

République Algérienne Démocratique et Populaire

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de
MASTER EN SCIENCES DE GESTION

Option : Management

L'INTITULE DU MEMOIRE

**La Gestion du Changement et son Impact sur la Transformation Digitale
des Entreprises : Cas de l'Entreprise Portuaire de Bejaia (EPB)**

Préparé par :

- Mr. ABISSAKET Rissa Ag
- Mr. HALAOU Sidiki

Dirigé par :

Mme Akila LANSEUR

Année universitaire : 2021/2022

Dédicaces

A celle qui m'a appris la persévérance, celle grâce à qui je suis l'homme que je suis aujourd'hui et qui a toujours été là pour moi, Fatoumata Tounkara.

A celui qui m'a appris le courage et la persévérance et qui a été là. Halaou Mahamane.

A mes chers frères et sœurs pour leur soutien physique et moral

A mes tantes, mes oncles pour leurs prières.

A mes amis pour leur aide et tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail.

HALAOU Sidiki

Dédicaces

Je dédie ce travail,

A mes chers parents, pour tous leurs sacrifices, leur amour, leur tendresse, leur soutien et leurs prières tout au long de mes études,

A mes chères sœurs pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral,

A mes chers frères, pour leur appui et leur encouragement,

A toute ma famille pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire,

A mes amis de loin ou de près qui se sont toujours rendu disponible particulièrement mon ancien Bnou Ag Sidimohamed,

Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, et le fruit de votre soutien infallible.

Merci d'être toujours là pour moi.

ABISSAKET Rissa Ag

Remerciements

Nous tenons en premier lieu à remercier notre créateur qui nous a donné le courage et l'effort nécessaire afin de réaliser ce travail.

Nous tenons à remercier particulièrement notre promotrice Mme Akila LANSEUR pour son soutien et sa disponibilité sans égale.

Nous tenons aussi à remercier tous les professeurs du département des sciences de gestion.

De même à tout le personnel de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa.

Enfin toutes les personnes qui ont participé de loin ou de près à la réalisation de notre travail.

Liste des abréviations

CMS : Content management system

CNAN : compagnie nationale algérienne de navigation

CRM : Customer Relationship Management

DC: direction capitainerie

DDD: Direction domaine et développement

DFC: direction finance et comptabilité

DMA: Direction manutention et acconage

DMI: Direction Management Intégré

DRH: Direction ressources humaines

EPB : Entreprise portuaire de Bejaia

EVP: Équivalent vingt pieds

GRH : Gestion des ressources humaines

NTIC : Nouvelle technologie de l'information et de la communication

ONP : Office nationale des ports

RGPD : règlement général sur la protection des données

RH : Ressources humaines

SMQ : système de management de la quantité

So.na.ma : société nationale de manutention

SOGEPORTS : société de gestion des participations de l'état

TIC : Technologie de l'information et de la communication

Liste des figures et tableaux

Figures et Tableaux	Signification	Pages
Figure 01	La courbe du changement	28
Figure 02	Le processus de la transformation digitale	59
Tableau 01	Profil des répondants	80
Tableau 02	Etat des lieux de la digitalisation	81
Tableau 03	Importance de la digitalisation dans l'entreprise	84
Tableau 04	la gestion du changement	86
Tableau 05	les différentes actions de gestion de changement	88
Tableau 06	Les suggestions	90

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE :	1
Chapitre 01 : la gestion du changement.....	Erreur ! Signet non défini.
Introduction	5
1. La gestion du changement : concepts et définitions	5
2. Gérer le changement une nécessité pour l'entreprise.....	21
3. Comprendre la culture organisationnelle pour changer.....	38
Conclusion	44
Chapitre 02 : la transformation digitale des entreprises.....	Erreur ! Signet non défini.
Introduction	46
1. La transformation digitale : approche théorique.....	46
2. La transformation digitale et ses opportunités pour l'entreprise	50
3. Conduite de la transformation digitale.....	56
Conclusion :	65
Chapitre 03 : Cas pratique de l'entreprise portuaire de Bejaïa.....	Erreur ! Signet non défini.
Introduction :	66
1. Historique et présentation de l'EPB	66
2. Méthodologie	78
3. Analyse et traitement des entretiens	80
Conclusion :	91
Conclusion générale :	93
Bibliographie :	95
Annexes :	100
Résumé :	109

INTRODUCTION GENERALE :

Au cours des dernières années, le monde a connu une profonde modification des usages des consommateurs marqués entre autres par l'augmentation du taux moyen d'équipement informatique, du taux d'équipement en smartphones ou encore l'utilisation quasi exclusive d'internet par les consommateurs pour effectuer leurs achats. L'avènement des réseaux sociaux ayant beaucoup augmenté le temps moyen passé sur le web et faisant que les clients sont très informés et souvent prêts à participer à la création et à la promotion des produits.

Ces modifications d'usage ont impacté de manière très significative le mode de vie de chaque individu dans la société et les entreprises ne font pas exception à cette règle, plus loin encore, ces dernières doivent pour assurer leur pérennité, compétitivité et non pas pour le juste fait de se moderniser, adopter de nouvelles stratégies valorisant de plus en plus la digitalisation de leurs services (ou offre).

Le rapport publié par l'agence WE ARE SOCIAL et HOOTSUIT en janvier 2020 montre en quelque sorte l'enjeu que peut représenter juste le fait qu'une entreprise possède un site web, en effet ce sont pas moins de 66,6 % de la population mondiale qui sont mobinautes et 59,5 % d'internautes, ainsi ne pas posséder un site internet représente une perte énorme en clients potentiels. Il ne s'agit donc plus vraiment d'un choix pour les entreprises, mais une nécessité afin de conserver leur avantage concurrentiel.

La crise sanitaire, qu'a connue le monde récemment, a conduit plusieurs entreprises à accélérer leur processus de digitalisation (pour les entreprises ayant déjà entamé le processus) ou à démarrer ce processus (pour celles n'ayant pas commencé). Cette crise a d'une manière permis de mettre en lumière la nécessité pour les entreprises de nos jours intégrer le digital dans leur stratégie et donc de passer par cette transformation digitale qui est d'un tel impact de nos jours que les chercheurs au Massachusetts Institute of Technology Erik Brynjolfsson et Andrew McAfee dans leur ouvrage, *The Second Machine Age* (W. W. Norton & Company) ne la compare pas moins qu'à celui de la révolution industrielle du 19^e siècle.

Durant cette crise, nombreuses sont les entreprises qui se sont vu disparaître et d'autres par contre surtout celles digitalisées se sont vu augmenter leur chiffre d'affaires.

La transformation digitale est l'intégration des technologies digitales dans tous les aspects de notre société et elle impacte tous les aspects organisationnels des organisations en passant par

leurs habitudes, pratiques managériales, modes de fonctionnements ou encore la culture d'entreprise, etc. Elle est donc plus que la transformation d'un processus qui impacte tous les métiers, secteurs et aspects des organisations les poussant à revoir leur mode de travail, mettre en place de nouvelles stratégies. De ce fait, elle impacte beaucoup plus la culture d'entreprise et l'aspect humain que les outils de transformation digitale et elle constitue une réelle problématique relevant de la gestion du changement.

En effet, le contexte actuel impose une réinvention de l'entreprise (modification de sa culture, de l'expérience offerte aux clients et autres partenaires ou de ses processus) due à son caractère incertain et une turbulence accrue et les changements qu'induisent cette transformation digitale, de ce fait la gestion du changement s'impose aux entreprises comme levier indispensable ou encore facteur clé pour réussir et mener à terme cette transformation.

Cette gestion du changement incombe surtout à la fonction GRH qui doit d'une part transformer ses processus et d'autre part accompagner l'ensemble de l'organisation dans la transformation des habitudes, usages, pratiques... etc.

S'adapter à ce nouveau contexte de digitalisation ne permet sans aucune d'améliorer l'efficacité des entreprises ainsi que leur performance et permet d'éliminer certaines barrières et pour cela le management doit s'imprégner des enjeux ainsi que des méthodes de cette transformation, les entreprises doivent se focaliser non seulement sur le digital en soi, mais surtout à la capacité de l'organisation à conduire et gérer les formes de changements afin que la digitalisation puisse être un succès. Ce contexte oblige aux entreprises à avoir un niveau de changement continu et permanent et donc une rupture permanente avec les anciennes pratiques et cultures pouvant avoir un impact sur l'organisation, le groupe ou même l'individu et provoquer des phénomènes de résistance ou de rejet. Afin de ne pas subir ces changements qui sont devenus obligatoires, ne pas l'imposer aux individus et de guider la construction de ce qui n'existait pas encore, une attention particulière doit donc être portée à la gestion du changement.

Toutefois et malgré les multiples avantages de cette transformation digitale, notamment lorsque celle-ci est bien gérée, il y a toujours une grande réticence de la part de plusieurs entreprises soit parce qu'elles ne disposent pas de ressources suffisantes pour cette digitalisation ou parce qu'elles la trouvent sans intérêt et même lorsque celle-ci est reconnue comme importante et nécessaire, elle est vouée à l'échec souvent à cause surtout de maladresse managériale ou de résistances non maîtrisées.

Dans ce contexte, il est intéressant d'axer ce travail de recherche sur les bienfaits de la transformation digitale et des difficultés que rencontrent les entreprises lors de cette transformation afin de pouvoir répondre à la problématique suivante

Comment l'entreprise portuaire de Bejaïa opère-t-elle pour gérer les changements induits par la transformation digitale ?

La réponse à une telle question soulève autant de questions toutes aussi importantes auxquelles il est indispensable d'apporter des réponses à savoir :

- Quelles sont les bonnes pratiques en matière de gestion du changement pour réussir une transformation digitale ?
- Quels sont les enjeux d'une transformation digitale et de sa bonne conduite ?
- Comment le digital contribue à améliorer l'efficacité de l'entreprise ?
- Comment la culture d'entreprise peut faciliter le Changement ?

Face à ces questions, nous proposons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : La gestion efficace du changement permettra de réduire les résistances au changement et faciliter la transformation digitale.

Hypothèse 02 : La transformation digitale impacte positivement l'organisation de l'entreprise.

Hypothèse 03 : L'utilisation des actions classiques de la gestion du changement (formation et implications) est insuffisante lors d'une transformation digitale.

Méthodologie de recherche

Dans le but d'apporter des réponses aux différentes interrogations soulevées préalablement et à celles que nous avons formulées au cours de notre travail, nous avons eu recours à un certain nombre de méthodes pour collecter des données. En premier lieu nous avons effectué une revue de littérature à travers des articles, ouvrages, documents scientifiques en rapport avec notre thématique. Nous avons aussi synthétisé les informations les plus pertinentes pour amener plus de clarté et précision à nos explications. En deuxième lieu, nous avons effectué des entretiens avec les membres du personnel qui nous a permis de collecter des données, les analyser et de tirer des conclusions.

Nous avons ainsi structuré notre travail en trois chapitres. Les deux premiers qui vont porter sur l'aspect théorique. Tout d'abord, le premier chapitre intitulé la gestion du changement va traiter les points concernant le changement organisationnel, son évolution, les facteurs de son origine, ses enjeux, ses modèles, les résistances individuelles qui y sont liées à ce dernier et l'impact de la culture d'entreprise sur cette résistance.

Le deuxième chapitre que nous avons intitulé la transformation digitale traitera les différents facteurs à son origine, ses enjeux, ses impacts ainsi que les apports et les limites pour l'entreprise. Quant au troisième chapitre, il est consacré au cas pratique qui vise à effectuer une analyse de la transformation digitale dans l'Entreprise Portuaire de Bejaïa.

Chapitre 01 : La Gestion du Changement

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

Introduction

L'entreprise évolue dans un milieu en constant mouvement et pour s'adapter, elle est amenée à évoluer et donc à changer. Dans un tel contexte, la seule certitude des dirigeants d'entreprise c'est que rien n'est certain au sein de l'environnement et que le besoin de changer peut s'identifier à tout moment.

Le changement devient une nécessité pour l'entreprise pour assurer sa survie et sa pérennité. Toutefois l'introduction du changement va induire des transformations et des modifications dans la vie de l'entreprise ainsi que dans celle des travailleurs en son sein et non gérer, ces modifications peuvent provoquer des résistances pouvant conduire à un ralentissement dans la mise en œuvre d'un changement voire même son échec.

Ainsi plusieurs auteurs ont donné des modèles et des outils pour pouvoir comprendre et gérer ces résistances et donner plus de place aux collaborateurs dans le projet de changement et au sein de l'organisation de manière générale. Pour avoir une vision plus claire de cette notion du changement ainsi que de ses implications au sein de l'organisation, nous allons consacrer ce premier chapitre à l'explication du concept de la gestion du changement.

Ce chapitre sera réparti en trois sections lesquelles traiteront respectivement les concepts théoriques relatifs au changement dans l'organisation, la nécessité de la gestion du changement pour les organisations et enfin, la compréhension de la culture organisationnelle pour effectuer le changement.

1. La gestion du changement : concepts et définitions

1.1 Définition du changement :

La notion ou encore le concept de changement est un thème qui est vivement présent dans plusieurs disciplines et spécialités avec un large champ d'application. Cette présence dans de nombreuses disciplines rend sa définition et ses significations souvent différentes, voire contradictoires, d'où la nécessité de la contextualiser.

Dans le domaine des sciences de la gestion, le changement est une thématique qui « englobe de nombreuses significations différentes. Changer, c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et se transformer ». Beaudoin (1990, page 43)

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

Changer c'est se transformer, évoluer avec le temps pour être capable de s'adapter à de nouvelles situations.

Le changement est perçu comme « *le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable* » Collerette et al (1997, p 20). La modification doit être suffisamment durable pour être observable.

Pour Bélanger (1994, p 357), le changement est « *le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes. Ici le changement est perçu comme le déséquilibre d'une situation donnée pour trouver un nouvel équilibre qui répond aux besoins des individus* ».

