelle devient un mécanisme de création de valeur économique indirecte.

4. Limites économiques de l'agilité stratégique digitale

Contrairement à l'intelligence émotionnelle, l'agilité stratégique digitale (AADO) ne joue pas un rôle médiateur significatif dans le modèle.

D'un point de vue économique, cela peut s'expliquer par le fait que :

- L'agilité digitale est souvent une capacité structurelle déjà intégrée dans les organisations,
- Elle influence davantage les processus internes que l'adoption utilisateur,
- Son effet est plus indirect ou contextuel que comportemental.

Ainsi, dans le cas des solutions WealthTech, l'agilité digitale seule ne suffit pas à générer une adoption significative sans l'intervention des facteurs humains.

5. Interprétation économique globale du modèle

Dans une perspective économique globale, les résultats confirment que la performance des solutions WealthTech dépend de trois mécanismes principaux :

1. **Un mécanisme organisationnel** : le e-leadership (pilotage digital)
2. **Un mécanisme humain** : l'intelligence émotionnelle (acceptation et confiance)
3. **Un mécanisme technologique** : l'agilité digitale (adaptation structurelle)

Cependant, les résultats montrent clairement que le facteur humain (intelligence émotionnelle) est le plus déterminant dans la création de valeur économique.

Conclusion du chapitre :

Cette étude met en évidence que la transformation digitale dans le secteur WealthTech ne peut être expliquée uniquement par des facteurs technologiques ou organisationnels. Elle repose principalement sur la capacité des leaders à mobiliser des compétences émotionnelles pour favoriser l'adoption et la performance des solutions digitales.

Ainsi, le e-leadership apparaît comme un levier économique stratégique, dont l'efficacité dépend fortement du capital humain et émotionnel des managers

Conclusion Générale :

Au fil de ce mémoire, nous avons exploré en profondeur les concepts de e-leadership, d'intelligence émotionnelle et d'agilité stratégique digitale, en analysant leur impact sur la performance et l'adoption des solutions WealthTech dans un contexte de transformation numérique des services financiers. Cette conclusion se veut un résumé qui met en lumière les points essentiels abordés précédemment.

Notre travail a eu pour objectif d'analyser dans quelle mesure le e-leadership influence l'adoption et la performance des solutions FinTech de gestion de patrimoine (WealthTech), et comment certains facteurs organisationnels et humains modèrent ou médiatisent cette relation. Pour mener à bien cette étude, nous avons structuré notre recherche en trois chapitres principaux, chacun apportant une perspective essentielle sur les concepts étudiés.

Le premier chapitre a permis de poser les bases théoriques et conceptuelles nécessaires à notre recherche. En explorant les études les plus significatives sur le e-leadership, les dynamiques organisationnelles digitales et les spécificités du management dans l'écosystème FinTech, nous avons pu situer notre travail dans le contexte actuel et affiner nos hypothèses. Le deuxième chapitre s'est concentré sur l'analyse de la WealthTech au cœur du management digital, en examinant les mécanismes d'adoption, de performance et de création de valeur, ainsi que le rôle modérateur des facteurs humains et stratégiques notamment l'intelligence émotionnelle du leader et l'agilité stratégique digitale dans la relation entre le e-leadership et les solutions WealthTech. Le troisième et dernier chapitre a présenté les résultats de notre étude empirique, conduite au sein de la direction TLC-TRC de SONATRACH à Arzew, qui ont confirmé que le e-leadership exerce un impact direct, positif et significatif sur la performance et l'usage des solutions WealthTech, et que cet effet est partiellement médiatisé par l'intelligence émotionnelle du leader.

Les résultats ont notamment mis en évidence que l'intelligence émotionnelle du leader joue un rôle de médiateur partiel significatif, avec des coefficients de 0,145 et 0,135 respectivement dans les relations entre le e-leadership et la performance des solutions WealthTech et entre le e-leadership et l'usage des solutions digitales de gestion financière. En revanche, l'agilité stratégique digitale, bien qu'elle présente des relations directes positives avec les variables dépendantes, ne s'est pas révélée être un médiateur déterminant dans les relations étudiées.

Recommandations

Sur la base de nos résultats, nous proposons plusieurs recommandations pratiques pour les organisations engagées dans la transformation numérique de leurs services financiers :

1. Renforcer les compétences en e-leadership : Investir dans la formation et le développement des leaders digitaux est primordial. Un e-leadership efficace constitue le moteur principal de la performance et de l'adoption des solutions WealthTech.

2. Développer l'intelligence émotionnelle des managers : Au-delà des compétences technologiques, les organisations doivent cultiver les aptitudes émotionnelles de leurs leaders. La capacité à communiquer, à instaurer la confiance et à accompagner le changement s'avère aussi déterminante que la maîtrise des outils digitaux.

3. Créer un environnement organisationnel favorable à la digitalisation : Encourager une culture ouverte à l'innovation, réduire les résistances au changement et mettre en place des mécanismes de soutien pour les équipes confrontées à la transformation numérique.

4. Adopter une approche progressive dans l'intégration des solutions WealthTech : Privilégier un déploiement par étapes des solutions technologiques, en accompagnant chaque phase d'une communication claire et d'une formation adaptée des utilisateurs.

5. Encourager la collaboration entre équipes techniques et managériales : Favoriser un dialogue constant entre les équipes IT, les leaders et les utilisateurs finaux afin d'améliorer l'adéquation des solutions WealthTech aux besoins réels de l'organisation.

6. Mesurer et ajuster les efforts : Mettre en place des indicateurs de performance spécifiques pour évaluer l'efficacité des pratiques de e-leadership et l'impact des solutions WealthTech, et procéder à des ajustements réguliers en conséquence.

Limites

Cette étude présente quelques limites qu'il convient de signaler. En premier lieu, le terrain d'investigation s'est limité à une seule organisation, la direction TLC-TRC de SONATRACH à Arzew, ce qui restreint la portée de la généralisation des résultats à d'autres secteurs ou contextes organisationnels. Par ailleurs, le recours exclusif à un questionnaire comme outil de collecte de données peut introduire un biais de désirabilité sociale dans les réponses des répondants. La taille de l'échantillon, bien que suffisante pour les analyses statistiques réalisées, pourrait être élargie dans de futures recherches pour renforcer la robustesse des conclusions. De plus, la littérature académique spécifiquement dédiée à l'intersection du e-leadership et de la WealthTech reste encore limitée, notamment en langue française, ce qui

a parfois contraint notre revue de littérature à s'appuyer majoritairement sur des sources anglophones. Enfin, le contexte algérien, dans lequel s'inscrit cette étude, présente des particularités économiques, réglementaires et culturelles qui peuvent ne pas être entièrement transposables à d'autres environnements.

Perspectives

Pour les futures recherches, il serait particulièrement intéressant d'élargir le cadre empirique à plusieurs organisations opérant dans différents secteurs de la FinTech algérienne et internationale, afin d'obtenir des comparaisons plus nuancées. Par ailleurs, il conviendrait d'explorer davantage le rôle de l'intelligence artificielle en tant que levier du e-leadership, notamment son impact sur les décisions managériales dans les environnements WealthTech. L'intégration de méthodes qualitatives, telles que des entretiens approfondis avec des dirigeants digitaux, permettrait également d'enrichir la compréhension des mécanismes humains et relationnels à l'œuvre dans ces transformations. Enfin, l'étude longitudinale du e-leadership dans les organisations FinTech offrirait une perspective dynamique sur l'évolution de son impact dans le temps, à mesure que les technologies et les pratiques managériales continuent de se transformer.

En conclusion, notre étude souligne l'importance cruciale du e-leadership et de l'intelligence émotionnelle pour la performance et l'adoption des solutions WealthTech. En combinant compétences technologiques et aptitudes humaines, les leaders digitaux sont en mesure de piloter efficacement la transformation numérique des services financiers, d'accompagner leurs équipes dans l'adoption de solutions innovantes et de créer une valeur durable pour leurs organisations. Ce mémoire, en démontrant l'impact du e-leadership sur la performance WealthTech et le rôle médiateur de l'intelligence émotionnelle, offre des perspectives concrètes pour renforcer Le style de management digital des institutions financières dans un environnement de plus en plus complexe et technologiquement exigeant.

Liste des références bibliographiques

Akram, F., Ahmed, R., & Anwar, B. (2025). Impact of Technological and Resource Integration on Performance. Administrative and Management Sciences Journal, 4(1), 23–33.

Aksoy, C. (2024). Digital transformation of businesses and digital leadership approach. Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi. https://doi.org/10.56682/ksydergi.1364569

Albert Bandura (1997). Self-efficacy: The exercise of control. W. H. Freeman and Company.

Albuainain, A., & Ashby, S. (2025). Enablers and Barriers in FinTech Adoption: A Systematic Literature Review. FinTech, 4(3), 49–49.