Quant à Grouard et Meston (1998, p 06) « *le changement, c'est ne plus être le même, c'est l'état de ce qui évolue, se modifie* ». Ainsi le changement serait juste ce qui subit une modification, une évolution ou qui ne reste pas figé.

Partant de ces différents éléments de définitions, il devient évident que la notion de changement renferme des significations bien souvent complémentaires desquelles nous pouvons ressortir les points suivants ;

- Le changement est la modification d'un état actuel vers un autre état.
- Le changement est le passage d'une situation à une autre pourvu que cette situation est suffisamment longue pour être perçu par ceux qui la vivent.

Dans le cas présent, il est important de mettre l'accent sur le changement organisationnel qui constitue le type de changement que nous étudions dans notre travail.

1.2 Définition du changement organisationnel :

L'entreprise évolue dans un contexte où « *Des phénomènes auparavant exceptionnels sont devenus banals* » Grouard et Meston (2002, p 06). Il y a rarement de situation de non-changement pour les entreprises livian Yves — Frédéric (2008). Le changement dans les organisations est une notion pour laquelle il existe autant de littérature que de définitions, nous allons cependant soulever deux définitions du changement organisationnel.

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

Pour Grouard et Meston (1998, p 20), le changement organisationnel est le « *processus de transformation radicale ou marginal des structures et des compétences qui ponctuent le processus d'évolution des organisations* » ;

Il y a ensuite la deuxième définition du changement organisationnel selon Colletette et al (1997, p 20) « *Le changement organisationnel est toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec le système* ».

Tous ces auteurs se sont intéressés aux formes de changement pouvant être perçues par ceux qui les subissent et la valeur accordée à ce changement dépend fortement de celui qui le vit. Partant de ces définitions nous pouvons conclure que le changement organisationnel est une modification, une rupture par rapport aux anciennes pratiques et habitudes de l'entreprise.

Quels que soient les types de changement, ils deviennent aujourd'hui une nécessité à l'organisation de se modifier. Ainsi dans la partie qui suit nous allons aborder l'historique du changement au sein de l'organisation.

1.3 Historique du changement organisationnel

L'organisation a connu à différentes périodes de l'histoire, différents types de changement. Pour retracer cette évolution du changement organisationnel, nous allons nous référer aux travaux de Demers (1999) qui a retracé cette évolution en trois grandes périodes de recherche en associant à chaque période des contextes socio-économiques propres à chacune d'entre elles.

1.3.1 La première période :

Connue sous l'appellation des 30 glorieuses, cette période est considérée comme une période de forte croissance économique, d'augmentation du niveau de vie des individus ainsi que d'adaptation que beaucoup de grandes villes développées de cette époque ont vécue. Il s'est produit tout au long de cette période une expansion économique sans précédent qui a continué jusque vers 1975 qui marque la fin de ces trente glorieuses.

Dans de telles circonstances, le changement organisationnel est considéré comme étant une amélioration, car le milieu est très favorable à celui-ci. Les développements organisationnels caractérisaient principalement les changements qui sont survenus à cette époque de l'histoire de la vie d'organisation et les changements concernaient surtout l'organisation de ces dernières

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

ainsi que leur stratégie. Toutefois l'organisation est vue comme un système fermé manipulé par les dirigeants de cette dernière.

1.3.2 La seconde période :

Connue sous la dénomination de période de transformation, celle-ci se caractérise par une diminution du niveau de la demande, marquant le début des années 80 elle est caractérisée aussi par une grande récession économique d'ordre mondial. Dans de telles circonstances, les changements au sein des entreprises sont contrairement à la période précédente mal vus et même qualifiés de négatifs.

Les changements de cette période constituent pour la plupart des ruptures avec les anciennes pratiques et sont décidés, mis en œuvre et conduits par les dirigeants, ils portaient plus sur les valeurs ou encore les stratégies. Toutefois les organisations ne se résumaient pas qu'à des systèmes fermés manœuvrables par les propriétaires de ces dernières.

1.3.3 La troisième période :

De nos jours la globalisation des marchés, le développement technologique accru, la concurrence intense entre les entreprises est les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise que Demers caractérise d'une ère d'apprentissage et d'évolution permanente.

Dans un tel environnement, le changement n'est plus un choix pour les entreprises, il fait partie intégrante de la vie de ces dernières qui devront changer permanence sous peine de se voir disparaître. Le changement est la règle, mais également la méthode pour s'adapter et les organisations ne considèrent plus le changement comme un événement négatif ou dramatique au contraire ces dernières essayent de mettre en œuvre des structures souples à même d'accueillir les transformations qui est souvent même source d'innovation et de développement.

Ainsi dans l'entreprise considérée comme étant un système, le changement concerne aussi bien les dirigeants qui ne sont plus les seuls qui décident de tout à eux seuls, que les autres collaborateurs. La décision d'initier un changement doit d'abord être discutée avec tous les membres.

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

1.4 Les typologies de changement

Le changement fait désormais partie de la vie des entreprises, c'est donc sans surprise que plusieurs auteurs du domaine de la gestion se sont intéressés à ses typologies. Ce qui donne une multitude de typologies. Nous avons choisi les typologies selon les critères suivants dans le cadre de notre mémoire : le mode de diffusion du changement, l'intentionnalité du changement et enfin le degré d'implication des collaborateurs.

1.4.1 Selon le mode diffusion du changement :

D'après Miller et Friesen (1982), ce mode d'imposition se fait de deux façons : d'abord celle qui est d'introduire le changement progressivement (changement progressif) et ensuite celle qui est mise en place de façon brutale (changement brutal). Donc le mode d'introduction du changement peut être soit une forte imposition ou un consensus total.

On distingue deux types, le changement progressif et le changement brutal ;

- **Le changement progressif :**

C'est un changement qui touche une partie de l'entreprise et qui consiste à apporter des petites transformations cette dernière. Le changement est donc introduit de manière graduelle et progressive.

Il ne modifie pas l'objectif de départ des organisations et permet d'atteindre certains buts sans toutefois modifier la stratégie de l'entreprise. Ce type de changement consiste à effectuer des modifications pas très significatives et dont on peut facilement redresser et dont les actions correctives ne sont pas très coûteuses. Ces modifications ne touchent qu'une partie de l'organisation pour pouvoir apporter des améliorations.

Dans ce sens le processus décisionnel induisant le changement est itératif, non linéaire et a pour mode opératoire de légères modifications graduelles des procédures, mode de travail, habitudes sans toutefois modifier l'organisation en elle-même et risquer de provoquer des ruptures.

À ce niveau on distingue le changement progressif à moteur proactif (engagé par les acteurs des différents niveaux hiérarchiques) et le changement progressif à moteur réactif (ne résultant pas de la volonté de l'organisation) Johnson, G et Scholes, H (2000).

- **Le changement brutal :**

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

Ce type de changement « *se caractérise par une modification globale du système organisationnel, entraînant une destruction rapide et irréversible de l'ancienne organisation* » Autissier, D et Moutot, J.-M (2005).

Les précurseurs de ce courant de changement brutal considèrent l'entreprise comme un système composé de plusieurs sous-ensembles (ou sous-système) et dont toute modification de l'un de sous-systèmes provoque une modification de l'ensemble du système entreprise induisant ainsi une transformation brutale des pratiques anciennes.

Mais ce type de changement n'est pas très courant. Le changement brutal résulte en général des pressions provenant de l'extérieur du système entreprise et qui conduit l'entreprise à une transformation avec un rythme très rapide. Les changements qualifiés de brutaux sont pour la plupart du temps associés à des modifications organisationnelles de grande ampleur comme une restructuration économique importante, une récession économique. On assiste alors à une restructuration de l'organisation ce qui va engendrer des résistances. Toutefois, il s'agit d'un moyen permettant aux entreprises de garantir leur survie surtout dans un contexte environnemental instable comme celui dans lequel vivent les entreprises de nos jours. Ce type de changement constitue des ruptures avec les anciennes façons de faire des entreprises et induisent des refontes de l'entreprise.

1.4.2 Selon l'intentionnalité du changement :

Cette typologie d'intentionnalité du changement met en évidence un changement involontaire (imposé) induit par les modifications de l'environnement et un changement volontaire issu de la volonté des acteurs organisationnels.

- **Le changement involontaire :**

D'après Grouard et Meston (1998, p 09) « *celui qui est engagé tardivement. Il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'organisation ou de la partie concernée de celle-ci* ». Dans cette conception du changement, l'accent est mis sur le caractère rigide, les éléments d'entreprises qui sont les habitudes, les comportements... et qui empêchent l'entreprise de changer.

Le changement est involontaire lorsque l'entreprise se transforme pour répondre aux modifications environnementales. Il ne résulte généralement pas de la volonté des dirigeants qui doivent s'engager dans un processus de changement par contrainte.

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

Le changement involontaire est généralement résultant de nouvelles contraintes qui sont apparues de manière brusque et soudaine. Et du fait de son apparition soudaine sa gestion n'est pas évidente et conduit à une résistance de la part des collaborateurs. Les dirigeants des organisations se basent sur perception de l'environnement afin de se lancer dans un projet de changement ainsi ces derniers vont impérativement imposer cette vision de l'urgence et de l'indispensabilité du changement aux collaborateurs. Ainsi autour d'un changement involontaire, les collaborateurs ne disposent pas de suffisamment de marge de manœuvre et sont contraints de s'exécuter avec peu de temps de manœuvre.

Alors la mise en place d'une stratégie de communication adéquate est indispensable afin de pouvoir gérer les situations qu'engendrent les changements imposés.

- **Le changement volontaire :**

Le changement n'est donc pas résultant de contraintes externes qui deviennent la condition de survie de l'entreprise. Ce type de changement est décidé même lorsque l'entreprise se trouve dans une situation stable et performante. Le changement *« est décidé alors que les performances de l'organisation demeurent bonnes et n'exigent donc pas à priori d'actions de redressement... le fonctionnement est satisfaisant, la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation e celle-ci »* selon Grouard et Meston (1998).

Ce changement est généralement plus confortable que la précédente, car les collaborateurs disposent de plus de temps pour la gestion du changement et c'est la raison pour laquelle les résistances sont moins présentes à ce niveau. Contrairement au changement involontaire, ici les collaborateurs peuvent également faire apparaître le projet de changement, dans ce cas c'est l'entreprise qui privilégie cette qualité chez les collaborateurs.

1.4.3 Selon le degré d'implication des collaborateurs

Il y a également des auteurs qui ont proposé une classification selon le degré d'implications des individus dans l'organisation, c'est le changement prescrit et le changement construit

- **Le changement prescrit**

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

Généralement de nature externe, ce type de changement vient généralement s'imposer aux à l'entreprise et donc les collaborateurs et sont souvent des contraintes légales ou technologiques, l'entreprise est donc obligée de les prendre en considération.

C'est un changement imposé, mais qui est introduit d'une manière progressive dans l'entreprise, car elles sont obligatoires et l'entreprise dispose de suffisamment de temps pour prendre les précautions nécessaires de sa mise en œuvre.

La communication de l'information relative au changement est faite par annonce et les initiateurs sont la plupart du temps obligés d'agir.

- **Le changement construit :**

Il procède d'un ajustement entre le changeur et le change. Ces changements contrairement aux changements prescrits où l'origine est bien justifiée, demandent plus d'explications pour pouvoir faire adhérer l'ensemble des collaborateurs.

La gestion du changement est d'une plus grande ampleur et nécessite plus d'action de gestion du changement. Il s'agit pour la plupart des changements de ce type, des changements concernant la culture, les habitudes, les comportements...

Il correspond à la première phase du modèle de Lewin et permet de rapprocher les niveaux hiérarchiques de l'entreprise en les faisant collaborer ensemble. Cependant ce type de changement n'est pas évident à effectuer et peut conduire souvent à cause de la liberté donnée aux collaborateurs, la dispersion des idées qui induira des problèmes dans l'entreprise. Toujours dus à la forte implication des collaborateurs, ces derniers peuvent souvent avoir des comportements négatifs, car leurs idées n'auront pas été prises en compte.

1.4.4 Selon la profondeur du changement

La profondeur du changement fait référence à la façon dont un changement va impacter l'entreprise, c'est-à-dire le niveau ou le degré d'impact. On distingue à ce niveau deux types de changements à savoir le changement superficiel et le changement profond.

- **Le changement superficiel**

Aussi qualifier de mineur ce type de changement permet de mettre en place des modifications et améliorations. Ils peuvent toucher tous les aspects de l'entreprise et permettent à cette

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

dernière d'assurer une évolution permanente afin de s'adapter à un contexte évolutif et changeant. Ils sont faciles à décider et ne sont pas d'une très grande portée donc coutent moins cher. Ils consistent à entre autres les mêmes solutions sans une remise en question des celles existantes au sein de l'organisation.

- **Le changement profond**

Ces types de changement modifient profondément l'entreprise. Malgré leur importance pour la croissance ainsi que le développement de l'entreprise, celles-ci ne doivent pas se faire tout le temps, car non seulement ils, sont très couteux et surtout très risqués. Ces derniers interviennent généralement lorsque les changements qualifiés de superficiels sont insuffisants.

Les changements profonds ont une ampleur et portée plus significative parce qu'ils touchent essentiellement la stratégie de l'entreprise de manière générale, ses structures ainsi que la culture. Ils ont des effets durables et qui sont sentis par les collaborateurs.

Selon Crozier Michel et Friedberg Erhard (2000, page 383) « *Pour qu'il y ait changement, il faut que tout un système d'actions se transforme, c'est-à-dire, que les hommes doivent mettre en pratique de nouveaux rapports humains, de nouvelles formes de contrôle social* ». Ces changements sont généralement conseillés aux entreprises industrielles, dont l'organisation, et le fonctionnement n'est pas en alignement avec le contexte environnemental.

1.5 Les facteurs du changement

Le changement est un phénomène qui impacte toute l'entreprise et est résultant de divers facteurs. Il résulte d'un processus de décision généralement explicite, ce qui est propre à chaque organisation et donc changement diffère selon chacune, néanmoins, il existe des similitudes dans les facteurs déclencheurs du changement. Ils sont de deux natures, externe et interne.

1.5.1 Les facteurs externes

Ils correspondent à modifications introduites par des éléments situés à l'extérieur de l'organisation qui subira le changement, ce sont dans ce cas des éléments de l'environnement le plus souvent et dans certains cas des éléments internes à l'entreprise, mais externes à un service donné. Selon Grouard et Miston (1998, p 11), il y a six (06) facteurs externes susceptibles de provoquer le changement :

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

- **Le marché**

Les clients de l'entreprise et les clients potentiels ont une grande influence sur celle-ci. Elle est amenée à satisfaire leur exigence en permanence. Il faut donc qu'elles évoluent avec les évolutions du marché. Il existe également des transformations profondes au sein des marchés stables relatives aux caractéristiques des produits notamment la qualité dû au fait que les consommateurs sont de très exigeants et veulent des produits de qualité. Ces qualités ne peuvent être réalisées sans changements. Ces transformations concernent aussi la façon dont sont commercialisés les produits. À cause du fait que les clients sont plus exigeants, l'entreprise doit élargir ses canaux de ventes.

Dans ce sens, l'évolution des marchés est donc un facteur significatif du changement organisationnel.

- **Les actions de la concurrence**

Est un facteur qui pousse l'entreprise à évoluer. En effet les actions de la concurrence déterminent souvent la position qu'occupe l'organisation. Une modification des méthodes d'évaluation, un nouveau politique prix, l'intégration d'une technologie, sont entre autres des éléments pouvant conduire une organisation à changer lorsque ces dernières impactent sa position sur le marché.

Dans un tel environnement il n'y a pas de méthodes, de techniques ou produits idéals, les consommateurs comparent sans cesse les actions et qualités de l'entreprise à celle des autres et donc ce que l'entreprise peut considérer point fort peut devenir faible selon ce que proposent ces concurrents.

- **L'innovation technologique**

C'est un facteur de changement très important surtout dans le contexte actuel. Les innovations sont de nos jours très importants avec un rythme effréné. Ces innovations rendent obsolète ce qui existait déjà donc, quelle qu'en soit leur importance l'organisation est amenée à se conformer. De tels changements touchent la stratégie de l'entreprise, souvent même ses habitudes... L'utilisation des TIC ou le développement de la robotique conduisent les organisations à permanemment intégrer de nouveaux outils ou méthodes. Ainsi pour des soucis de flexibilité, dans les années 80, plusieurs entreprises ont mis en place des stratégies visant à diminuer leur main-d'œuvre et à réduire leur engagement social vis-à-vis des travailleurs,

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

précisément en termes de sécurité de travail. Les emplois créés par la suite ont un caractère beaucoup plus incertain.

- **L'évolution de la législation et de la réglementation**

Cette évolution se manifeste d'une part par une transformation de l'environnement de l'entreprise c'est-à-dire elles peuvent modifier le marché en faveur ou en défaveur de l'entreprise en intégrant certaines facilités ou relevant certains avantages et d'autre part par une modification des contraintes qui contraignent souvent l'entreprise à se soumettre à des lois ou règlements.

- **La modification de l'actionnariat**

Également un facteur de changement. Ils se matérialisent généralement par des changements d'objectifs de l'entreprise. La recherche d'une très bonne performance, une bonne rentabilité ou efficacité font apparaître des modifications profondes.

- **Les évolutions de la société, des modes de vie et des modes de pensée**

L'entreprise évolue dans un environnement, un contexte social duquel il ne peut pas se dissocier et avec lequel il doit évoluer et s'ajuster.

Même les travailleurs en son sein des consommateurs. Ces changements sont lents, toutefois ils sont larges et profonds. La diversification de la main-d'œuvre, l'incertitude des structures de contrôle, le déclin des traditions et de la hiérarchie croissance de l'autonomie et du libre arbitre dans les choix sociaux sont des facteurs pour l'entreprise à tenir en compte.

1.5.2 Les facteurs internes

Ils sont des changements émanant de l'entreprise elle-même soit par volonté de croissance ou de développement soit par ambition des propriétaires.

- **Le développement de l'entreprise**

Lorsque l'entreprise se développe apparaissent de nouveaux défis auxquels elle doit faire face. Elle doit s'ajuster et se réorganiser pour s'adapter aux demandes lorsque celles-ci deviennent plus significatives. Les moyens de moyens de communication de l'information doivent être réfléchis, sa structure également, car le mode de fonctionnement se modifie avec sa taille.

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

Donc la croissance de l'organisation nécessite de la repenser complètement au lieu d'augmenter le volume de l'existant.

- **La vision du dirigeant**

Elle est très importante, car elle a un pouvoir de décision important. Le dirigeant modifie le jeu de la concurrence en transformant l'état actuel de son entreprise. La décision de mettre un nouveau service sur le marché, d'augmenter la qualité des produits, de commencer certaines activités ou les arrêter émane des dirigeants et oblige l'entreprise à changer.

1.6 La résistance au changement

Selon Reitter, Chevalier, Laroche, Mendoza et Pulicani (1991, p 151), « *il est inévitable que l'on rencontre des difficultés au cours de l'élaboration du projet de changement et de sa mise en œuvre* ».

Lorsque l'entreprise effectue un changement, cela signifie une modification dans la vie des individus en son sein. Le changement implique de faire accepter le risque de perdre quelque chose de connu et garanti pour quelque chose d'inconnu et incertain. De ce fait, tous les individus ne sont pas partants pour ce processus et comme réaction naturelle, ils résistent.

Ces réactions de résistance bien que légitimes constituent des menaces potentielles à la réussite du futur projet. La résistance apparaît de la peur de l'inconnu et aussi de la modification des habitudes qui nécessitent une réadaptation. Il faut donc les comprendre afin de les réduire pour mener à bien le projet de changement.

Au regard de l'importance du phénomène de résistance au changement ainsi que la pluralité des recherches sur le sujet, il nous semble important de donner des définitions, les formes et facteurs à son origine.

1.6.1 Définition de la résistance au changement

Pour BAREIL et SAVOIE (année et page 151) la résistance au changement « *c'est l'expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et l'acquisition de nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui véhément des idées de changement* ».

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

Cela signifie donc que la résistance est souvent un mécanisme de défense face à une nouvelle situation qui nécessite un nouvel équilibre chez l'individu.

De leur côté, Collerette et al. (1997, p 94) définissent la résistance au changement comme « *l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement* ».

D'après Autissier et Moutot (2013, p 167) : « *changer signifie perdre un existant connu pour un avenir incertain. Changer fait peur, car cela oblige les individus à faire l'apprentissage d'une nouvelle situation. En fonction de leurs aspirations, de leurs habitudes et de leurs personnalités, un projet de changement entraîne différentes formes de résistances qu'il est important de détecter et de traiter pour ne pas qu'elles entravent le bon déroulement du projet* ».

Le terme de résistance au changement fait donc référence à toute attitude ou façon d'être qui indique une non-acceptation ou non-adhésion à un projet de changement. Au sein des entreprises, la résistance au changement est généralement mise en évidence quand un projet ne va pas de l'avant. Elle constitue donc une contrainte à la réussite du projet de changement.

1.6.2 Les facteurs de résistance

Il existe plusieurs facteurs de résistance au changement. Nous en avons choisi trois catégories à savoir les facteurs individuels, les facteurs découlant du groupe et les facteurs structurels et conjoncturels.

- **Les facteurs individuels**

Généralement, les gens résistent à toute tentative de changement parce qu'ils se sentent souvent obligés de changer leurs vieilles habitudes et d'en adopter de nouvelles. Ils aiment aussi souvent s'en tenir au présent parce que le changement représente leur peur de l'inconnu, et cette peur est liée à leur tolérance à l'ambiguïté. Pour un individu le travail est un élément nécessaire qui lui permet d'acquérir certaine valeur ou croyances tout en rejetant d'autres. Quand ça arrive les changements qui conduisent à la remise en question de l'identité professionnelle. Ils peuvent causer des problèmes de perturbation de l'identité personnelle. Voici quelque appréhension de l'individu par la déclaration du projet de changement jusqu'à sa mise en œuvre :

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

- La remise en cause de son savoir-faire

Un des facteurs de résister au changement est la remise en cause des aptitudes et savoir-faire de l'individu résultant du processus de changement. Comme l'introduction d'une nouvelle technologie peut amener un grand nombre de travailleurs à se sentir incompetents pour effectuer les tâches qui leur seront incombé, alors que ces derniers se sentaient compétents dans la réalisation de leur tâche.

- Le besoin d'être stable au travail

Ceci renvoie à la notion d'habitude et de routine ; les individus étant plus confortables dans leur routine et habitude. Donc, modifiez les routines auxquelles un travailleur est habitué et les tâches qu'il a appris à effectuer forment sans doute une source d'anxiété chez l'individu et donc source de résistance.

Selon Kotter et Schlesinger (1979) il y a quatre facteurs qui expliquent la résistance au changement chez l'individu.

• L'intérêt personnel

Les individus sont le plus souvent plus préoccupés par les inconvénients du processus de changement par rapport à eux même plus que son sur l'entreprise.

- Les malentendus

L'asymétrie de l'information, le manque de communication conduisent souvent à des situations où les collaborateurs ne connaissent pas les vrais enjeux du changement et donc le refusent.

- Une différence de perception de la situation

Les collaborateurs résistent souvent au changement par ce qu'ils n'ont pas les mêmes points de vue que les initiateurs du projet de changement.

- Une tolérance faible au changement

Découle du fait que les individus ont une préférence à la stabilité et préfèrent donc rester dans leur habitude, souvent par crainte de ne pas être à la hauteur.

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

- **Les facteurs liés au groupe**

L'entreprise est constituée par un regroupement d'humains qui partagent entre eux de valeurs, normes, habitudes communes auxquelles ils sont attachés lesquelles toute réorganisation de l'entreprise induite par le changement va forcément remettre en question. Le changement fait parfois perdre des acquis, comme, un certain niveau de pouvoir sur les autres. Donc c'est parfois l'attachement du collaborateur à ses intérêts (intérêts parfois opposés avec ceux de son entreprise) qu'il résiste au changement.

- **Les facteurs liés au mode de l'introduction du changement**

Les résistances liés l'introduction font que les collaborateurs préfèrent être impliqués et participer dans le projet de changement. Lorsque ces derniers ne sont pas impliqués, ils risquent de résister, voire rejeter le projet, car lorsque ces derniers participent ils peuvent apporter leur contribution et idée ce qui leur permet de s'intégrer petit à petit au projet. Ainsi le dévouement et l'adhésion du personnel qui découle accroît leur motivation pour le projet de changement.

Il y a des individus peuvent résistent au changement lorsque l'on ne leur donne pas le temps nécessaire, ou les moyens dont ils ont besoin pour se faire au nouveau changement qui va bouleverser leurs habitudes. Ils se sentent heurter par la soudaine modification ainsi ils vont résister.

En résumé, il est nécessaire de comprendre que la résistance est partie intégrante du changement. Au lieu de chercher un moyen de s'en débarrasser, il faut le comprendre.

1.6.3 Les formes de résistance

Pour montrer leur résistance vis-à-vis d'un nouveau changement, les individus peuvent avoir plusieurs comportements et aptitudes différents. Cette résistance se manifeste sous différentes formes pouvant aller du petit refus au sabotage par exemple. Selon Carton (1997), il y a quatre formes de résistance qui sont : l'inertie, l'argumentation, la révolte ou le sabotage.

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

- **L'inertie**

Se manifeste par une non réaction à l'introduction du changement. Les individus concernés par font semblant d'accepter le changement, mais font autrement lors de la mise en œuvre. Ces personnes se défendent en avançant qu'ils font attention.

- **L'argumentation**

Elle peut être une discussion sur le fond et/ou la forme du changement proposé. Il s'agit d'une forme de résistance très utile permettant de rapprocher les situations externes des situations internes.

- **La révolte**

Peu se traduire par des actions syndicales, des grèves, ou une menace de démission si le changement est mis en œuvre. Ceci se passe « *lorsqu'il y a incapacité pour un individu d'ajuster sa réalité à la réalité du changement proposé* » Vas et Vande Velde (2000).

- **Sabotage**

Ce dernier vise à mettre en évidence le caractère non raisonnable du changement en question. Il se manifeste parfois par des tentatives d'embarrasser le (ou les) initiateurs du projet de changement. La résistance au changement se manifeste aussi de manière active ou passive.

- **La résistance active**

La résistance est active lorsque les individus montrent une résistance ouverte sous forme de révolte ou de sabotage. Le sabotage intervient surtout quand l'individu ne trouve pas de conformité entre sa situation antérieure la nouvelle, ils réagissent donc contre le changement lui-même ou les initiateurs.

- **La résistance passive**

Elle se manifeste à travers des gestes d'opposition et indirects souvent. Il ne rentre pas dans une opposition directe et ouverte contre le changement et c'est généralement car ils ne disposent pas de suffisamment d'informations sur le changement ou qu'il n'a pas d'avis précis dessus.

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

La résistance passive se manifeste par des absences au travail, le manque de motivation, mauvaise application des principes du changement.

Tous ces comportements pour manifester son mécontentement vis-à-vis du changement. Toutefois ces formes ne sont pas linéaires et les individus les peuvent passer d'une forme à une autre selon l'évolution de la situation.