AlSartawi, A. M. A. (Ed.). (2022). Artificial intelligence for sustainable finance and sustainable technology: Proceedings of ICGER 2021 (Vol. 406). Springer Nature.

Amnas, M. B., Selvam, M., Raja, M., Santhoshkumar, S., & Parayitam, S. (2023). Understanding the Determinants of FinTech Adoption: Integrating UTAUT2 with Trust Theoretic Model. Journal of Risk and Financial Management.

Amosu, O., Kumar, P., Fadina, A., Ogunsuji, Y., Oni, S., Faworaja, O., & Adetula, K. (2024). Data-driven personalized marketing: deep learning in retail and E-commerce. World Journal of Advanced Research and Reviews, 23(2), 788–796.

Anouar, M. (2024). La Wealthtech est-elle une concurrente sérieuse à la gestion traditionnelle ? [Travail de Bachelor, Haute École de Gestion de Genève]. HES-SO.

Aron, J. (2017). 'Leapfrogging': A survey of the nature and economic implications of mobile money. Centre for the Study of African Economies, University of Oxford.

Arora, N., Rana, S., Amin, R., & Tat, H. H. (2024). Robo-Advisor Adoption Dynamics With Extended Technology Acceptance Model. Advances in Logistics, Operations, and Management Science Book Series, 16–34.

Asniar, A., & Surendro, K. (2019). Predictive Analytics for Predicting Customer Behavior. 230–233. https://doi.org/10.1109/icaiit.2019.8834571

Atmane, B. (2025). Technology Acceptance Model (TAM): Literature Review. https://doi.org/10.5281/zenodo.17450767

Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the "E" to E-Leadership: How it may impact your leadership. Organizational Dynamics, 31(4), 325–338.

Awasthi, V. (2025). Leadership in the age of artificial intelligence: Fintech world case study. International Journal of Science and Research Archive, 15(02), 397-405.

Ayadi, A., & Bidan, M. (2024). Des technologies appliquées à la finance à l'émergence des FinTechs. Marché et Organisations, 49(1), 89-102.

Babadoğan, B. (2024). Unveiling the Power of AI-Driven Personalization: Transforming Consumer Behavior in the Age of Digital Marketing. Next Frontier For Life Sciences and AI, 8(1), 61.

Badada, B., Delina, G., Krishnaraj, R., & Thiruthuvanathan, M. M. (2025). Navigating Leadership and Technology Integration in the Digital Age. Advances in Business Strategy and Competitive Advantage Book Series, 349–376.

Bahri, M., Agustina, T. S., & Ridha, A. E. (2025). Human Resource Management in the Digital Era. 71–100. https://doi.org/10.4018/979-8-3373-1005-3.ch003

Balcıoğlu, Y. S., & Artar, M. (2024). The evolution of digital leadership: content and sentiment analysis of the New York Times coverage. Current Psychology.

Barmeyer, C., & Mayrhofer, U. (2009). Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan. Management & Avenir, (22), 109-131.

Barmeyer, C., Mayrhofer, U., & Mothe, C. (2011). Le rôle de la confiance dans le management des rapprochements franco-allemands. Dans S. Urban (dir.), Management interculturel et relations franco-allemandes.

Barroso, M. G., & Laborda, R. (2022). A model of trust in Fintech and trust in Insurtech. International Journal of Information Management Data Insights, 2(2), 100115.

Barroso, M., & Laborda, J. (2022). Digital transformation and the emergence of the FinTech sector: A systematic literature review. Journal of Innovation and Knowledge, 7(4), 100190.

Batubara, F. H. (2025). Human Resource Management as a Strategic Driver of Digital Banking Transformation. Jurnal Ilmiah Multidisiplin, 4(04), 173–179.

Belbachir, W., & Belbachir, M. (2015). L'agilité de l'entreprise : une réponse à l'incertitude et la complexité de l'environnement. Les cahiers du MECAS, N°11, 35-49.

Benjamin, L., Amajuoyi, P., & Adeusi, K. (2024). Personalization in Fintech marketing, enhancing customer communication for financial inclusion. International Journal of Management & Entrepreneurship Research, 6(5), 1687–1701.

Bhatia, M., & Khare, V. (2025). The Future Landscape in Leaders Role. 309–356. https://doi.org/10.1108/978-1-83662-486-820251007

Bhubaneswari, S. (2026). Emotional intelligence in leadership: An HR perspective. International Journal of Commerce and Management Research, 12(1), 30–31.

Binns, R., Veale, M., Van Kleek, M., & Shadbolt, N. (2018). It's not actually that predictive: Quality of decisions vs. perceived fairness. Proceedings of the 2018 World Wide Web Conference, 105–114.

Biswajit, B. (2024). Emerging Developments and Challenges in FinTech Landscape. https://doi.org/10.5281/zenodo.14168177

Black, M., & Tarver, J. (2022). Equity crowdfunding: What is it & how does it work? Forbes Advisor.

Boutin, M. (2015). L'Agilité dans l'Entreprise – Modèle de Maturité. Rapport CIGREF, Paris.

Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion. Harvard Business School Press.

Broby, D. (2021). Financial technology and the future of banking. Financial Innovation, 7, 47.

Brunner, T. J. J., Schuster, T., & Lehmann, C. (2023). Leadership's long arm: The positive influence of digital leadership on managing technology-driven change. Frontiers in Psychology, 14.

Bömer, M. (2020). Competitiveness of Fintech [Thèse de doctorat, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf].

Carberry, J., Jokanović, B., & Ivković, S. (2024). AI in Wealth Management and WealthTech. Social Informatics Journal, 3(2), 30–36.

Cavailhès, J. (1984). Bilan de quinze ans de leadership marxiste. Économie rurale, (160), 9-14.

Chamorro-Premuzic, T., & Ahmetoglu, G. (2016). The human skills leaders need at every level. Harvard Business Review.

Chandratreya, A. (2024). Digital Transformation Strategy and Management. Indian Scientific Journal Of Research In Engineering And Management, 08(10), 1–5.

Charbonnier-Voirin, A. (2011). Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle. M@n@gement, 14(2), 119-156.

Chauhan, R. S., & Thangavelu, C. (2024). Transforming Leadership for the Digital Era: Embracing Collaboration and Technological Proficiency.

Chbat, J. (s. d.). L'intelligence émotionnelle selon Daniel Goleman. Collège André-Grasset.

Chen, B. (2023). Research on the countermeasures of corporate financing constraints under the background of financial digital transformation. Advances in Economics, Management and Political Sciences, 3(1), 80-87.

Chen, Y. (2025). Artificial Intelligence in Economic Applications: Stock Trading, Market Analysis, and Risk Management. Journal of Economic Theory and Business Management, 2(5), 7–14.

Chinnaraju, A. (2025). AI-powered consumer segmentation and targeting: A theoretical framework for precision marketing by autonomous (Agentic) AI. International Journal of Science and Research Archive, 14(2), 401–424.

Cruz, R. N., & Rosário, A. T. (2025). Data-driven decision-making in marketing: A systematic literature review. Systems, 13(12), 1114.

Dabbous, A., & Tarhini, A. (2023). Explaining Financial Performance in the Fintech Era: Why and How? Journal of Risk and Financial Management, 16(10), 453.

Danvila, I., & Sastre, M. A. (2010). Inteligencia Emocional: una revisión del concepto y líneas de investigación. Cuadernos de Estudios Empresariales, vol. 20, 107-126.

Deore, D. D., & Nerkar, S. R. (2024). The fusion of technology and human resources: transformative trends and innovations.

Desai, D. (2022). Hyper-Personalization (pp. 40–53). Igi Global.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. Journal of Applied Psychology, 87(4), 611–628.

Dufour, F. (2010). Approche dynamique de l'intelligence économique en entreprise [Thèse de doctorat]. Université Rennes 2, Université Européenne de Bretagne.

Durrani, A., & Shamsi, A. (2025). Emotional intelligence and leadership effectiveness in modern organizations. Journal of Applied Management Strategy, 5(1), 1–12.

Dutta, D. K., Gwebu, K. L., & Wang, J. (2015). Personal innovativeness in technology, related knowledge and experience, and entrepreneurial intentions. International Entrepreneurship and Management Journal, 11(3), 529-555.

Dziawgo, T. (2021). Wealth Tech Impact on Wealth Management Sector. European Research Studies Journal, XXIV(3B), 141-151.

Ekionea, J.-P. B., Fillion, G., & IPEPE, L.-D. K. (2024). Using Soft System Methodology to Align Digitalization Strategies with Processes/Business Strategies.

Elali, W. (2021). The Importance of Strategic Agility to Business Survival During Corona Crisis and Beyond.

Ertiö, T., Eriksson, T., Rowan, W., & McCarthy, S. (2024). The role of digital leaders' emotional intelligence in mitigating employee technostress. Business Horizons.