2 Gérer le changement une nécessité pour l'entreprise

L'entreprise passe nécessairement par des processus de changement durant sa durée de vie, il est donc indispensable dans l'optique de mener à bien le projet de changement et donc éviter les résistances ou du moins les limiter au maximum de mettre en place un processus de gestion du changement (ou conduite du changement). Indispensable à la réussite des projets de changement, la conduite du changement permet aux organisations de ne pas seulement privilégier l'aspect technique, mais aussi prendre en compte l'aspect humain et organisationnel. Elle nécessite à l'organisation d'avoir des méthodes, outils permettant d'anticiper et aussi comprendre le comportement et cheminement des acteurs lors de la mise en œuvre du changement. Ainsi le contexte actuel des entreprises ne fait qu'accroître cette nécessité de mettre en place une conduite du changement.

Comprendre son utilité est indispensable. Pour ce faire nous allons consacrer la section qui va suivre à la conduite du changement : connaître ses modèles, ses leviers et son enjeu pour l'entreprise.

2.1 Définition de la gestion du changement

La gestion du changement au sein des organisations regroupe l'ensemble des méthodes, pratiques permettant la bonne mise en place du projet de changement au sein de l'organisation. Ce n'est donc pas seulement la communication, mais aussi, et surtout des véritables actions d'accompagnement.

La conduite du changement est apparue formellement au début des années quatre-vingt-dix avec le développement des grands projets de progiciels d'entreprise.

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

2.2 Modèles de la gestion du changement

2.2.1 Le modèle de Lewin

Connu pour ses contributions aux dynamiques du groupe, Kurt Lewin est l'un des piliers dans la compréhension du processus de changement. Ces travaux peuvent être trouvés dans plusieurs articles, livres sur le Changement dans l'entreprise. Il se focalise beaucoup sur l'appréhension des attitudes des travailleurs ainsi que les forces dans l'entreprise qui sont d'après l'auteur de deux natures à savoir celles en faveur du projet de changement qu'il appellera motrices et celles qui freinent ou empêchent le changement appelé contraignantes. Selon lui le processus de changement peut être subdivisé en trois phases ou étapes : Le dégel (dégricollisation), le mouvement (changement) et le regel (recristallisation).

Ces phases peuvent être symbolisées par un bloc de glace en imaginant qu'on a un bloc de glace n'ayant pas la forme qu'on désire. Pour ce faire il faut d'abord dégeler la glace (unfreezing) ensuite lui attribuer la forme cible (mouvement) et enfin la regeler (regel).

- **Le dégel (unfreezing)**

Caractérisé par la prise de conscience. Dans cette étape, les individus se rendent compte de manière volontaire ou non d'un certain écart entre leur pratique et les pratiques adéquates, ce qui installe en eux le besoin ou du moins la motivation de changer et modifier ces habitudes.

Cependant le changement n'est pas considéré encore comme acquis, car dans cette phase il y a certes un rejet d'anciennes pratiques, mais celle-ci doit s'accompagner de nouvelle manière de faire, de nouvelles habitudes et pratiques. Toutefois dans cette phase le but n'est pas de modifier les comportements encore, mais de faire prendre conscience de la nécessité du changement.

- **Le mouvement**

Cette phase s'accompagne de beaucoup de difficultés, car les habitudes sont devenues des réflexes et il faudra les changer « leur demander [aux agents exécutifs] d'adopter de nouvelles façons de faire, c'est leur demander en fait de "désapprendre" et de "réapprendre" » (Collerette et Schneider, 1997 : 86-87).

Il convient donc de se concentrer beaucoup plus sur cette étape, car elle est déterminante afin que les collaborateurs s'imprègnent des nouvelles pratiques.

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

- **Le regel**

Cette phase constitue le changement proprement dit. Il s'agit de faire perdurer les pratiques et comportements cibles que l'on a pu effectuer au cours de la phase précédente.

Il y a inclusion de normes, comportements, habitudes nouveaux dans la vie des individus au sein de l'organisation. Cette étape vise notamment à éviter qu'il y ait un retour sur les phases antérieures.

C'est aussi durant cette phase que l'entreprise saura si les individus ont intégré complètement le changement et s'ils peuvent aller de l'avant. Ce modèle est si important car il permet d'expliquer les raisons d'échec du changement, il présente aussi un certain nombre de limites :

- Difficulté de compréhension de la cristallisation
- Linéarité du processus
- Négligence de la relation(interaction) entre les initiateurs et les changés
- Réduction de l'individu à l'effet du groupe

2.2.2 Modèle de McKinsey

Le modèle 7S de McKinsey donne une méthodologie permettant d'assurer la cohérence entre les différents éléments ou composants de l'entreprise à savoir, sa structure, stratégie, culture... Ce modèle est un outil organisationnel qui a été mis au point par deux consultants du cabinet de McKinsey, Tom Peters et Robert Waterman, dans les années quatre-vingt.

Il met en évidence les différents de performance de l'organisation en mettant en avant l'idée qu'une entreprise est constituée d'éléments liés entre eux qui garantissent la performance et la capacité à se transformer pour les entreprises. Il distingue 7 éléments qui débutent par S d'où les 7S

- **The Strategy (la Stratégie)**

C'est l'ensemble des actions qu'une organisation prévoit par réponse ou par anticipation aux aléas. Il faut planifier les décisions stratégiques et des moyens à long terme qu'il convient de mettre en œuvre dans le but d'améliorer la productivité et le profit de l'organisation.

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

- **Structure (Structure)**

La structure renvoie à l'organisation des différents services, unités, ainsi que les relations qui se trouvent entre chacun d'entre eux, les caractéristiques c'est dire sa dimension, remplacement... etc.

Il s'agit aussi de la manière à laquelle les unités de l'organisation sont rattachées les unes aux autres, de quelle manière sont organisés les individus, activités...

- **Systèmes (Systèmes) :**

Il s'agit des procédures, processus, des modes de fonctionnement permettant de faire marcher l'entreprise. Le système fait allusion à tous les domaines d'une entreprise, les finances, les ressources humaines, la communication, le marketing. Ils incluent également les systèmes de décision et les habitudes qui conditionnent la façon dont les tâches devraient être faites.

- **Le Staff (Personnel) :**

De quelle façon le potentiel humain dans l'entreprise est formé, le nombre et type du personnel dans l'organisation, en somme, les caractéristiques des employés.

- **Le Style (Style) :**

C'est le style de leadership pratiqué dans l'organisation, le style de gestion se trouvant dans celle-ci : matérialiste, consultatif, etc. Ceci se trouve sous l'influence de la culture d'entreprise.

- **Skills (les Compétences)**

C'est l'ensemble des savoir-faire et compétences collectifs et individuels. Les comportements différents des employés ou de l'organisation dans son intégralité.

- **Shared Value (les valeurs partagées)**

Les valeurs partagées sont constituées par les éléments de culture d'entreprise, les croyances individuelles et collectives ainsi que les objectifs, vision à long terme, Il s'agit de la représentation de l'entreprise et en quoi cette dernière croit.

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

Les initiateurs de ce modèle suggèrent une classification de ces sept éléments en deux catégories, à savoir les Hard et les Softs.

- **Les Hard**

Ils sont plus tangibles et l'organisation a la possibilité de les identifier rapidement et les influencer si nécessaire.

- **Les Soft**

Ils sont moins tangibles que les Hard, mais sont toutefois très importants dans l'entreprise. Ces derniers sont moins difficiles à appréhender et intègrent des éléments complexes telle la culture d'entreprise. Ce modèle permet à l'entreprise de s'orienter en s'interrogeant sur les questions pertinentes ayant un rapport avec tous les sept éléments du modèle de McKinsey.

Il permet aussi de prévenir les situations non claires susceptibles de mettre en danger les performances de l'entreprise et surtout est utilisé, peu importe la taille de l'entreprise. Cet outil est très utile dans la prise de décision ou dans la résolution d'un problème, il permet notamment

- Mettre en place une stratégie ;
- Effectuer un diagnostic stratégique pour détecter les faiblesses de l'entreprise ;
- Identifier les points forts de à travers un meilleur diagnostic.
- Mesurer les effets de changements organisationnels sur les autres composants de L'entreprise
- Faire comprendre la stratégie par des outils pédagogiques

2.2.3 Le modèle kotter

John kotter est considéré comme une autorité sur le leadership et aussi et surtout du changement. Il explique comment les meilleures entreprises gèrent le changement, recherches qu'il synthétise dans un ouvrage de référence (leading change). Décrivant les huit phases à mettre en œuvre pour conduire et gérer le changement, il propose un, modèle de délogement du changement par les managers en quatre phases et huit étapes et avance l'idée que les changements ne se font pas dans les projets, mais bien l'attitude des managers dans leur quotidien. En plus d'être une méthodologie pour la conduite du changement ce modelé est aussi un référentiel de compétences et aptitudes que les managers doivent contrôler.

Kotter (1996) propose un modèle en quatre phases et huit étapes clés :

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

- **Créer un sentiment d'urgence**

Cette étape agit comme déclencheur, il s'agit de trouver les motifs pour faire naître un sentiment d'urgence chez les employés. Les managers doivent donc se référer au concret et s'appuyer sur des éléments tangibles, c'est le pourquoi changé.

Ainsi tous les managers doivent réfléchir sur l'argument de la faisabilité du changement.

- **Former la coalition directrice**

Étant donné que le pouvoir hiérarchique est à lui seul est inefficace. Il convient ainsi de mettre en œuvre leadership afin conduire les travailleurs à l'application de nouvelles façons de faire et aussi ou mettre en place un groupe très influent autour du projet de changement en choisissant des personnes ayant un pouvoir de leader et les intégrer dans ce groupe.

Ce pouvoir de leadership ne provient pas nécessairement de la place de l'individu dans l'organisation, il peut s'agir d'une connaissance particulière de certains logiciels, de sa durée dans l'entreprise, etc. Il est essentiel que les managers aient une forte connaissance des collaborateurs afin comprendre leurs réactions.

- **Définir une vision et une stratégie :**

Le projet de changement provoque sûrement des imprévisibilités. Il s'agit de traduire le changement en terme de livrable pour le rendre concret et acceptable pour réduire les incertitudes. La stratégie doit être fiable afin de mobiliser les énergies des collaborateurs. Dans le but d'assurer la fiabilité de cette vision, les initiateurs du changement sont amenés à comparer la situation actuelle avec celle souhaitée.

- **La communication de la vision du changement**

Les initiateurs du changement sont amenés à faire circuler un message attirant, facile à comprendre. Il convient non seulement de communiquer à travers les outils de communications, mais aussi d'en faire part à chaque opportunité la vision et aussi incarner le comportement et habitude que les initiateurs souhaitent voir au sein de l'entreprise. Il faut donc : Communiquer à chaque opportunité la vision du changement de manière sûre et certaine. Se préparer à faire face aux réactions négatives pouvant éventuellement venir des collaborateurs.

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

- **Traiter les obstacles aux changements**

Il s'agit de vérifier les endroits où sont les résistances et facteurs de résistance se trouvent, il faut identifier les craintes, peurs pour pouvoir les traiter. Les managers doivent se donner toutes les chances en éliminant les obstacles à de la nouvelle idée. Il faut donc identifier les individus qui sont les plus contre le changement et essayer de réduire ou enlever leur incertitude et identifier les leaders afin de renforcer le changement.

- **Avoir des résultats rapides et les montrer**

Il faut obtenir des résultats le plus vite possible et surtout les montrer pour crédibiliser le projet et motiver les individus. Étant donné que le changement doit avoir des livrables, à montrer dans la perspective « ça marche ». Ces victoires doivent être symboliques et pour être généraliser.

- **S'assurer des compétences et des postures**

Dans l'optique d'amplifier le projet de changement. Les initiateurs doivent s'assurer que leurs collaborateurs disposent des compétences qu'il faut, c'est pourquoi il est indispensable que ces derniers aient une cartographie des compétences des employés.

- **Faire le lien entre le changement, le business et la vie quotidienne :**

Le changement est une action de transformation professionnelle par des dispositifs gestionnaires, mais également par des évolutions de postures personnelles. (Autissier et Moutot, 2013). Cette phase correspond à l'institutionnalisation de nouveaux comportements dans la culture en soulignant le lien entre ces comportements et les résultats réalisés. (Latiri-Dardour, 2006).

Kotter met le changement de la culture à dernière place de l'ensemble du processus, c'est-à-dire lorsque les individus vont comprendre le changement et les avantages de ce dernier et qu'ils l'intègrent dans leurs habitudes.

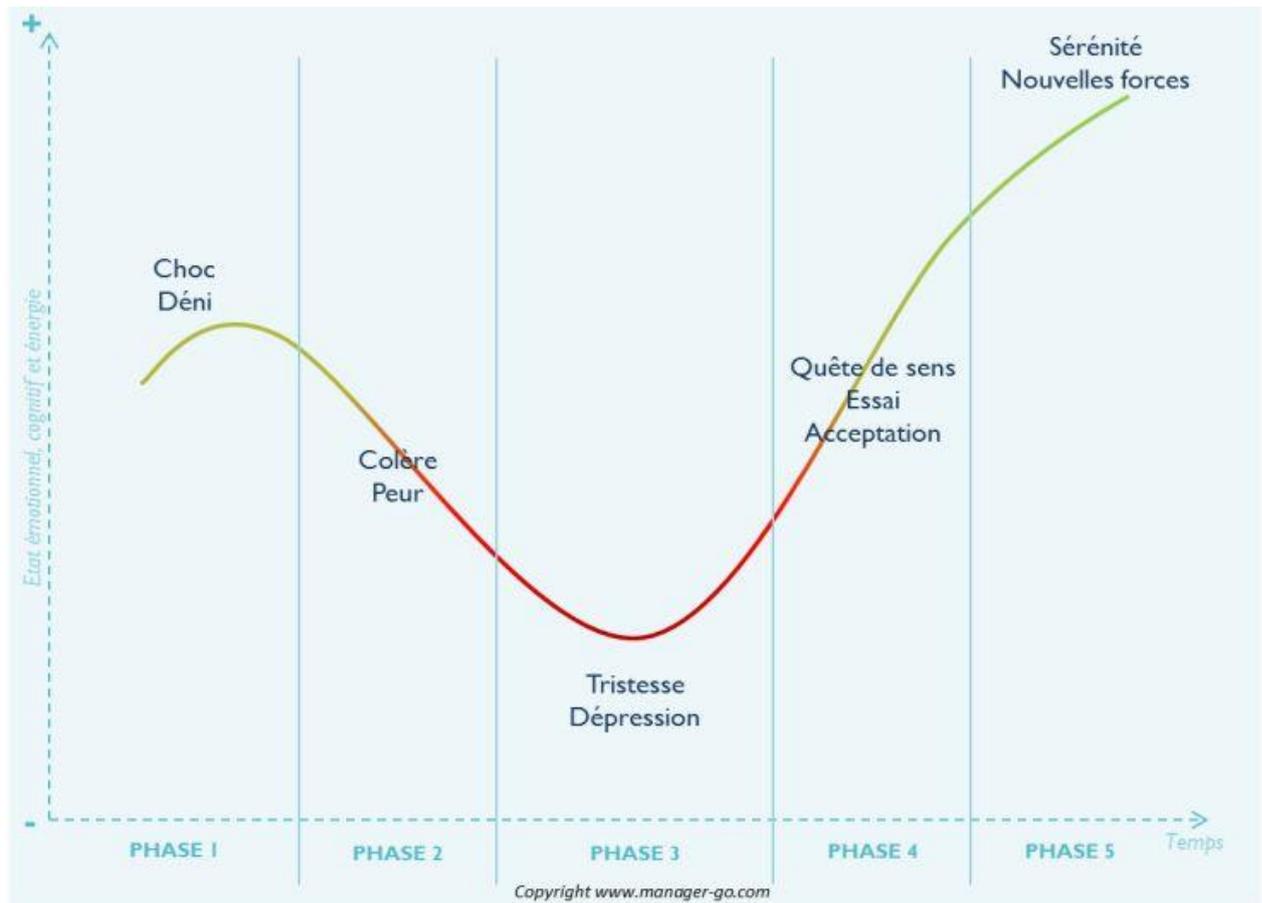
Le modèle de Kotter permet d'expliquer en huit étapes la façon dont les gestionnaires s'imprègnent du changement et le fait imprégner par ses collaborateurs. Ce modèle traite surtout

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

la façon dont les initiateurs intègrent le projet de changement dans leur entreprise, mais n'expliquent pas la façon dont ils agissent sur le changement avec leurs équipes.

2.3 La courbe pour comprendre les résistances

Figure 1 : La courbe du changement



Source : www.manager-go.com

Le sentiment de changement, qu'il soit volontaire ou involontaire, a un lien fort avec celui de perte c'est-à-dire la fin d'une chose quelconque. Ainsi comme toute perte s'en suit une phase de deuil à travers lequel passent les individus qui vivent ce changement. Le deuil est indispensable par lequel doit passer l'individu pour retrouver une vie saine dans le futur. Une nouvelle façon de faire dans l'entreprise, un changement de lieu de travail, des équipements nouveaux, un déplacement ou une création de filiale, un licenciement d'un collègue de travail, la montée dans l'échelle hiérarchique de l'entreprise ...constituent des changements professionnels capables de changer la vie personnelle du travailleur et induire des réactions de

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

résistances .Des tensions ou autres postures difficiles dans l'entreprise parfois même des chaos en certaines situations quand ils ne sont pas compris et traités efficacement par l'entreprise.

Cependant pour des raisons pas forcément connues il y a des personnes qui restent figées à une étape et n'arrivent pas à accepter le changement. Pour éviter que ces individus restent bloqués dans l'une des phases on doit les accompagner. Le même principe s'applique aux entreprises quand ces dernières vont intégrer un changement, elles doivent appréhender le principe de la courbe de deuil.

Les étapes du deuil : Durant le deuil du changement, l'individu traverse beaucoup de phases qui ne sont pas nécessairement linéaires. Il peut passer d'une étape à l'autre selon un rythme qui lui est propre. Le comportement de chaque individu, son histoire, ses habitudes, croyances impactent significativement sur sa façon de gérer le changement.

2.3.1 Le choc/déni

Après la communication d'une modification dans la vie de l'entreprise plus spécifiquement lorsque ça touche l'individu qui n'est pas préparé, il est surpris et sa première réaction est de refuser la nouvelle situation ou réalité. Il se trouve donc sidéré par de multiples émotions et sentiments dont il est incapable de gérer, il est pris de haut par la nouvelle et est en incapacité d'être objectif et réagit de façon normale et tourne en rond des phases telles que : Ce n'est pas possible ! Ce n'est pas vrai !

En fonction de l'intensité de la nouvelle situation, il y a des individus qui restent inertes et paraissent entièrement déconnectés de tout, leur réalité, leurs émotions et des fois vont même se comporter normalement et semblent ne pas être choqués malgré la gravité de la nouvelle.

À cette étape, le travailleur ne veut rien écouter. Il est émergé par ses émotions et il perd toute sa lucidité. Il s'agit pour les managers de demeurer stricts par rapport à leur décision en restant attentifs et observer leur comportement pour répéter les premières réactions de résistance. Il faut aussi avoir une oreille active et une véritable empathie vis-à-vis du collaborateur pour pouvoir l'aider. Ce changement peut aussi bien être suivi par une personne externe à l'organisation, si besoin y est.

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

2.3.2 La colère/peur

Lorsque le choc est finalement encaissé, l'annonce de la nouvelle fait place à la colère, la peur ou les deux à la fois de l'inconnu et du vide. Cette Colère est celle de la perte de quelque existant. L'individu n'aime que très peu le changement en général et aussi la frustration induite par l'inconnu de cette nouvelle situation. La plupart du temps c'est une période durant laquelle l'homme commence à se révolter, se remettre en question, avoir de la culpabilité, en somme essayer de résister.

Dans cette phase encore il est indispensable d'être attentif et être bienveillant vis-à-vis des collaborateurs. Sans essayer d'être un psychologue, il faut essayer d'accueillir les émotions de du collaborateur et les estimer comme elles sont. Devant sa réaction de colère, il est important de faire acte de compréhension et ne par contre essayer de le raisonner. Quant à leur peur, tenter de les amener à extérioriser leur préoccupation et les rassurer en se montrant compréhensif et solidaire.

2.3.3 La tristesse/dépression

Après la peur et la colère arrive donc le moment des larmes c'est-à-dire les pleurs. L'individu se rend compte que la perte est une réalité, découle une nostalgie du temps passé et une grande appréhension de l'avenir, qui est suivie généralement d'un grand abattement et souvent de dépression. Durant cette période l'individu se pose énormément de questions et se sent difficilement apte de pouvoir affronter le futur. Des phrases comme : ça ne sert à rien ; sont très présentes. Les émotions qui ont été ressenties jusque-là sont très intenses donc c'est logique que l'individu passe par une grande fatigue.

Ce stade est très important dans le processus de changement et de deuil, parce qu'il permet lorsqu'il est dépassé d'être un peu optimiste. Les individus bloqués à cette étape du changement ne vont pas voir pas les bénéfices que les modifications peuvent avoir. Il faut donc les accompagner afin que le changement soit bénéfique et pour l'entreprise et pour l'individu.

Il est crucial d'être attentionné, bienveillant et empathique à cette étape. La perte qu'a vécue l'individu n'est pas complètement dépassé.

Cette étape est la dernière étape négative du processus de deuil des individus avant qu'ils acceptent finalement le Changement. Il faut être très attentionné parce que ce stade est souvent

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

très long à dépasser et c'est durant ce dernier qu'il est susceptible d'y avoir des comportements dépressifs.

2.3.4 Quête de sens/essai/acceptation Expérimentation

C'est l'étape où les individus vont casser et se référer au passé et regarder de l'avant. Petit à petit, ils délaissent ce qu'on était au paravent leur habitude pour explorer de nouvelles ainsi planifier une façon de s'adapter à la nouvelle situation et préparer leur avenir. Il faut donc seulement proposer des solutions, introduire les choses dans un aspect positif et constructif.

Des phrases telles que « d'accord, mais à telle condition » ; « De toute façon, on n'a pas le choix », caractérise souvent cette étape.

Il est important d'encourager et compliquer les individus dès qu'ils commencent à montrer des signes d'acceptation de la nouvelle situation. Il faut demeurer positif et démontrer les avantages que représente le changement. Les individus trouvent peu à peu la volonté de travail.

2.3.5 Sérénité/nouvelles forces

Une fois cette étape, les individus ont compris et intérioriser le projet de changement. Ils ont déjà modifié leur façon de faire et trouver les motivations nécessaires. Les moments difficiles sont des opportunités de mieux se connaître, faire face à ses zones d'ombres et apprendre à se dépasser, trouver de nouvelles ressources en soi. C'est également l'occasion de prendre pleinement conscience de l'importance.

Il faut mettre en lumière les efforts fournis ainsi que les compétences nouvelles acquises. Il faut maintenir un dialogue constructif dès la période de changement pour grader le dynamique de groupe et la motivation nécessaire.

2.4 Les leviers de gestion du changement

Le plus grand défi du changement réside principalement dans sa mise en œuvre. La difficulté de mise en œuvre réside d'une part dans les résistances potentielles des individus et d'autre part dans les interrogations sur cette l'organisation souhaite changer réellement. Il est souvent très difficile pour l'entreprise de repérer les éléments qui pourront pousser les collaborateurs à changer. Ainsi pour les amener à changer il faut mettre en place divers leviers ayant pour but

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

de mettre en mouvement une masse significative. Les leviers de la gestion du changement sont principalement axés sur les pratiques suivantes :

2.4.1 La communication

La communication joue un rôle très important dans un projet du changement. En effet, cette dernière permet d'assurer la diffusion des messages nécessaires en temps de changement, ainsi que la façon la plus adaptée pour dépasser les résistances et rejets du changement. Selon

Pour GROUARD et MESTON (1998, page 336) « *la communication permet à la fois d'informer sur le déroulement du processus donc de rassurer et de motiver, et également de générer un foisonnement d'idées, qui enrichit le processus et l'accélère* ».

AUTISSER et MOUTOT (2003) ont défini à travers leurs recherches un système de communication contenant 3 phases à savoir :

- **Ce qu'on peut qualifier de découverte :**

À ce niveau la communication est plus théorique et doit expliquer les raisons de la transformation envisagée, la nécessité de cette dernière et mes différentes étapes. Elle doit par la suite s'assurer que les collaborateurs ont saisi le message qu'elle veut faire passer. De plus il faut tenter d'apporter des réponses aux interrogations des collaborateurs.

- **Une phase de compréhension :**

C'est la compréhension du projet de transformation, c'est aussi à ce niveau que l'on commence à remarquer des formes de résistance au changement A ce niveau le rôle de la communication est primordial, car cette dernière permettrait de faire adhérer les collaborateurs au projet de changement ce qui rendra la transformation beaucoup plus facile. Le rôle de la communication est ainsi de suivre et de faire avancer les collaborateurs dans le sens du projet.

- **Une phase de renforcement :**

Qui apparaît lors de la fin du processus du changement et qui a pour objectif principal de renforcer ce qui a été appris en termes du changement, de comportements, etc.... Il est indispensable de bien comprendre et maîtriser les techniques de communication, car elle est souvent un processus complexe comprenant un grand nombre d'interactions et de compréhension et qui peut aboutir à des circonstances où ce qui est compris serait à l'opposer

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

du message que l'organisation veut faire passer. Ceci est connu sous la dénomination de l'état pathologique. Afin de ne pas tomber dans cette pathologie. Ils proposent quelques erreurs à éviter à savoir.

- L'utilisation de langages non partagés
- la mauvaise formalisation
- L'utilisation d'argument bloquant
- La surcharge d'information
- Injonction paradoxale
- La non-disponibilité
- La surcharge informationnelle et cognitive.

D'après les mêmes auteurs, cette communication se fait à travers les outils tels que : la documentation, les affiches, les dépliants et les plaquettes, les sites web et forums, les conférences et les révisions.

2.4.2 La formation

Elle est des tout premiers leviers mis en place pour le changement dans l'entreprise. Ce qui est dû simplement au fait que la gestion du changement a commencé avec les projets de systèmes informatiques qui nécessitaient des formations afin de pouvoir maîtriser les fonctionnalités techniques.

Selon Autissier et Moutot (2003, page 132) « la formation s'est avérée être un puissant levier dans d'autres projets de changement plus organisationnels ou managériaux tels que la mise en place d'une démarche qualité, d'une culture client, d'une structure en centre de profits, etc. ».

Ainsi dans un projet de changement organisationnel, il est indispensable de mettre en place la formation permettant aux différents collaborateurs d'acquérir les connaissances nécessaires à la réalisation de leurs activités. Le besoin en formation est l'écart existant entre les connaissances déjà acquises, c'est-à-dire existantes, et les connaissances cibles ou nécessaire au succès du projet de changement. Pour avoir cet écart, l'entreprise peut collaborer avec le

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

service RH, et c'est en fonction de ces écarts que sont élaborés les contenus de formation. Ainsi une formation peut être dédiée à trois niveaux, le niveau conceptuel, méthodologie et fonctionnel. Pour qu'une formation soit une réussite, il faut s'assurer qu'elle s'est bien tenue et interroger les formes. Elle est si importante que durant longtemps elle fut le seul levier pour la gestion du changement. Elle nécessite dépendant trois fois plus de temps et de budgets que les actions de communications. Pour que cette dernière soit complète et bien faite, il faut qu'elle soit effectuée en lien avec les ressources humaines.