Ethirajulu, B. (2022). Digital Adoption for Wealth Management: A Study. https://doi.org/10.5281/zenodo.14880868

Ethirajulu, B. (2025). Digital Adoption for Wealth Management: A Study. https://doi.org/10.5281/zenodo.14880867

Fatima, U. (2025). Digital leadership's impact: shaping innovative work behavior through the sequential mediation of AI intentions and career resilience. Leadership & Organization Development Journal, 46(7), 1041–1055.

Febriantina, S., Rohzisky, A., & Rivalen, M. (2025). Digital Leadership: Challenges and Opportunities in the Age of Technology. Doktrin, 3(1), 200–206.

Frank, E., & Gilbert, P. (2007). Manager le travail à distance : l'expérience du télétravail dans une grande entreprise industrielle. Marché et organisations, 4(2), 167-188.

Gafurova G.T., Notfullina G.N., Davydova I.Sh. Robo-advisors vs gestionnaires humains : qui l'emporte ? // Finances et crédit. – N° 7. – P. 162 – 176. DOI : 10.24891/bfwlqc EDN :BFWLQC

Gede, I. K., & Kawiana, P. (2023). Digital leadership: building adaptive organizations in the digital age.

Giglio, F. (2022). Fintech: A literature review. International Business Research, 15(1), 80.

Gillespie, T. (2014). The relevance of algorithms. In T. Gillespie et al. (Eds.), Media Technologies (pp. 167-194). MIT Press.

Goffee, R., & Jones, G. (2000). Why should anyone be led by you? Harvard Business Review, 78(5), 62–70.

Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). Agile competitors and virtual organizations. Van Nostrand Reinhold.

Goldstein, I., Jiang, W., & Karolyi, G. A. (2019). To FinTech and beyond. The Review of Financial Studies, 32(5), 1647–1661.

Goleman, D. (1997). L'intelligence émotionnelle : Accepter ses émotions pour développer une intelligence nouvelle (T. Piélat, Trad.). Robert Laffont.

Gomber, P., Koch, J.-A., & Siering, M. (2017). Digital Finance and FinTech: Current research and future research directions. Journal of Business Economics, 87(5), 537–580.

Hajira, B. B., & Shahapurkar, R. S. (2024). Comparative Analysis of Traditional Wealth Management Services vs. AI-Based Wealth Management Software. IJSREM, 8(09).

Haka, E. A., Kristiyano, A., Firdaus, J., Suswanti, T., Sukmayadi, Y., Sembodo, J., & Wahyudianto, E. (2024). Digital leadership in the era of digital transformation: a systematic literature review. Journal Of Scientech Research and Development, 6(2), 147–154.

Hasnae, R. (2025). L'influence de l'adoption des technologies émergentes sur la transformation des pratiques managériales. https://doi.org/10.5281/zenodo.17293530

Horney, N. (2013). Agility Research: History and Summary. Strategic Agility Institute.

Hosmani, A. P., & Raghukant, P. (2025). Fintech Adoption in the Digital Age: A Study Using the Utaut Framework. Deleted Journal, 08(03(II)), 83–92.

Huang, Z., Che, C., Zheng, H., & Li, C. (2024). Research on Generative Artificial Intelligence for Virtual Financial Robo-Advisor. Academic Journal of Science and Technology, 10(1), 74–80.

Hughes, L., Seddon, J., & Dwivedi, Y. K. (2023). Disruptive change within Financial Technology – a methodological analysis. Journal of Information and Technology.

Huynh, M.-T., Veglio, V., & Gunkel, M. (2025). Conceptualizing the data-driven mindset: An application of the mindset theory of action phases. Technovation, 146, 103293.

Irfan, B., & Djabbari, M. H. (2024). Digital Leadership: Its Influence on Driving Digital Policy Adoption in the Public Sector. 1(2), 111–118.

Jafari, S. (2022). The Role of Digital Leadership in Shaping an Innovative Organizational Culture. 1(1), 45–57.

Jisham, M., Vanitha, S., & John, A. H. (2024). Analysing the Adoption of Wealthtech by Individual Investors for Investment Services.

Johnen, C., Parlasca, M., & Mußhoff, O. (2023). Mobile money adoption in Kenya: The role of mobile money agents. Technological Forecasting and Social Change, 191, 122503.

Kakde, H. S. (2024). Harnessing technology for wealth management strategies. In B. K. Sarkar (Ed.), Application of Education (pp. 131–140). Taylor & Francis-GEH Press.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review.

Kashif, M., David, A., Gupta, V. P., & Alam, S. (2024). Integration of Artificial Intelligence in the Financial Sector (pp. 96–108). Igi Global.

Kaur, A., & Tanwar, A. (2023). Adoption Potential and Challenges of Artificial Intelligence in Banking. Advances in Finance, Accounting, and Economics Book Series, 271–293.

Keai, L., Chen, B., Li, Y., Wang, R., & Zhou, X. (2025). Managing Resistance to Change. 191–224.

Khushnood, M., & Al-Rahmi, W. M. (2025). Artificial Intelligence and Emotional Intelligence: Exploring the synergy for leadership and decision-making [Preprint]. arXiv.

Kitsios, F., Giatsidis, I., & Kamariotou, M. (2021). Digital transformation and strategy in the banking sector. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 7(3), 204.

Koskelainen, T., Kalmi, P., Scornavacca, E., & Vartiainen, T. (2023). Financial literacy in the digital age – A research agenda. Journal of Consumer Affairs, 57(1), 507-528.

Kumar, J., Rani, M., Rani, G., & Rani, V. (2023). What do individuals know, feel and do from a financial perspective? International Journal of Social Economics, 51(6), 771–785.

Lahasane, O. (2017). Organisation agile dans les groupements économiques solidaires [Mémoire de master]. Université de Rouen, Normandie.

Lamlih, I. (2025). L'impact de la transformation digitale sur les modèles de gestion et de leadership dans les entreprises modernes. African Scientific Journal, 3(28), 988–1005.

Lee, I., & Shin, Y. J. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. Business Horizons, 61(1), 35–46.

Levesque, M. M. (2014). L'approche agile au-delà du développement logiciel : une étude descriptive des pratiques émergentes [Mémoire de maîtrise]. Université du Québec, Montréal.

Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. Academy of Management Review, 23(3), 438–458.

Li, X., Lu, H., & Hasan, I. (2020). The Promises and Pitfalls of WealthTech: Evidence from Online Marketplace Lending. SSRN.

Li, X., Sigov, A., Ratkin, L., Ivanov, L. A., & Li, L. (2023). Artificial intelligence applications in finance: a survey. Journal of Management Analytics, 10(4), 676–692.

Liu, C. (2023). Ratings of Barriers and Challenges of Financial Technology in a Developing Economy. 67–92.

Liu, Y., Chung, H. F. L., Zhang, Z., & Wu, M. (2023). When and how digital platforms empower professional services firms: an agility perspective. Journal of Service Theory and Practice, 33(2), 149–168.

Lu, L. (2024). Introduction. In Global Fintech Revolution: Practice, Policy, and Regulation. Oxford Academic.

Lupato, G. (n.d.). Digital Strategy for Wealth Managers: the Path to Innovation. https://doi.org/10.69554/keey1022

Luu, L., Petratos, P. N., Nguyen, T., & Le, V. (2021). Financial technology (fintech) (pp. 143–171). Routledge.

Madanchian, M., & Taherdoost, H. (2025a). Strategies for Successful Leading Digital Transformation. 87–107.

Madanchian, M., & Taherdoost, H. (2025b). The Future of Tech-Driven Leadership. 175–190.

Maggi, B. (2006). Critique de la notion de flexibilité. Revue française de gestion, 162(3), 35-49.

Martino, P. (2021). Blockchain and banking: How technological innovations are shaping the banking industry. Palgrave Macmillan.

Masuleh, S. A. (2024). Human Resource Management Strategies to Support Digital Transformation Programs. 1(4), 89–95.

Mayer, J. D. (2004). What is emotional intelligence? UNH Personality Lab. University of New Hampshire.

Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. Intelligence, 27(4), 267–298.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review, 20(3), 709–734.

Messer, L. (2021). Building a resilient workforce for tomorrow by investing in the employees of today. https://doi.org/10.69554/hcbb4484

Mhlanga, D. (2024). Big Data and Financial Technology (Fintech). Towards Financial Inclusion.

MISSOUM, R. (2022). L'agilité organisationnelle : conceptualisation et approche de mise en œuvre. Algerian Journal of Management Sciences (AJMS), 1(1), 19–38.

Moloi, T., & Marwala, T. (2020). Artificial Intelligence in Economics and Finance Theories. Springer International Publishing.

Mueller-Saegebrecht, S., & Walter, A.-T. (2025). Strategic Agility—An Urgent Capability for Successful Business Model Innovation? Strategic Change, 34, 407-428.

Nasrun, M. K., Susilo, H., & Afrianty, T. W. (2025). Accelerating digital transformation through digital leadership. Bisma (Bisnis Dan Manajemen), 264–291.

Ngandoh, A. M. (2024). Strategic Agility in Global Markets: A Review of Business Strategy and Policy. Proceeding of Research and Civil Society Desemination, 2(1), 244–257.

Nik Azman, N. H., & Md Zabri, M. Z. (2022). Sharī'ah-compliant fintech usage among microentrepreneurs in Malaysia: an extension of UTAUT model. Journal of Islamic Monetary Economics and Finance, 8(2), 305–324.

Nnaji, U., Benjamin, L., Eyo-Udo, N., & Etukudoh, E. (2024). A review of strategic decision-making in marketing through big data and analytics. Magna Scientia Advanced Research and Reviews, 11(1), 084–091.

Obied, A. S. (2025). Digital leadership in the academic environment: A systematic literature review. Social Sciences & Humanities Open, 11(1), 101542.

Occitanie Fiducée. (2025). Intelligence artificielle et gestion de patrimoine : bénédiction ou malédiction ? https://www.occitanie-fiducee.com/

OKHAGBUZO, O. S., & Bello, S. A. (2025). The Impact of Digital Transformation and Leadership Behaviour on Achieving Organizational Strategic Goals. International Journal of Social Science Research and Review, 8(9), 387–398.

Ollivier, D. (2021). Manager le télétravail et le travail à distance (3e éd.). Gereso.

Omokhoa, H. E., Odionu, C. S., Azubuike, C., & Sule, A. K. (2025). Building High-Performance Teams and Enhancing Staff Training Through AI-Driven Solutions. International Journal of Research and Innovation in Social Science, VIII(XII), 2976–2984.

O'Neil, C. (2016). Weapons of math destruction: How big data increases inequality and threatens democracy. Crown Publishing.

Pandey, J., Majumdarr, S., Hassan, Y., & Benuyenah, V. (2023). Role of Digital Leadership Capability in Shaping IT Innovation. Journal of Global Information Management.

Pant, P., Mishra, K., Priya, S., Mishra, S. K., & Dahiya, K. (2024). Challenges in Integrating Robo-Advisors Into Wealth Management. Advances in Logistics, Operations, and Management Science Book Series, 141–150.

Parvin, S. M. R., & Panakaje, N. (2022). A study on the prospects and challenges of digital financial inclusion. International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education, 6(2), 469-480.

Pathak, N., & Bhandari, A. (2018). IoT, AI, and Blockchain for .NET. Apress.

Perlow, L. A., Okhuysen, G. A., & Repenning, N. P. (2002). The Speed Trap: Exploring the Relationship between Decision Making and Temporal Context. Academy of Management Journal, 45(5), 931-955.

Prasetya, Y. (2025). Digital Leadership in IT Organizations: A Narrative Review. Data, 3(1), 20–33.

Prathap, B. N., Kulkarni, P. G., Harish, N., & Tyagi, A. K. (2024). Modern Banking and Finance Systems Using Artificial Intelligence (pp. 141–174). Igi Global.

Puschmann, T. (2017). Fintech. Business & Information Systems Engineering, 59(1), 69–76.

Rajak, M. K., Dey, S., & Sahu, G. P. (2022). Exploring the Critical Success Factors (CSFs) and Barriers to Adoption of ICTs in Corporate Financial Services.

Ramadhani, W., Khuzaini, K., & Shaddiq, S. (2024). Resistance to Change: Human Resources Issues in the Implementation of Industry 4.0 Technology. At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen.

Rani, S., & Chaturvedi, S. (2025). Leveraging Technology for Employee Retention: A Strategic Approach to Workforce Stability. Asian Journal of Economics, Business and Accounting, 25(8), 224–235.

Rawat, P. (2025). AI in Wealth Management: Enhancing Efficiency, Investments, Market Stability, and Fraud Prevention. Innovative Research Thoughts, 11(2), 76–88.

Reimagining wealth advisory through embedded finance and hyper-personalized customer experience design. https://doi.org/10.5281/zenodo.17452632

Roa, A. (2024). WealthTech: Impactos en la industria de Gestión de Patrimonios. Revista de Contabilidad y Dirección, 37, 65-80.

Rosário, A. T., Lopes, P., & Rosário, F. S. (2024). Sustainability and Circular Economy Business Development. Preprints.org.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. Academy of Management Review, 23(3), 393–404.

Sabir, A. A., Ahmad, I., Ahmad, H., Rafiq, M., Khan, M. A., & Noreen, N. (2023). Consumer acceptance and adoption of AI robo-advisors in Fintech industry. Mathematics, 11(6), 1311.

Salampasis, D., Mention, A.-L., & Kaiser, A. O. (2017). Wealth management in times of robo: Towards hybrid human-machine interactions. SSRN.

Sampath, G., & Krishnamoorthy, B. (2017). Is strategic agility the new Holy Grail? Exploring the strategic agility construct. International Journal of Business Excellence, 13(2), 160–180.

Santos, J., Queiroz, C. C., Fiamenghi, P. A., Silva, J. A., Amaral, A., Santos, E., Endlich, M. A. R., Monteiro, A., Cordeiro, M., & Ferreira, H. (2025). Liderança e estratégias na era digital: um novo cenário. Aracê. Direitos Humanos Em Revista, 7(5).

Santoso, N. P. L., Piwowarski, J., & Rahardja, U. (2025). Corporate Leadership in the Digital Business Era and Its Impact on Economic Development Across Global Markets. ITSDI, 6(2), 188–195.

Saxena, A., & Muneeb, S. M. (2024). Transforming Financial Services Through Hyper-Personalization (pp. 19–48). Igi Global.

Sfetcu, N. (2019). Emotiile si inteligenta emotionala in organizatii. SetThings / MultiMedia Publishing. DOI: 10.13140/RG.2.2.32991.20640

Shaikh, A. A., Glavee-Geo, R., Karjaluoto, H., & Hinson, R. E. (2023). Mobile money as a driver of digital financial inclusion. Technological Forecasting and Social Change, 186, 122158.

Shakil, M., Ali, M., ILLAHI, T., & Ahmed, F. (2025). FinTech 5.0 and the Future of Global Finance. 4(4), 56–66.

Sharifi, H., Colquhoun, C., Barclay, I., & Dann, Z. (2001). Agile manufacturing: A management and operational framework. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B, 215(6), 857–869.

Sharma, R. (2024). The role of emotional intelligence in effective leadership. Journal of Advanced Management Studies, 1(1), 1–6.

Siddiqui, A., Yadav, A., & Farhan, N. H. S. (2023). Digital Transformation of Financial Services in the Era of Fintech. 13–33.

Silva, A. E. de P. da, Souza, É. M. A. de, Araújo, S. N. de, et al. (2025). Gestão De Pessoas E Inovação Tecnológica: Desafios E Estratégias Em Grandes Organizações Empresárias.

Singh, J. (2023). Change Management in the Digital Era: Overcoming Resistance and Driving Innovation. 4(3), 7–11.

SIVULCA, A., ABRUDAN, M.-M., Sala, D., & Bibu, N. (2024). Navigational dynamics in the digital age: digital leadership and e-leadership in organizational transformation. Analele Universităţii Din Oradea, 33(1), 618–625.

Sola, B. (2022). Digital Leadership. 132–144. https://doi.org/10.4018/978-1-6684-3453-6.ch010

Sonia Bechet. (2003). L'intelligence émotionnelle. Canal Psy, 61. https://publications-prairial.fr/canalpsy/index.php?id=827

Stenling, A., Tafvelin, S., Bentzen, M., & Olafsen, A. H. (2025). Remote work intensity and individual work performance: Indirect effects through leadership behaviors and employee work motivation. Journal of Management & Organization, 1–19.

Subrahmanyam, S. (2025). Building a Digital-First Organizational Culture. 101–124.

Sun, C. (2024). Data Analysis of Customer Segmentation and Personalized Strategy in the Era of Big Data. Advances in Economics, Management and Political Sciences, 92(1), 46–52.

Suresh, S., & Kumar, R. (2026). Impact of emotional intelligence on employee motivation and organizational performance. Journal of Management and Science, 12(1), 1–9.

Suryono, R. R., Budi, I., & Purwandari, B. (2020). Challenges and trends of financial technology (Fintech): A systematic literature review. Information, 11(12), 590.

Syarkani, Y. (2025). The mediating role of organizational agility in the relationship between digital transformation and firm performance. Journal of Social Economics Research.

Tallon, P., Queiroz, M., & Coltman, T. (2022). Digital-Enabled Strategic Agility: The Next Frontier. European Journal of Information Systems, 31, 641–652.