2.4.3 La motivation

Elle est l'un des leviers indispensables à la réussite du projet de changement. Il incombe à l'entreprise de motiver ses employés pour les pousser donner l'envie et le courage d'effectuer leurs tâches. La motivation des collaborateurs passe par la connaissance d'un ensemble d'éléments qu'il convient de connaître chez l'individu entre autres les traits individuels, les besoins, les peurs, objectifs, jalousie... et des éléments externes tels que le lieu de travail, le statut de l'emploi... etc.

Le plus connu parmi ces théories est celui de MASLOW qui avance l'idée que la motivation est intimement liée à la satisfaction d'un certain nombre de besoins des travailleurs et classe ces besoins de façon hiérarchique dans une pyramide de besoin. Il est donc indispensable de mettre en place un système de motivation au moment des projets de transformation dans l'entreprise, afin d'amener les collaborateurs à s'adonner et fournir plus d'efforts pour le succès du projet de changement. Il existe plusieurs moyens d'accroître la motivation chez les collaborateurs, le moyen de plus connu c'est l'augmentation de ses rétributions qui fait naître en lui un sentiment de sur-équité qui va le pousser à travailler plus.

2.4.4 La participation

La participation consiste à impliquer les individus dans le processus de décision susceptible d'engendrer le changement. D'après THEVENET (1995, page 144) « *l'implication des salariés est perçue comme un avantage compétitif et les responsabilités hiérarchiques sont les mieux placées, pour développer la relation entre l'entreprise et les salariés* ».

Elle est de nos jours une des conditions de réussite des projets changements qui ont lieu au sein des entreprises. Elle répond à deux relations à savoir l'identification et l'engagement des collaborateurs dans le travail. Donner l'opportunité aux salariés de s'impliquer dans le

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

processus de changement est le fait de leur offrir la Chance de soumettre leurs opinions par rapport à la situation, faire part de leurs peurs, de contribuer à l'élaboration des solutions. Ceci permet de faire naître chez les collaborateurs le sentiment d'avoir l'opportunité ainsi que la mainmise sur une situation, ou même qu'ils ont le devoir agir sur les décisions de l'entreprise.

Il incombe alors au premier levier à savoir la communication d'amorcer l'implication des collaborateurs au projet de changement. Dans ce sens, la participation dans le processus décisionnel dans l'entreprise est facteur de valorisation de l'employé, et de satisfaction personnelle. La consultation des collaborateurs avant l'introduction du changement est facteur une clé de réussite dans la démarche de changement. La gestion ne se limite pas qu'à la formation et à la communication.

2.4.5 L'Accompagnement

L'un des plus grands obstacles dans les projets de changements est le passage de la logique individuelle à celle de la collective. Pour faire accepter le projet par les individus, il faut souvent passer un temps d'explication important. Ainsi lorsque le nombre de collaborateurs qu'il convient de convaincre est très nombreux les initiateurs du projet de changement mettent en œuvre des méthodes médiatisées permettant de faire passer le même message à de très nombreuses personnes. Il est important de faire accompagner cette médiatisation par des dispositifs dans le but de remédier au caractère irrationnel de la médiatisation et faire savoir aux collaborateurs qu'ils ne sont pas mis de côté. Cet accompagnement se fait par trois grandes actions effectuées indépendamment ou simultanément à savoir :

- Le traitement des impacts

- Le coaching

- La création de nouveaux outils de gestion.

Ces différentes actions permettent d'aller à la rencontre des collaborateurs en leur proposant une aide afin de comprendre et mettre en place le projet de changement suivant leur niveau de résistance. Ainsi si les collaborateurs sont sûrs de changement et leurs uniques questions sont de types « comment » dans ce cas il c'est le traitement des impacts qui aura la priorité. Dans le cas où les collaborateurs ne comprennent pas le changement, il faut du coaching. La troisième

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

action intervient lorsque les collaborateurs refusent carrément de mettre en œuvre le changement en avançant l'idée que ça ne sera pas possible.

2.5 Les enjeux de la gestion du changement

La gestion du changement permet de mettre en relation la stratégie de l'organisation avec ses projets ainsi l'ensemble des employés. Il devient donc nécessaire à l'organisation ainsi qu'à ses travailleurs que le changement c'est-à-dire la transformation se déroule de manière simple et pédagogique. Pour arriver à ce point, l'entreprise doit accompagner ses collaborateurs afin qu'ils appréhendent le projet, l'acceptent et se s'approprient. Elle doit aussi, comprendre, mais aussi évaluer l'effet des modifications sur le travail et la vie des employés. Les enjeux de la gestion du changement en entreprise sont plusieurs. Nous en avons choisis les trois les plus pertinents à savoir : l'enjeu sociologique, psychologique et financier.

2.5.1 L'enjeu sociologique

La considération de l'enjeu sociologique dans la gestion du changement est très importante pour les organisations. La négligence ou la non-consideration de l'aspect sociologique des transformations au sein des entreprises constituent la plupart du temps l'une des raisons d'échec de sa mise en œuvre (conflits...). Pour éviter ce risque, il est nécessaire d'octroyer plus de sens à la transformation, de prouver que le changement est en adéquation avec les stratégies de l'organisation et plus important encore, que le changement apporte un plus non seulement à l'entreprise, mais aussi aux employés, car les collaborateurs ont tendance de manière générale à considérer les enjeux à un niveau individuel puis au niveau collectif. Il est important aussi de connaître les peurs induites par le projet de changement chez les employés, car cela est parmi les éléments clés du succès de la Gestion du changement. Par exemple lorsqu'un collaborateur est inquiet par rapport à une modification d'une procédure de travail habituelle, il est indispensable de le rassurer en mettant en place un échange constructif par rapport à leurs inquiétudes en mentionnant les avantages qu'apportent les changements dans le travail. Dans le but d'aider les collaborateurs à dépasser les obstacles psychologiques, il est nécessaire d'impliquer au maximum les collaborateurs dans les projets de changements.

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

2.5.2 L'enjeu psychologique

Lorsqu'il y a un projet de changement à l'intérieur de l'organisation, l'adhésion ainsi que l'implication de la majorité nécessite beaucoup de temps. Un temps d'assimilation qu'il convient de respecter afin de réduire ou éviter complètement tous les risques de non adhésion provenant des employés, de désintérêt. Une mauvaise gestion du changement peut avoir des effets psychosociaux très significatifs qu'il ne faut pas négliger et qu'il faut tenir en considération comme le stress, ...

Ces éléments constituent tant d'effets non positifs prouvant engendrer du mal être chez les individus. Il devient donc primordial de s'assurer que les employés ne tombent pas dans des situations de non-compréhension et de désintérêt.

2.5.3 L'enjeu financier

Il existe un double enjeu en relation avec la conduite du changement dans l'entreprise : D'abord, l'adhésion des employés qui est en lien étroit avec la performance de l'organisation et qui peut de façon directe toucher les livrables de celle-ci sur le moyen et long terme. Car dans un projet de changement réussi les collaborateurs sont plus impliqués et motivés, il en résulte un gain en termes de temps et performance. Ensuite, la gestion du changement dans l'organisation possède un coût. Lorsqu'il y a un changement qui s'inscrivant dans une modification plus globale et générale. Il est nécessaire de prendre en considération et les budgets liés au projet et celui du projet de changement.

Donc pour évaluer les résultats d'une modification, l'entreprise doit tenir en compte les deux projets. L'organisation est tenue de respecter l'ensemble de ces enjeux pour mener à bien la Gestion du changement. Les changements doivent être anticipés et évaluer autant qu'il est nécessaire pour pouvoir les intégrer au plus aux modes de fonctionnement des salariés.

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

3. Comprendre la culture organisationnelle pour changer

Edgard Schein (1985) donne un grand intérêt en ce qui concerne l'appréhension de l'effet de la culture sur la transformation ainsi que les changements dans les organisations. Ainsi il donne une lecture équilibrée de ce concept de la culture, en prenant pour appui la manière dont cette dernière contribue au changement des entreprises. Il définit ainsi la culture comme étant « un ensemble de postulats de base, inventés, découverts ou développés par un groupe cherchant à faire face à des problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, qui ont largement été vérifiés pour être considérés comme valides et transmis aux nouveaux membres comme les façons correctes de penser et d'agir face aux problèmes ».

La définition précédente considère la culture comme étant un acquis, un construit en milieu de travail pour ensuite proposer une vision logique de la culture en qualifiant de phénomène de résolution de situation de déséquilibre pouvant être appris et transféré pourtant propre à chaque organisation.

3.1 La culture organisationnelle, un outil de changement

Schein dans son modèle propose une vision de la culture sous trois niveaux ou échelles à savoir les artefacts, à la surface, au milieu, les valeurs ainsi que les normes de comportement et au niveau bas, c'est-à-dire inférieur, les hypothèses fondamentales ainsi que les croyances. Les artefacts sont constitués par rassemble des indicateurs concrets, c'est-à-dire visibles, permettant de se rapprocher des niveaux inférieurs de la culture de l'entreprise.

Malgré, le fait que beaucoup de membres de l'entreprise ne sont simplement pas conscients de l'existence des artefacts qui sont liés à la culture de l'entreprise, ces derniers constituent pourtant les dimensions tangibles et visibles afin e pouvoir appréhender la culture de l'organisation.

Toutefois, le fait qu'ils soient visibles ne les rend pas pour autant faciles à comprendre et surtout à interpréter et comme la plupart des indicateurs ces derniers ne reflètent que partie souvent mineure du cœur de la culture de l'entreprise parce qu'ils sont loin du noyau contenant les hypothèses de bases. Il n'est donc pas facile de remonter jusqu'aux hypothèses de base en partant des artefacts. Hatch (1993), les classes en trois catégories à savoir :

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

Les artefacts physiques : qui sont constitués des designs, des logos, des motifs décoratifs, des tenues, les artefacts comportementaux : qui sont les rites, les rituels, les croyances, traditions ; les récompenses en sanctions...

3.1.1 Les artefacts verbaux :

Qui sont constitués des surnoms, des anecdotes, des histoires, jargons... etc. D'après le modèle de Schein ce sont les valeurs qui déterminent les croyances des uns et des autres dans l'organisation et c'est par rapport à cette dernière qu'ils évaluent et qualifient ce qui est équitable et juste de ce qui ne l'est pas. En effet, les valeurs intègrent la notion de morale et de l'éthique. La connaissance des valeurs de l'organisation est même plus grande que celle des hypothèses de base. Donc les collaborateurs sont beaucoup plus touchés par des transformations du système de valeur de l'entreprise que par celle des artefacts.

3.1.2 Les normes de comportement :

Ce sont des normes et règles non explicites permettant de mesurer ce qui est attendu dans différentes situations. Ces dernières viennent des valeurs : comme exemple une norme stipulant de ne pas couper la parole à un autre collaborateur durant une réunion est une valeur culturelle de politesse envers les autres. Hatch (2000) le clarifie « *les valeurs définissent ce qui a de l'importance, alors que les normes clarifient ce qui est considéré comme normal ou anormal. Le lien entre les valeurs et les normes réside dans le fait que les comportements sanctionnés par les normes, par le biais de récompenses et de sanctions, peuvent être reliés à des résultats qui sont évalués* ». Les valeurs aussi bien que les normes se forment au fil du temps en parant des solutions qui sont proposées mises en place et mesurer par le groupe afin de remédier aux difficultés rencontrées. Afin de concevoir le niveau second de la culture de l'entreprise, les valeurs ainsi que les normes doivent être validées de façon sociale autrement dit validées par le groupe. Les valeurs et les normes qui sont rattachées à une solution proposée par un créateur pouvant avoir une influence sur la manière dont les collaborateurs vont aborder un problème, ne peuvent être vues comme valables tant que la solution n'a pas été mise en place et que les collaborateurs n'auront pas validé les impacts.

3.1.3 Les croyances et hypothèses de bases :

Elles sont au centre de la culture. Aussi appelées postulats ces cornières influencent beaucoup la manière dont les collaborateurs vivent, voient, pensent les différents évènements. Les

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

croyances aussi bien que les hypothèses de base vont de soi c'est-à-dire qu'elles ne sont consciemment pas accessibles. Elles aident surtout à instaurer ce qui est vu comme juste et véridique et qui entre dans toute la réalité de l'entreprise.

À ce niveau Schein s'appuie sur les travaux de Kuhn (1983) lequel donna une définition du paradigme « *ensemble des croyances, des valeurs reconnues et des techniques qui sont communes aux membres d'un groupe donné* ». Pour lui le paradigme est donc des postulats résultant de la mise en place de solution à des problèmes. Lorsque ces solutions montrent des résultats favorables, ces dernières deviennent des postulats. Ces derniers sont à la disposition de tout le monde alors que les normes et valeurs sont expliquées et aussi remises en question Schein (1987).

Pour Schein, la culture organisationnelle constitue élément permettant de remédier au problème d'intégration en interne et d'adaptation en externe. À cause du changement constant de l'entreprise, la culture organisationnelle aussi est en évolution constante et s'inscrit donc un processus d'apprentissage. Parler de perpétuel apprentissage quand il s'agit de culture organisationnelle peut paraître paradoxal Schein (2004), notamment quand la culture est forte celle-ci est censé être stable et difficile à modifier et à changer (Lorsch, 1986).

Les collaborateurs sont pourtant disposés à apprendre et à mettre en place de nouvelles solutions aux différents problèmes auxquels ils font face et donc petit à petit changer la culture de l'entreprise. Ce modèle permet donc d'appréhender le changement de la culture organisationnelle par un système d'aller-retour. Le changement de la culture fait son apparition dès le moment les valeurs et normes nouvelles entrent la vie l'entreprise et la seule condition afin que ces dernières changent les hypothèses de base est leur agilité à contribuer à la performance de l'entreprise. Ainsi pour que le projet de changement puisse être une réussite, les initiateurs doivent être à même de changer les artefacts pour pouvoir modifier les normes et valeurs les ayant produites.