Tardy, G. (2020). Les robo-advisors [Mémoire de master, Université de Montpellier]. DUMAS. cnrs.fr

Theenadhayalan, S. (2025). Leadership in digital transformation: a strategic perspective.

Theodorakopoulos, L., & Theodoropoulou, A. (2024). Leveraging Big Data Analytics for Understanding Consumer Behavior in Digital Marketing: A Systematic Review. Human Behavior and Emerging Technologies, 2024(1).

Tian, Y., & Zhang, Y. (2023). The impact of the reward scheme design on crowdfunding performance. Technological Forecasting and Social Change, 194, 122730.

Tomic, I., Jokanovic, B., & Ivkovic, S. (2024). AI in Wealth Management and WealthTech. Social Informatics Journal, 3(2), 30–36.

Tursunbayeva, A., & Gal, H. C.-B. (2024). Adoption of artificial intelligence: A TOP framework-based checklist for digital leaders. Business Horizons.

Tuschner, C., Krath, J., Bings, J., Schwenkmezger, M., Etzkorn, M., & von Korflesch, H. F. O. (2022). Leading in the digital age: A systematic review on leader traits in the context of e-leadership. ECIS 2022 Research Papers, 63.

Uçar, Z., & Tutgaç, C. (2022). Regulatory Role Of Technological Leadership On The Relationship Of Employee's Perception Of Digital Literacy And Access To Digital Technologies. İzmir Yönetim Dergisi, 3(1), 8–22.

Vailraj, K. (2025). Digital Technology Solutions as Drivers of Financial Inclusion: Empowering Independent Financial Advisors. https://doi.org/10.5281/zenodo.17020378

Van Laar, E., van Deursen, A. J., van Dijk, J. A., & de Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. Computers in Human Behavior, 72, 577–588.

Vidgen, R., Shaw, S., & Grant, D. B. (2017). Management challenges in creating value from business analytics. European Journal of Operational Research, 261(2), 626-639.

Vuibert, F., & Backès, J.-L. (2021). Mieux communiquer pour mieux manager à distance. BACKE, 2021/1.

Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic Agility: A State of the Art Introduction. California Management Review, 56(3), 5–12.

West, T. D., Silva, F., Daida, M., Sharifi, N., & Jean, P. N. (2023). Future Trends Influencing Technical Leaders and Technical Leadership. INCOSE International Symposium, 33(1), 1495–1508.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation. Harvard Business Review Press.

Westover, J. (2025). Leadership at the Intersection: Weaving Technology, Purpose, and Adaptability. Human Capital Leadership, 25(4).

Wijesinghe, U., Mapitiyage, V., Wickramarathne, C., Wickramage, C., Wisenthige, K., & Aluthwala, C. (n.d.). Does Management Support Drive Sustained Agile Usage? https://doi.org/10.1371/journal.pone.0316538

Williams, J. (2024). Consumer Behavior Analysis in the Age of Big Data for Effective Marketing Strategies. International Journal of Strategic Marketing Practice, 6(2), 36–46.

Xuan, J., & Liu, Y. (2023). Research on the Path of Financial Technology Enabling Wealth Management.

Yang, Q., & Lee, Y.-C. (2024). Enhancing Financial Advisory Services with GenAI. Journal of Risk and Financial Management, 17(10), 470.

Yaramolu, L. S. K. G. (2025). AI-Powered Portfolio Management: Transforming Wealth Management Through Intelligent Automation. Journal of Computer Science and Technology Studies, 7(3), 14–23.

Yomboi, J., Abubakari, A., Majeed, M., & Alhassan, N. (2025). The Theoretical Perspective of the Adoption of Fintech in the Financial Services Industry. 10–20.

Zakaria, S., Manaf, S. M. A., & Amron, M. T. (2024). Fintech Frenzy: An engaging review of the transforming financial services.

Zavolokina, Y., Dolata, M., & Schwabe, G. (2016). FinTech – What's in a name? Proceedings of the International Conference on Information Systems (ICIS).

Zupancic, T., Herneoja, A., Schoonjans, Y., & Achten, H. (2018). A research framework of digital leadership. In Computing for a better world: 36th eCAADe Conference Proceedings (Vol. 1, pp. 165-170). Lodz University of Technology.

Annexes

Annexe .1 Questionnaire

1. Échelle E-Leadership
1. Le leader communique clairement et efficacement via les outils numériques.
2. Le leader utilise différents canaux digitaux pour maintenir une interaction continue avec les équipes.
3. Le leader favorise la collaboration et la cohésion dans les équipes virtuelles.
4. Le leader motive et encadre efficacement les collaborateurs à distance.
5. Le leader utilise les technologies numériques pour piloter le changement organisationnel.
6. Le leader maîtrise les outils digitaux nécessaires à la gestion des équipes virtuelles.
7. Le leader instaure un climat de confiance dans un environnement digitalisé.
8. Le leader adapte son style de management aux exigences du travail numérique
2. Échelle – Performance WealthTech
1. Les solutions WealthTech améliorent l'efficacité de la gestion de patrimoine.
2. Les solutions FinTech permettent une meilleure prise de décision financière.
3. Les services WealthTech offrent une forte valeur ajoutée aux utilisateurs.
4. Les solutions digitales améliorent la qualité des services patrimoniaux.
5. Les outils WealthTech augmentent la productivité des conseillers financiers.
6. Les solutions FinTech permettent une meilleure personnalisation des services.
7. Les solutions digitales facilitent l'innovation dans la gestion de patrimoine.
3. Échelle – Adoption / Usage WealthTech)
1. J'ai confiance dans l'utilisation des solutions WealthTech.
2. Les plateformes FinTech sont faciles à utiliser.
3. J'utilise régulièrement les solutions digitales de gestion de patrimoine.
4. Les solutions WealthTech répondent à mes besoins financiers.
5. L'utilisation des technologies financières améliore mon expérience utilisateur.
6. Je suis disposé(e) à adopter de nouvelles solutions FinTech.
7. Les outils WealthTech sont fiables et sécurisés.
8. Je recommande l'utilisation des solutions WealthTech à d'autres utilisateurs.
4. Échelle – Intelligence émotionnelle du leader
1. Le leader gère efficacement ses émotions dans un environnement digital.
2. Le leader fait preuve d'empathie envers ses collaborateurs.
3. Le leader favorise un climat émotionnel positif à distance.
4. Le leader sait gérer les conflits dans les équipes virtuelles.
5. Le leader renforce la confiance et la motivation des collaborateurs.
6. Le leader est capable de gérer le stress lié au travail digital.
5. Échelle – Agilité stratégique digitale
1. L'organisation s'adapte rapidement aux évolutions technologiques.
2. L'entreprise intègre facilement de nouvelles solutions digitales.
3. Les décisions stratégiques sont prises rapidement dans un environnement numérique.
4. L'organisation favorise l'innovation digitale continue.
5. L'entreprise est flexible face aux changements du marché FinTech.
6. Les processus organisationnels sont adaptés à la transformation digitale.
7. L'entreprise exploite efficacement les données pour prendre des décisions.
8. L'organisation réagit rapidement aux besoins des utilisateurs numériques.

Annexe .2 Liste des entreprises contactées

N°	Entreprise	Contact
1	SONATRACH	sonatrach@sonatrach.dz
2	S.A.R.L BAOUABET EL SAHEL TINDOUF	baouabet.elsahel@gmail.com
3	WorkHouse	+213560601369
4	Gatspy	+213556951536
5	FIGS Education	direction.algerie@figs-education.com
6	Archiwelt	+213665803866
7	University of Hertfordshire	+441707284000
8	ISTEC Business School Paris	+33140402030
9	AHZ Algeria	+213661303521
10	Renaissance	+213043401111
11	Sky Training Aviation	+213770419328
12	Le groupe ESPRIT	contact@esprit.tn
13	Arbor Acres Algeie	arbor@groupekherbouche.com
14	Sarl Boublenza	contact@boublenza.com
15	AGB bank	avotreecoute@agb.dz

Annexe .3 Tableaux des resultats de l'etude SPSS et SMART Pls

Remarques

Sortie obtenue		14-MAY-2026 06:19:50
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\TEAM 2026\Data boss 1001\eleadership\SPSS FOR THESIS.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	100
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=PEED1 PEED2 PEED3 PEED4 PEED5 PEED6 PEED7 PEED8 PEED /SCALE('PEED') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01

Echelle : PEED

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	100	100.0
	Exclu[a]	0	.0
	Total	100	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.948	9

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		14-MAY-2026 06:20:24
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\TEAM 2026\Data boss 1001\eleadership\SPSS FOR THESIS.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>

	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	100
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=PSWT1 PSWT2 PSWT3 PSWT4 PSWT5 PSWT6 PSWT7 PSWT /SCALE('PSWT') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.00

Echelle : PSWT

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	100	100.0
	Exclu[a]	0	.0
	Total	100	100.0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.935	8

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		14-MAY-2026 06:21:17
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\TEAM 2026\Data boss 1001\eleadership\SPSS FOR THESIS.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	100
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=USDGF1 USDGF2 USDGF3 USDGF4 USDGF5 USDGF6 USDGF7 USDGF8 USDGF /SCALE('USDGF') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.01

Echelle : USDGF

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	100	100.0
	Exclu[a]	0	.0
	Total	100	100.0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.914	9

Fiabilité

Remarque

Sortie obtenue		
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\TEAM 2026\Data boss 1001\eleadership\SPSS FOR THESIS.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	100
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=USDGF1 USDGF2 USDGF3 USDGF4 USDGF5 USDGF6 USDGF7 USDGF8 PSWT1 PSWT2 PSWT3 PSWT4 PSWT5 PSWT6 PSWT7 /SCALE('WT') ALL /MODEL=ALPHA.

Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.01

Echelle : WT

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	100	100.0
	Exclu[a]	0	.0
	Total	100	100.0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.927	15

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		14-MAY-2026 06:22:48
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\TEAM 2026\Data boss 1001\eleadership\SPSS FOR THESIS.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	100
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=IELD1 IELD2 IELD3 IELD4 IELD5 IELD6 /SCALE('IELD') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.03
	Temps écoulé	00:00:00.01

Echelle : IELD

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	100	100.0
	Exclu[a]	0	.0
	Total	100	100.0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.895	6

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		14-MAY-2026 06:23:14
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\TEAM 2026\Data boss 1001\eleadership\SPSS FOR THESIS.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	100
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=AADO1 AADO2 AADO3 AADO4 AADO5 AADO6 AADO7 AADO8 /SCALE('AADO') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01

Echelle : AADO

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	100	100.0
	Exclue[a]	0	.0
	Total	100	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.945	8

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		14-MAY-2026 06:23:47
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\TEAM 2026\Data boss 1001\eleadership\SPSS FOR THESIS.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>

	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	100
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=AADO1 AADO2 AADO3 AADO4 AADO5 AADO6 AADO7 AADO8 PEED1 PEED2 PEED3 PEED4 PEED5 PEED6 PEED7 PEED8 PSWT1 PSWT2 PSWT3 PSWT4 PSWT5 PSWT6 PSWT7 USDGF1 USDGF2 USDGF3 USDGF4 USDGF5 USDGF6 USDGF7 USDGF8 IELD1 IELD2 IELD3 IELD4 IELD5 IELD6 /SCALE('Questionnaire') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.01

Echelle : Questionnaire

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	100	100.0
	Exclu[a]	0	.0
	Total	100	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.956	37

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		14-MAY-2026 06:24:16
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\TEAM 2026\Data boss 1001\eleadership\SPSS FOR THESIS.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	100

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=sexe age secteur_activité poste ancienneté ISP1 ISP3 ISP4 ISP5 /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01

Régression

Remarques

Sortie obtenue		14-MAY-2026 06:27:04
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\TEAM 2026\Data boss 1001\eleadership\SPSS FOR THESIS.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	100
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT PSWT /METHOD=ENTER PEED.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01
	Mémoire requise	4688 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.489[a]	.239	.231	.59228

a. Prédicteurs : (Constante), PEED

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10.804	1	10.804	30.799	.000[b]
	de Student	34.378	98	.351		
	Total	45.183	99			

a. Variable dépendante : PSWT/ b. Prédicteurs : (Constante), PEED

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2.665	.273		9.749	.000
	PEED	.383	.069	.489	5.550	.000

a. Variable dépendante : PSWT

Régression

Remarques

Sortie obtenue		14-MAY-2026 06:27:26
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\TEAM 2026\Data boss 1001\eleadership\SPSS FOR THESIS.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	100
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT USDGF /METHOD=ENTER PEED.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01
	Mémoire requise	4688 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.545[a]	.297	.290	.51921

a. Prédicteurs : (Constante), PEED

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11.186	1	11.186	41.494	.000[b]
	de Student	26.419	98	.270		
	Total	37.605	99			

a. Variable dépendante : USDGF/ b. Prédicteurs : (Constante), PEED

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2.449	.240		10.222	.000
	PEED	.389	.060	.545	6.442	.000

a. Variable dépendante : USDGF

Régression

Remarques

Sortie obtenue		14-MAY-2026 06:27:56
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\TEAM 2026\Data boss 1001\eleadership\SPSS FOR THESIS.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	100
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT IELD /METHOD=ENTER PEED.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.03
	Temps écoulé	00:00:00.02
	Mémoire requise	4688 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.394[a]	.156	.147	.70621

a. Prédicteurs : (Constante), PEED

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9.006	1	9.006	18.057	.000[b]
	de Student	48.876	98	.499		
	Total	57.882	99			

a. Variable dépendante : IELD/ b. Prédicteurs : (Constante), PEED

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2.535	.326		7.776	.000
	PEED	.349	.082	.394	4.249	.000

a. Variable dépendante : IELD

Régression

Remarques

Sortie obtenue	14-MAY-2026 06:28:39
Commentaires	

Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\TEAM 2026\Data boss 001\eleadership\SPSS FOR THESIS.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	100
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT PSWT /METHOD=ENTER IELD.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.03
	Temps écoulé	00:00:00.02
	Mémoire requise	4688 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.452[a]	.205	.196	.60560

a. Prédicteurs : (Constante), IELD

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9.241	1	9.241	25.197	.000[b]
	de Student	35.942	98	.367		
	Total	45.183	99			

a. Variable dépendante : PSWT / b. Prédicteurs : (Constante), IELD

Coefficients[a]

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.593	.315		8.224	.000
	IELD	.400	.080	.452	5.020	.000

a. Variable dépendante : PSWT

Régression

remarques

Sortie obtenue		14-MAY-2026 06:29:10
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\TEAM 2026\Data boss 1001\eleadership\SPSS FOR THESIS.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	100
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT AADO /METHOD=ENTER PEED.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01
	Mémoire requise	4688 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.643[a]	.413	.407	.61731

a. Prédicteurs : (Constante), PEED

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.

1	Régression	26.296	1	26.296	69.006	.000[b]
	de Student	37.345	98	.381		
	Total	63.640	99			

a. Variable dépendante : AADO/ b. Prédicteurs : (Constante), PEED

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1.563	.285		5.487	.000
	PEED	.597	.072	.643	8.307	.000

a. Variable dépendante : AADO

Régression

Remarques

Sortie obtenue		14-MAY-2026 06:29:39
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\TEAM 2026\Data boss 1001\eleadership\SPSS FOR THESIS.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	100
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT USDGF /METHOD=ENTER AADO.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.01
	Mémoire requise	4688 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.481[a]	.231	.223	.54313

a. Prédicteurs : (Constante), AADO

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8.697	1	8.697	29.482	.000[b]
	de Student	28.909	98	.295		
	Total	37.605	99			

a. Variable dépendante : USDGF / b. Prédicteurs : (Constante), AADO

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2.524	.269		9.374	.000
	AADO	.370	.068	.481	5.430	.000

a. Variable dépendante : USDGF

Réponses multiples

Remarques

Sortie obtenue		15-MAY-2026 10:06:36
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\pc\Desktop\TEAM 2026\Data boss 1001\eleadership\SPSS FOR THESIS.sav
	Jeu de données actif	DataSet1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	100
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque table reposent sur l'ensemble des observations contenant des données valides dans la plage indiquée pour toutes les variables des tables.
Syntaxe		MULT RESPONSE ROUPS=$Type_solution_dégitale (mc1 mc2 mc3 mc4 mc5 mc6 mc7 (1)) /FREQUENCIES=$Type_solution_dégitale.

Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.00

Regression

Notes

Output Created		21-MAY-2026 20:06:31
Comments		
Input	Data	C:\Users\pc\Desktop\TEAM 2026\Data boss 1001\eleadership\SPSS FOR THESIS.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	100
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT PSWT /METHOD=ENTER AADO.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.02
	Memory Required	4688 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.217[a]	.047	.038	.66276

a. Predictors: (Constant), AADO/ b. All requested variables entered.