Toutefois cette dynamique est abordée de manière générale dans l'entreprise sans véritable explication de la manière dont celle-ci s'applique tous les jours dans l'entreprise.

3.2 La culture de l'apprentissage et du changement

C'est l'instauration d'une culture d'apprentissage et de changement afin de faciliter les projets de changements futurs. Schein suggère aux dirigeants d'entreprise de mettre en œuvre une

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

culture de changement dans l'entreprise, il suit donc la logique de l'organisation apprenante. Après plusieurs critiques de sa vision de la culture de l'entreprise comme étant un processus d'apprentissage, l'auteur se dirige vers une culture de l'apprentissage. Selon lui culture aussi bien que son développement au cours du temps soit le résultat de processus d'apprentissage. Schein (1987) met donc en évidence deux processus d'apprentissage :

Une situation d'apprentissage dans laquelle les collaborateurs n'ont pas pour priorité la résolution d'une impasse ou problème, ils ont pour priorité la réduction de leur angoisse, d'outrepasser le stress associé à la situation en question. Une situation plus concrète dans laquelle les collaborateurs vérifient les impacts favorables et défavorables des actions mises en œuvre après l'identification du problème. Pour la deuxième situation les initiateurs du projet de changement peuvent ne pas poursuivre les actions mises en œuvre lorsque celles-ci ne donnent pas les résultats escomptés ou attendus c'est-à-dire n'ont des effets positifs. Dans la première situation lorsque la solution qui est mise en place afin de résoudre le problème aide également à la résolution du problème d'anxiété et de stress, elle va être appliquée pour toujours, et ce même dans le cas où la source du stress cesse d'exister.

Pour l'auteur, les postulats provenant de la première situation ont plus de stabilité dans le temps que ceux provenant de la deuxième situation par conséquent ils sont beaucoup moins faciles de les faire changer. Dans ce cas l'entreprise peut donc mettre en place une persuasion coercitive, spécialement avec les nouveaux venants. Cette dernière a donc pour but le renforcement des hypothèses de base et souvent peut être une contrainte ou obstacle à l'apprentissage. Schein propose les principes pour une culture de l'apprentissage en estimant que la souplesse ainsi que l'apprentissage sont les facteurs de réussite de l'entreprise dans les conditions actuelles. La culture de l'apprentissage repose sur les principes suivants :

3.2.1 La culture de l'apprentissage

Il est indispensable pour les initiateurs de projet de changement de ne pas trop sanctionner les collaborateurs lorsque ces derniers n'adoptent pas directement les nouveaux comportements. Il incombe aux managers d'accorder une attention particulière pas sur les livrables du processus de résolution de problème, mais plutôt sur le processus en question ainsi faire de lui partie intégrante de la culture de l'entreprise.

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

3.2.2 L'engagement d'apprendre à apprendre

Schein qualifie cet engagement de « gène de l'apprentissage », il convie donc de se donner le temps nécessaire pour évaluer les retours, de comprendre les impacts de l'analyse et surtout être à même d'apporter des solutions aux problèmes de l'entreprise. Les managers doivent ainsi prendre en compte la multiplicité des solutions comme étant condition de la transformation.

3.2.3 Une vision positive de la nature humaine

Les managers doivent être convaincus du fait que les collaborateurs aient l'envie d'apprendre et par conséquent adopter le comportement d'un dirigeant participatif. Devant les perturbations du contexte environnemental dont il est de moins en moins facile d'appréhender les évolutions, les managers doivent montrer qu'il est nécessaire d'avoir de main mise sur l'environnement.

Face aux multitudes de problèmes, les solutions ne sont pas toujours disponibles et adéquates. Lorsque les problèmes changent et se modifient, l'entreprise doit être capable d'évoluer aussi, de chercher de nouvelles pratiques et méthodes, se remettre en question. À ce niveau les initiateurs jouent un rôle très important, celui de s'humaniser et dire qu'il n'a pas la certitude de l'évolution de la situation et qu'il y a toujours à apprendre et faire comprendre aux individus qu'il en est autant pour eux. Ils doivent être à même de se projeter assez loin afin de pouvoir mesurer les impacts des décisions et assez proche afin de voir lorsqu'il y a quelque chose qui ne marche pas bien. Il est donc indispensable de dialoguer et communiquer constamment afin que les collaborateurs puissent être à même d'effectuer leur travail. Il incombe aux managers de mettre en place un système de communication adéquat.

Dans l'entreprise, la diversité doit être une ressource et non une menace à éliminer à tout prix. Les managers doivent être surs de l'existence d'une communication adéquate et une bonne harmonisation entre les différentes sous-cultures. Il convient donc de mettre en place des réflexions systémiques pour bien appréhender les points forts de l'entreprise et les relations de dépendance entre eux. Les initiateurs de projet de changement doivent donc avoir une bonne compréhension de ce qui est la culture de l'entreprise, également de son entreprise pour être à même de s'en servir pour une meilleure efficacité.

Pour mettre en place une culture telle que celle-ci, il est nécessaire d'avoir un dirigeant qui est lui-même susceptible d'améliorer ses capacités d'apprentissage, de s'imprégner de cette culture et de mettre en avant les collaborateurs ayant des comportements qui intègrent ces fondements.

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

Il est également nécessaire de ne pas imposer cette culture aux collaborateurs, il faut plutôt les impliquer en faisant en sorte qu'ils participent au diagnostic de la culture et également à la fabrication de la culture nouvelle. C'est de cette façon que les collaborateurs pourront intégrer le processus d'apprentissage.

3.3 Utiliser le tissu culturel pour conduire le changement :

L'utilité du diagnostic de la culture se manifeste à plusieurs niveaux organisationnels. Cette première utilité réside dans le fait d'identifier le besoin ainsi que la nécessité de changer. Il faut donc très indispensable de se concentrer sur les composants tangibles de l'organisation entre autres le structure... ou encore intangibles comme les habitudes... qui constituent des obstacles au développement de l'entreprise ou qui ne sont pas adéquates avec les futurs besoins. Après, le diagnostic pourra être utilisé pour mettre en évidence les éléments de la culture de l'entreprise dont l'évolution est une nécessité afin de déployer une stratégie nouvelle dans l'entreprise. En ce sens Johnson et al (2008) proposent d'analyser les champs de forces en s'interrogeant sur :

- Les aspects de la présente culture pouvant rendre faciles les changements que l'entreprise veut mettre en œuvre ainsi que la manière de s'en servir et de les développer.
- Les aspects de la présente culture constituant des contraintes bloquent ou ralentissent la transformation ainsi que la façon de les outrepasser.
- Ce qu'il faut mettre sur place pour favoriser la transformation.

Cette analyse doit être suivie de que le paradigme de l'entreprise doit être lors de la mise en œuvre d'une stratégie nouvelle. Il devient alors faisable d'identifier les éléments de la culture qu'il convient de changer ou encore qui n'existaient pas et dont il devient nécessaire de mettre en place afin de faciliter la transformation. Il devient donc évident par cette analyse des champs de forces que le pilotage du changement organisationnel n'exige pas la mobilisation de l'ensemble des leviers de l'entreprise. Cette mobilisation est conditionnée par l'ampleur de la transformation souhaitée.

Quant à Balogun et Hailey (2005) s'appuyant sur les travaux de Johnson et Schole, ils proposent un allongement du diagnostic du tissu culturel de l'entreprise. Ces auteurs proposent aussi trois stratégies possibles pour le changement :

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

- Lorsque les dirigeants souhaitent appréhender leur action de transformation par rapport aux performances et livrables, il est nécessaire alors de se concentrer sur les outils de contrôle en changeant les indicateurs.
- Lorsque les dirigeants veulent changer les habitudes et les comportements, la priorité est de travailler sur structure d'entreprise concernant les responsabilités de tous les collaborateurs, les systèmes de contrôle afin d'évaluer les modifications de comportements.
- Lorsque les dirigeants veulent changer les valeurs, les croyances, les moralités, il est nécessaire pour ce faire de changer le paradigme qui prédomine.

Cela nécessite la mise en œuvre de plusieurs actions sur les leviers du tissu culturel. Il est indispensable de mettre en place un paradigme futur souhaité pour ensuite l'appuyer à travers de symboles nouveaux, des habitudes, etc. L'importance du diagnostic est de permettre aux initiateurs de projet de changement d'évaluer ce qu'il convient de garder au sein de l'entreprise et ce qu'il convient de s'en débarrasser selon le changement souhaité. Cependant ce modèle est dans un processus de transformation qui est considéré comme étant le passage d'une situation à une autre, et ne s'inscrit donc pas dans un processus d'apprentissage continu. Ce modèle s'approche à des modèles de conduite du changement dans lesquels la culture de l'entreprise est utilisée comme étant un levier de la transformation, qu'à des modèles qui a pour objectif le développement de l'aptitude à se transformer de l'organisation et des différents collaborateurs. Ce modèle propose de mettre la culture au sein d'un processus d'apprentissage continu. Cependant même si ce modèle met en évidence la façon dont les individus face à un problème sont capables de faire progresser les éléments de la culture, ce dernier n'explique pas les relations dynamiques entre ces éléments.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de mettre en évidence et affirmer les enjeux et le rôle crucial du changement pour les organisations, mais plus important, le rôle que joue la gestion du changement dans la réussite du projet de transformations. La notion de changement organisationnel a connu durant différentes époques différentes évolutions et significations, mais ce dernier est aujourd'hui la seule certitude pouvant garantir aux dirigeants la pérennité de leur entreprise. L'entreprise évolue dans un milieu très turbulent imposant à l'entreprise de se modifier et permanence ce qui induit une multitude de facteurs internes et externes pouvant déclencher le processus de changement quelqu'un soit son type. Toutefois la résistance au

CHAPITRE 01 : LA GESTION DU CHANGEMENT

changement qui s'avère être une réaction naturelle chez l'individu lors de l'introduction du changement, n'est pas tant le principal et seul motif de l'échec des projets de changement.

En effet une mauvaise compréhension des objectifs du changement, une mauvaise gestion de son processus le plus souvent les principaux motifs de rejets ou d'échecs. Apparaît donc la difficulté, mais également la nécessité de comprendre et maîtriser les outils, méthodes et processus de gestion du changement afin de garantir la réussite du projet.

Cette gestion nécessite de se référer à un ensemble de modèles permettant de suivre et comprendre les individus durant le processus de changement. Ces derniers permettent de limiter les facteurs de rejets et d'échecs en aidant les collaborateurs surpasser les difficultés et les guider dans le processus.

Le tissu culturel de l'entreprise constitue également un atout important permettant de faciliter le changement organisationnel. En effet ces acquis, construits et valeurs en milieu de travail, peuvent être utilisés comme outils en faveur de la transformation des entreprises. La mise en place d'une culture d'apprentissage qui suit la logique de l'organisation apprenante permet d'avoir un milieu de travail et des collaborateurs qui sont plus réceptifs aux projets de changement.

La mise en place de ces modèles, démarches d'accompagnement constitue souvent le plus grand défi pour les principaux acteurs de l'organisation, d'où la nécessité de mettre en place un ensemble de leviers basés sur des pratiques permettant l'adhésion d'un nombre important de collaborateurs.

Chapitre 02 : La Transformation Digitale des Entreprises

CHAPITRE 02 : LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES

Introduction

Les technologies numériques sont intégrées dans la vie des organisations depuis des décennies. Les capacités de traitement et d'analyse de l'information qu'elles offrent ouvrent d'énormes opportunités aux entreprises dans des domaines variés. Elles permettent de réduire les coûts, de créer de nouveaux dialogues avec les clients, d'améliorer l'efficacité des organisations. Les entreprises sont conscientes de ces opportunités et s'engagent dans le processus de la transformation digitale.

À partir de 2013, le terme « transformation numérique » ou « transformation digitale » est apparu dans le discours des entreprises. Cependant, le terme recouvre parfois des réalités très différentes. Certains ont même expliqué qu'il est impossible de définir ce qu'est la transformation digitale d'une entreprise, car il est difficile de décrire où elle commence et se termine.

Si certains phénomènes accompagnent l'émergence de ce concept, comme l'utilisation généralisée des téléphones portables, tablettes et leurs applications associées, les tenants de la transformation digitale ne sont toujours pas bien définis.

Dans ce deuxième chapitre, nous aborderons plusieurs aspects de la transformation digitale ce qui nous permettra de distinguer l'impact de la transformation digitale sur les entreprises, ses enjeux, les facteurs clés du succès de cette transformation digitale et la nature des technologies au sein des directions de l'entreprise. Enfin, nous discuterons des étapes et les outils utilisés dans cette transformation digitale.

1. La transformation digitale : approche théorique

1.1 Définition de la digitalisation

Selon (Albessart & Calay, 2017, page 10) « *La digitalisation est la mise en place d'une série de dispositifs techniques informatisés basés sur une codification d'informations diverses et l'exécution algorithmique d'une série de commandes et de contrôles* ».

Il s'agit donc d'utiliser la technologie pour transformer des activités, des procédures, des services du monde réel vers le monde numérique pour simplifier le processus. D'autre part, nous parlons de la numérisation, qui est le processus de conversion et de remise à zéro des

CHAPITRE 02 : LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES

informations dans leur forme originale (documents papier, images, etc.). Converti en un format numérique utilisable par les systèmes informatiques.

1.2 Définition de transformation digitale

La transformation digitale est « *un changement stratégique, global, complexe et radical. Elle recèle de nombreux défis, mais aussi des paradoxes qu'il va falloir gérer* » Pascal Delorme et jilani djellali (2015, p 95)

- *L'ouverture de l'entreprise sur son écosystème*
- *Une nouvelle gouvernance*
- *L'entreprise organique plutôt que hiérarchique*
- *Le management plus démocratique pour favoriser l'innovation*
- *Le leadership*
- *Le changement permanent*
- *L'entrepreneuriat interne*
- *La bonne gestion des énergies*
- *La cohésion*
- *La fluidité de la communication*
- *L'engagement des collaborateurs et la place de l'individu*
- *Les tribus au sein de l'entreprise*
- *La diversité* » ...