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.137	1	2.137	4.864	.030[b]
	Residual	43.046	98	.439		

	Total	45.183	99			

a. Dependent Variable: PSWT / b. Predictors: (Constant), AADO

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	3.436	.329		10.457	.000
	AADO	.183	.083	.217	2.206	.030

a. Dependent Variable: PSWT

Regression

Notes

Output Created		21-MAY-2026 20:10:55
Comments		
Input	Data	C:\Users\pc\Desktop\TEAM 2026\Data boss 1001\eleadership\SPSS FOR THESIS.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	100
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT USDGF /METHOD=ENTER IELD.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.01
	Memory Required	4688 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.522[a]	.272	.265	.52850

a. Predictors: (Constant), IELD

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

1	Regression	10.233	1	10.233	36.637	.000[b]
	Residual	27.372	98	.279		
	Total	37.605	99			

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.322	.275		8.440	.000
	IELD	.420	.069	.522	6.053	.000

a. Dependent Variable: USDGF

Table des Matiéres

Introduction Générale : 1

Chapitre I : Fondements théoriques du E-Leadership et des dynamiques organisationnelles digitales 12

Introduction du chapitre : 12

Section 1 : Le leadership à l'ère du digital : mutations conceptuelles et nouveaux paradigmes 13

1 La transformation du leadership dans les organisations numériques : 13

1.1 Le leadership classique : fondements théoriques et évolution paradigmatique : 13

1.2 Évolution du leadership face à la digitalisation : 14

1.3 Les dimensions du leadership numérique dans les organisations : 16

1.4 Le leadership face au multiculturalisme accru et aux équipes globales : 17

2 Le leader digital : compétences clés, agilité managériale et culture data-driven : 19

2.1 La redéfinition des compétences du leader : vers un digital mindset 19

2.1.1 Du leader traditionnel au leader digital : 19

2.1.2 Le digital mindset : une redéfinition des compétences : 19

2.2 L'agilité managériale : nouveau paradigme du pouvoir : 21

2.2.1 Les fondements conceptuels de l'agilité organisationnelle et managériale : 21

2.2.1.1 L'agilité organisationnelle : 21

2.2.1.2 Le management agile : 21

2.2.1.3 Le leadership agile : 22

2.2.2 La transformation du pouvoir : 23

2.3 Le data-driven mindset : orienter la décision par les données 24

2.3.1 L'émergence du DDM : Cadre conceptuel du data driven mindset 24

2.3.2 Les composantes du Data-Driven Mindset (DDM) : 24

2.3.2.1 L'auto-efficacité : croyance en sa capacité à exploiter les données : .. 25

2.3.2.2 Les valeurs perçues : motivation et utilité de la pratique analytique : 25

2.3.2.3 Les coûts perçus : effort émotionnelle : 26

2.3.2.4 L'innovativité personnelle face aux technologies : 26

3 Management à distance et équipes virtuelles : enjeux, limites et opportunités : 27

3.1 Repenser le Leadership à distance : 27

3.1.1 Enjeux, limites et opportunités :..... 29
Section 2 : Facteurs humains et organisationnels de la transformation numérique..... 31
1 L'intelligence émotionnelle comme pilier du management digital :..... 31
1.1 Définition et fondements théoriques de l'intelligence émotionnelle (IE) :.... 31
1.1.1 Origine du concept d'intelligence émotionnelle :..... 31
1.1.2 Conceptualisation de l'intelligence émotionnelle : 33
1.2 Le rôle de l'IE dans le Leadership digital : 34
1.2.1 L'influence de l'intelligence émotionnelle sur la qualité du leadership digital : 34
1.2.2 Influence de l'IE sur l'engagement et la motivation des collaborateurs : 35
2 La construction de la confiance numérique : communication managériale et légitimité algorithmique 37
2.1 La confiance organisationnelle dans les environnements digitaux : 37
2.1.1 Approche de la confiance organisationnelle : 37
2.1.2 Dimensions de la confiance organisationnelle dans les environnements numériques :..... 37
2.2 Transparence, traçabilité et mutation de la confiance : 38
2.3 La légitimité algorithmique et la prise de décision basée sur les données 39
2.3.1 L'émergence des décisions assistées par les algorithmes : 39
2.3.2 La légitimité algorithmique comme fondement de la confiance numérique 40
2.3.3 Les enjeux éthiques et managériaux des décisions algorithmiques : 41
3 L'agilité stratégique organisationnelle : flexibilité, adaptation et performance 42
3.1 L'agilité organisationnelle, une aptitude à acquérir : 42
3.2 Caractéristiques de l'entreprise agile..... 43
3.2.1 Enrichissement du client (Enriching the customer) : 43
3.2.2 Coopérer pour accroître la compétitivité (Cooperating to enhance competitiveness) 43
3.2.3 S'organiser pour affronter le changement et l'incertitude (Organizing to master change and uncertainty) 43
3.2.4 Tirer parti de l'impact des personnes et de l'information (Leveraging the impact of people and information)..... 44
3.3 Les principales dimensions de l'agilité organisationnelle..... 44
Section 3 : Spécificités du E-Leadership dans l'écosystème FinTech 46
1 Les particularités organisationnelles et managériales des entreprises FinTech 46
1.1 L'émergence et l'évolution historique de la FinTech..... 46

1.2 Définition du concept de « FINTECHS » 47
1.3 Les segments de la Fintech : 48
1.3.1 L'IA et l'apprentissage automatique : 49
1.3.2 La blockchain : 50
1.3.3 Les nouveaux modèles d'affaires (Business Models) : 51
1.3.3.1 Mobile money : 51
1.3.3.2 Crowdfunding (financement participatif) : 52
2 Le e-leadership comme catalyseur de l'innovation et de la performance financière : 53
2.1 Le rôle du e-leadership dans la transformation digitale du secteur FinTech : 53
2.1.1 Transformation digitale et reconfiguration des organisations financières : 53
2.1.2 Le e-leadership comme levier de conduite du changement digital : 53
2.1.3 Intégration des innovations et création de valeur dans les organisations FinTech : 54
2.2 L'évolution du leadership dans l'écosystème FinTech : compétences et stratégies à l'ère de l'IA : 55
2.2.1 L'émergence de nouvelles compétences de e-leadership : 55
2.2.2 Leadership stratégique et tactique face à l'IA : 56
2.2.3 L'impact du e-leadership sur la confiance et l'adoption des technologies FinTech à l'ère de l'IA : 56
3 L'impact du management digital sur l'adoption des technologies financières . 58
3.1 Défis clés dans la gestion financière digitale : 58
3.2 Le rôle des technologies digitales dans la gestion financière 59
3.3 Facteurs facilitant l'adoption des technologies financières 60
Conclusion du chapitre : 61
Chapitre II : La WealthTech au cœur du management digital : adoption, performance et création de valeur 63
Introduction du chapitre : 63
Section 1 : La digitalisation de la gestion patrimoniale : émergence et enjeux de la WealthTech 65
1 Évolution de la gestion de patrimoine : de l'épargne traditionnelle aux robo-advisors 65
1.1 Principe et histoire de la Wealthtech 65
1.2 Avantages de la Fintech pour la gestion de patrimoine: 66
1.3 Comment fonctionnent les Robo Advisors: 69
1.3.1 Pur : 70

2 Intelligence artificielle et Big Data au service de la personnalisation financière 72
2.1 Définition de la personnalisation financière : 72
2.2 Intelligence Artificielle (IA) : 73
2.3 Application de l'intelligence artificielle (IA) à la gestion de patrimoine: 74
2.3.1 Hyper-personnalisation : 75
2.3.2 Faciliter l'accès à un service de planification financière: 75
2.3.3 Reporting et suivi des investissements en temps reel: 75
2.3.4 Big Data 76
2.3.5 Le processus de personnalisation avec l'intelligence artificielle (IA) et le Big Data : 78
3 L'hybridation du conseil patrimonial: entre automatisation et relation humaine: 79
3.1 Définition de gestion de patrimoine : 79
3.2 Les objectifs principaux du conseil patrimonial : 80
3.3 L'Équilibre entre l'homme et la machine: 81
3.4 Le modèle Humain-Automatisation représente une voie d'avenir: 82
3.4.1 L'intégration d'outils numériques dans les décisions d'experts : 82
3.4.2 Renforcement de la personalisation des services: 83
3.4.3 Développement des competences en matieres de gestion de crise: 83
3.4.4 L'optimisation des couts pour reduire les frais de commission constitue un axe important : 83
Section 2 : Le rôle du E-Leadership dans l'adoption et la performance des solutions WealthTech 84
1 L'influence du leadership digital sur l'usage des technologies WealthTech 84
1.1 Les défis technologiques rencontrés par les entreprises utilisant les technologies FinTech et WealthTech : 84
1.2 L'importance du leadership digital dans l'intégration des solutions technologiques dans les entreprises : 85
1.3 Le rôle du leader digital dans l'activation de l'usage des solutions WealthTech : 87
1.4 Les pratiques managériales qui favorisent l'adoption des technologies WealthTech : 88
1.4.1 Gestion des ressources humaines et engagement des equipes dans les projets wealthtech : L'intégration réussie des solutions WealthTech dépend intrinsèquement du facteur humain. À ce titre, la gestion des ressources humaines constitue un levier stratégique pour accompagner cette transition : 88
1.4.2 Création d'une culture numérique, formation, communication et soutien : 89

1.4.3 Importance de l'implication du leader dans la gestion de la résistance au changement 90
2 Le leadership comme levier d'acceptation et d'appropriation technologique : 91
2.1 Le modèle d'acceptation technologique (TAM) et la théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation de la technologie (UTAUT) : 92
2.1.1 Modelé d'acceptation technologique TAM dans WealthTech : 93
 Extension et adaptation : 94
2.1.2 Théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation de la technologie (UTAUT) dans la WealthTech : 94
2.1.2.1 Construction clé : 94
2.1.2.3. Résultats empiriques 95
2.2 L'implication du leader digital dans la gestion de perceptions des nouvelles technologies : 95
2.3 Du pilotage a la généralisation : le modelé d'appropriation des technologies : 97
2.3.1 Les étapes d'un processus d'appropriation réussie des solutions WealthTech : 97
3 La conduite du changement digital : le leader comme garant de la durabilité des solutions WealthTech : 99
3.1 L'impact du leader dans la conduite du changement digital : 99
3.2 Leviers stratégiques pour assurer la durabilité des solutions WealthTech : Les pratiques managériales : 101
3.2.1 Communication continue : 101
3.2.2 Formation : 101
3.2.3 Soutien a l'équipe : 101
3.3 Les perspectives pour les leaders dans un environnement technologique en constante évolution : 102
3.3.1 Intégration technologique et innovation : 102
3.3.2 Adaptabilité et résilience : 102
3.3.3 Leadership garant d'éthique et inclusion : 103
3.3.4 Vision et orientation stratégiques : 103
Section 3 : Le rôle modérateur des facteurs humains et stratégiques dans la relation E-Leadership – WealthTech 104
1 L'intelligence émotionnelle face à la rationalité algorithmique : un levier d'engagement et de confiance 104
1.1 Définition et fondements de l'intelligence émotionnelle : 104
1.2 Les Modèles d'intelligence émotionnelle : 106
1.2.1 Modèle de capacités de Mayer et Salovey : 107

1.2.2 Le modèle mixte de Goleman : 108
1.2.3 Le modèle mixte de Bar-On : 110
1.3 Limites de la rationalité algorithmique dans la WealthTech : 111
1.4 Le rôle modérateur de l'intelligence émotionnelle dans l'adoption des solution WealthTech : 112
2 L'agilité stratégique comme condition d'une adoption durable des solutions de gestion patrimoniale 114
2.1 Définition de l'agilité stratégique : 114
2.2 Dimensions de l'agilité stratégique : 116
2.2.1 Sensibilité strategique : 116
2.2.2 L'unité de leadership (LU) : 117
2.2.3 Fluidité des ressources : 117
2.3 Le rôle modérateur de l'agilité stratégique dans l'adoption des solution WealthTech : 118
Conclusion du chapitre : 121
Chapitre III : Étude Empirique 124
Introduction du chapitre : 124
Section 1 : Etude de cas 125
1 Présentation de SONATRACH et de l'Activité Transport par Canalisation (TRC) 125
1.1 Historique et création 125
1.2 Missions et domaines d'activité 126
1.3 Positionnement mondial 127
1.4 Les cinq activités opérationnelles 128
1.5 Rôle et missions de l'Activité TRC 128
1.6 Composition du réseau TRC 129
1.7 Infrastructure technique et réseau SCADA 130
1.8 Politique HSE 130
2 Stage à la Direction des Télécommunications TLC-TRC d'Arzew 131
2.1 Présentation de la Direction des Télécommunications d'Arzew 131
2.2 Parcours d'intégration 133
2.3 Objectifs du stage 133
2.4 Pratiques de management digital observées 134
2.5 Facteurs humains et adoption des technologies 135
2.6 Lien avec les hypothèses de recherche 136
2.7 Axes d'amélioration et recommandations 136
Section 2 : Cadre méthodologique de la recherche 139

1 Présentation de l'étude : 139
2 Élaboration du modèle de recherche 139
3 Présentation de l'Échantillon 142
3.1 Structure du questionnaire 142
3.2 Les variables et items du questionnaire 143
3.3 Présentation de l'échantillon 145
3.4 Méthode d'échantillonnage 145
3.5 Justification de l'échantillon 145
3.6 Limitations de l'échantillonnage 146
4 Instruments de mesure 146
4.1 SPSS version 27 146
4.2 SmartPLS version 4 147
4.3 Procédure de traitement des données 147
Section 3 : Présentation, Analyse et interprétation des résultats 148
1 Statistiques de fiabilité 148
1.1 Coefficient de charge factorielle (Factor Loading) 148
1.2 Fiabilité de consistance internes : 150
1.2.1 Le coefficient Alpha de Cronbach : 150
1.2.2 Fiabilité composite : 152
1.3 Variance moyenne extraite : 153
1.4 Evaluation de la colinéarité (Facteur de Gonflement de la Variance / Variance Facteur d'inflation, VIF) : 154
1.5 Le Goodness of Fit (GOF) (qualité de l'ajustement) : 155
2 L'analyse descriptive sociodémographique des interrogés 156
2.1 Répartition de l'échantillon de recherche selon le sexe : 156
2.2 Répartition de l'échantillon de recherche selon l'âge : 156
2.3 Répartition de l'échantillon de recherche selon le secteur d'activité : 157
2.4 Répartition de l'échantillon de recherche selon le poste occupé : 158
2.5 Répartition de l'échantillon de recherche selon l'ancienneté dans l'entreprise : 159
3 L'analyse descriptive des informations sociodémographique des interrogés . 159
4 Analyse des données concernant la partie de Performance des solutions WealthTech 165
5 Analyse des données concernant la partie d'Usage des solutions digitales pour la gestion financière (wealthtech) 167
6 Analyse des données concernant la partie d'Intelligence émotionnelle et leadership à distance 169

7 Analyse des données concernant la partie d'Agilité et adaptation digitale de l'organisation 171
8 Tester les hypothèses et discuter les résultats de l'étude 173
9 Le modèle empirique de recherche : 193
10 Interprétation de l'Analyse Structurelle : 193
10.1 Relations Directes : 193
10.2 Relations Indirectes : 195
Conclusion du chapitre : 199
Conclusion Générale : 200
Liste des références bibliographiques 203
Annexes 213
Table des Matiéres 232
Résumé : 240

Résumé :

Face à la transformation numérique des services financiers, ce mémoire examine le rôle du e-leadership dans l'adoption et la performance des solutions WealthTech. Sur le plan théorique, il analyse les fondements du leadership digital, les dynamiques organisationnelles de la transformation numérique et les spécificités du e-leadership dans l'écosystème FinTech. Sur le plan empirique, une étude quantitative menée au sein de la direction TLC-TRC de SONATRACH à Arzew, auprès d'un échantillon de professionnels, mobilise SPSS et SmartPLS pour tester les hypothèses. Les résultats montrent que le e-leadership exerce un impact direct et positif sur la performance et l'usage des solutions WealthTech, partiellement médiatisé par l'intelligence émotionnelle du leader. L'agilité stratégique digitale ne joue en revanche pas de rôle médiateur significatif.

Mots clés : E-Leadership, WealthTech, FinTech, Transformation numérique, Intelligence émotionnelle, Agilité stratégique digitale.

Abstract :

In the context of accelerating digital transformation, this thesis examines the contribution of e-leadership to the adoption and performance of WealthTech solutions. The theoretical part analyzes the foundations of digital leadership and the specificities of e-leadership within the FinTech ecosystem. The empirical part, conducted within SONATRACH's TLC-TRC division in Arzew using SPSS and SmartPLS, reveals that e-leadership has a direct and positive impact on WealthTech performance and usage, partially mediated by the leader's emotional intelligence. Digital strategic agility, however, shows no significant mediating role.

Keywords : E-Leadership, WealthTech, FinTech, Digital transformation, Emotional intelligence, Digital strategic agility.

ملخص:

WealthTech في سياق التحول الرقمي المتسارع للخدمات المالية، تدرس هذه المذكرة دور القيادة الإلكترونية في تبني حلول FinTech وتحسين أدائها. يتناول الجانب النظري أسس القيادة الرقمية وخصوصياتها داخل منظومة ، فيما يرتكز الجانب التطبيقي على دراسة ميدانية أُجريت بمديرية TLC-TRC لشركة سوناطراك بأرزيو، باستخدام SPSS وSmartPLS. تُظهر النتائج واستخدامها، يتوسطه جزئياً الذكاء العاطفي WealthTech أن القيادة الإلكترونية تُحدث أثراً مباشراً وإيجابياً على أداء حلول للقائد، في حين لا تُمثل الرشاقة الاستراتيجية الرقمية وسيطاً ذا دلالة إحصائية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإلكترونية، WealthTech، FinTech، الرشاقة الاستراتيجية، الذكاء العاطفي، التحول الرقمي ، الرقمية