En effet, on distingue que la transformation digitale est un changement essentiel qui se produit dans l'environnement de l'entreprise et qui ne se borne pas seulement aux outils et aux supports digitaux, elle touche la structure organisationnelle de l'entreprise, ainsi sa culture, sans oublier l'humain avec ses comportements et ses pratiques.

Nous pouvons dans ce sens dire que la transformation digitale est une transformation, un changement résultant du développement des technologies digitales et l'accélération des innovations bouleversant la façon dont les entreprises créent de la valeur, les relations entre les individus en son sein, la gestion des affaires et de manière générale notre manière de réfléchir.

Quant à Vial G, (2019, p 144) après son analyse sur le concept de transformation digitale, il a conclu que la transformation digitale est « *un processus par lequel les organisations répondent*

CHAPITRE 02 : LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES

aux changements prenant place dans leur environnement en utilisant la technologie digitale pour modifier leur chaine de création de valeur ».

1.3 Les facteurs déclenchant la transformation digitale dans les entreprises

Le projet de digitalisation et donc d'effectuer une transformation digitale engagée par les entreprises est plus qu'un effet de mode ou de modernité que suivent les propriétaires d'entreprise, il engage la survie de ces dernières. Plusieurs facteurs sont à l'origine de l'engagement de l'entreprise dans le projet de transformation digitale, ces facteurs sont entre autres :

1.3.1 Les développements technologiques

Les évolutions des technologies ont conduit à une multitude de niveaux d'adéquation des outils digitaux entre la nouvelle entreprise et les anciennes. De nouvelles modes de gestion, de nouvelles techniques sont apparues induites par l'accélération de l'innovation.

1.3.2 La révolution des données

Cette dernière constitue le second facteur de rupture à travers l'évolution des volumes échangés, de degré de captation par les organisations et désormais interrogée. On assiste à l'émergence des nouveaux modèles d'organisation se nourrissant d'un ensemble de données pour pouvoir avoir un avantage compétitif la circulation de l'information et de donner dépasse de nos jours les contraintes de temps et de lieux grâce à internet et à la digitalisation. L'information se trouve par tout.

1.3.3 Evolution des habitudes de consommation

Ce dernier constitue sans doute le facteur le plus déterminant puisque le client se trouve au centre des stratégies de l'entreprise. De nos jours, les clients sont les premiers et les plus touchés par la transformation digitale, dans ce sens l'entreprise doit être en mesure d'accompagner cette transformation digitale et identifier et mettre en œuvre les moyens les plus efficaces et recommandés par des consommateurs de plus en plus exigeants.

CHAPITRE 02 : LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES

1.3.4 La réglementation

Cette dernière impacte aussi significativement le modèle économique des organisations en fonction des différents secteurs :

- Les barrières à l'entrée
- Les coûts des licences
- La réglementation de mode de fabrication
- La réglementation de mode de vente...

1.4 L'impact de la digitalisation sur les entreprises

Tout d'abord il est à souligner que la digitalisation dans l'entreprise augmente sa productivité et l'efficacité de ses employés. La digitalisation devient de plus en plus importante, tant au travail qu'à la maison. De nos jours, les indépendants, commerçants et professions libérales changent de stratégie et se tournent vers la digitalisation pour maintenir ou développer leurs activités. Il s'agit de rester actif, d'accroître les relations avec les clients et d'optimiser les processus.

Comme on l'a si bien dit ci-dessus la transformation digitale est profondément ancrée dans l'entreprise et doit structurer toute sa structure et mettre en œuvre de nouveaux processus et stratégies. Grâce à la digitalisation, l'entreprise s'adapte également davantage aux nouveaux besoins des clients, qui s'habituent de plus en plus aux nouvelles technologies. Elle améliore aussi la qualité du travail en évitant les erreurs, telles que la saisie des données.

1.4.1 L'impact sur les relations clients

Adapter une stratégie numérique peut être très bénéfique pour améliorer les relations clients, augmenter la visibilité des campagnes, rester connecté avec les clients et se faire connaître d'un public plus large. Être présent sur internet est aussi rassurant pour votre cible clientèle, qui apprécie le caractère instantané de l'information. Il lui est donc possible d'étudier plus en détail son marché et prospect pour leur fournir une expérience personnalisée. Si le client est satisfait par la prestation de l'entreprise, celui-ci sera de plus en plus fidélisé.

CHAPITRE 02 : LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES

1.4.2 L'impact sur les logistiques et les processus

Pour éviter que l'entreprise ne tombe pas dans l'obsolescence, la digitalisation des services est une source de gain de productivité et l'efficacité. Cela permet de rester compétitif et d'avoir une bonne image tant en interne qu'en externe. Il s'agit de la bonne gestion dématérialisée des services, des données et des procédures de l'entreprise.

1.4.3 L'impact sur le maintien de l'activité

Pendant la crise sanitaire, certains entrepreneurs ont eu des solutions de repli pour maintenir l'activité à minima. Observez les activités de vos concurrents, confrère et autres professionnels, puis déterminez vos besoins dans la digitalisation.

2. La transformation digitale et ses opportunités pour l'entreprise

Selon (Pascal Delorme et Jilani Djellalil, 2015, p 01) l'arrivée des mobiles puis des objets connectés, la présence du réseau n'importe où et n'importe quand, la prolifération des capteurs et des téraoctets qu'ils génèrent permettent d'imaginer, souvent à court terme, des services presque sans limites

2.1 L'enjeu de la transformation digitale pour les entreprises

Les enjeux de cette transformation digitale sont multiples et certains aspects de l'entreprise peuvent changer comme : la stratégie, organisation, etc. l'un des enjeux digitaux auxquels sont confrontées les entreprises est d'anticiper les changements de comportement des consommateurs grâce à des politiques d'innovation fortes.

Quand on parle de la transformation digitale, on a tendance à se focaliser sur les aspects digitaux (plateformes et processus) et à oublier l'aspect transformation. Cependant, ce serait une erreur de penser qu'il suffit d'acheter le bon logiciel pour booster instantanément la productivité. Fondamentalement, la transformation digitale consiste à changer la façon dont les gens collaborent en équipe, pas seulement la technologie qu'ils utilisent.

2.2 Nécessite et obstacles d'une transformation digitale dans les entreprises

De nos jours, la plupart des entreprises disposent d'une plateforme numérique ou d'un ensemble d'outils de gestion automatisés. Les méthodes numériques ont explosé avec le développement

CHAPITRE 02 : LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES

de la technologie et il est désormais impossible de se faire une place sur le marché sans les utiliser.

Automatisant les procédures de recrutement, la gestion des comptes ou encore l'optimisation des ventes, la transformation digitale facilite l'accomplissement des tâches des entreprises. Cela permet de gagner beaucoup de temps et augmenter l'efficacité de l'entreprise. Cependant, son côté amusant affecte l'engagement personnel des employés.

La transformation digitale est une révolution de grande envergure qui touche presque tous les secteurs d'activité. Si l'objectif premier de ce changement est d'améliorer l'expérience client et d'optimiser les processus, les approches managériales et la culture d'entreprise sont également impactées. Depuis plusieurs années, nous constatons que la transformation digitale a entraîné des changements importants dans l'économie, en particulier dans le domaine numérique. Pour les entreprises, la transformation digitale a des avantages et des inconvénients.

2.2.1 Les nécessités d'une transformation digitale

Il est clair que la digitalisation a un impact sur le mode de fonctionnement des entreprises, ces impacts positifs sont entre autres :

- **Optimisation des performances**

Le principal avantage de la transformation digitale est sans aucun doute de la performance de l'entreprise. C'est d'ailleurs l'un des principaux objectifs de ce changement majeur. En effet, la digitalisation augmentera la productivité en simplifiant davantage l'accès aux données et en améliorant la circulation de l'information au sein des différentes entités d'une entreprise. En conséquence, la collaboration et la communication entre les employés seront considérablement améliorées pour optimiser les performances de chacun.

- **Amélioration de la communication**

La transformation digitale s'appuie sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication. De ce fait, elle améliore la qualité de la communication entre les employés de l'entreprise. En augmentant la productivité et en réduisant considérablement le temps de réponse aux différents messages. Cela peut être expliqué avec un exemple très simple. Si le courrier électronique a été remplacé par des applications de messagerie instantanée dans le

CHAPITRE 02 : LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES

cadre de la numérisation, il existe une simple et bonne raison pour laquelle la messagerie instantanée est plus facile et plus rapide à traiter que le courrier électronique traditionnel.

- **Une meilleure Coopération interne**

Lorsque le projet de transformation digitale est très essentiel, ce dernier impacte l'entreprise tout entière et permet ainsi de renforcer la coopération en son sein. Cette collaboration permet une meilleure communication et une diffusion efficace de l'information entre les collaborateurs ce qui les rend plus productifs et plus efficaces en se servant des NTIC disponibles afin d'obtenir de solutions perspectives nouvelles pour les collaborateurs pour pouvoir se centrer sur des innovations nouvelles.

- **Une réduction des coûts**

La transformation digitale permet d'une part d'effectuer des économies au début et d'autre part elle permet de gagner plus de temps après sa mise en œuvre à travers l'insertion des procédures qui sont les plus performantes et aussi à travers l'identification et le traitement des problèmes identifiés. Il existe également la possibilité d'user des fonds en les investissant dans plusieurs secteurs ou domaines, comme la fabrication, la vente, ou dans l'achat nouveaux matériaux et technologies.

- **Maintenir l'avantage concurrentiel**

Ceci constitue un des avantages les plus importants que procure la transformation digitale dans l'entreprise. En apportant des améliorations dans les infrastructures des organisations, l'entreprise améliore par la même occasion l'avantage concurrentiel qu'elle détient par rapport à ses concurrents, elle renforce ses différents processus ainsi que son efficacité. Elle développe ses offres, améliore ses services, la durabilité de l'entreprise et sa capacité à acquérir de nouveaux marchés.

- **Personnalisation relations clients**

Une entreprise ne peut pas survivre et prospérer sans de bons clients. De ce fait, de plus en plus d'entreprises utilisent des moyens de communication innovants, comme les applications de messagerie instantanée et les réseaux sociaux professionnels, pour se rapprocher de leurs clients. Si une entreprise veut un style de gestion formel et strict, il faut parfois faire

CHAPITRE 02 : LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES

différemment avec certains clients. D'où l'importance d'utiliser des outils moins formels et plus conviviaux afin de se rapprocher d'eux et de comprendre leurs besoins.

De toute évidence, la transformation digitale présente une nécessité indéniable pour les entreprises. Mais comme tout nouveau concept, il comporte également des obstacles.

2.2.2 Les obstacles de la transformation digitale

Comme on le dit souvent, les nouveaux outils créent souvent de nouveaux problèmes, et la digitalisation ne fait pas exception. La simplification des méthodes de travail peut entraîner une fragmentation du personnel. En fait, un accès constant au Web et Internet peut avoir l'effet inverse et réduire les performances des employés. C'est pour cette raison que la mise en place de ces nouvelles méthodes de travail doit s'accompagner de la désignation d'un référent interne dont le rôle est de corriger les éventuels dysfonctionnements. Cette personne sera impliquée dans tous les aspects de la gestion des employés, notamment en l'accompagnant par la mise en place d'une politique comportementale qui s'adapte au changement. Une réorganisation du système de gestion de l'entreprise devra également avoir lieu.

- **La surcharge de l'information**

Ce concept de surcharge en information est essentiellement induit par l'utilisation des biotechnologies et du digital par les collaborateurs utilisant leur appareil électronique (smartphones, ordinateurs) quotidiennement. En effet l'individu reçoit à cause de l'utilisation des technologies digitales, des multiples informations et données pour lesquelles il ne dispose pas de suffisamment de temps d'assimilation et de traitement.

Lorsque l'on parle d'outils nouveaux, ceci renvoie à de nouvelles problématiques d'ordre technique dans l'organisation. Il est donc indispensable d'avoir un référent à l'intérieur de l'organisation pour pouvoir faire face aux différents dysfonctionnements pouvant avoir lieu lors de l'introduction d'outils digitaux, avoir des leaders susceptibles d'effectuer une gestion du changement efficace pour l'ensemble des collaborateurs. Ces leaders doivent être capables d'assurer une réorganisation et une circulation efficace de l'information et également une gestion efficace des informations afin d'éviter toutes dispersions.

- **Un risque de chevauchement de l'information**

CHAPITRE 02 : LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES

La multiplication des canaux de communication, d'information engendre un risque de chevauchement de l'information de l'organisation. D'où la difficulté, mais également la nécessité de structurer les informations diffusées, bien identifier les destinataires et dans quelles mesures il convient de les diffuser et aussi connaître et d'identifier les canaux qu'il convient de renforcer pour les informations très importantes.

La transformation digitale d'une entreprise n'est pas un projet, mais un processus continu erratique, une culture des mentalités en profonde mutation, où les nouvelles technologies sont introduites et intégrées à un rythme souvent très différent du rythme auquel les entreprises les possèdent et les utilisent. Par conséquent, on peut dire que l'intégration de ces changements au sein d'une entreprise nécessite une stratégie de conduite du changement et des compétences de gestion spécifiques.

Enfin on se rend compte que la transformation digitale bien qu'elle possède des obstacles pouvant induire la réticence des entreprises, cette dernière possède quand même plus de points positifs ce qui fait d'elle une nécessité à la survie des entreprises de nos jours.

On en déduit que la mémorisation de l'information sous diverses formes est indispensable afin que les organisations puissent se transformer tout en s'alignant avec les évolutions technologiques de l'environnement.

2.3 Les facteurs clés du succès d'une transformation digitale

2.3.1 Une équipe soudée autour de la digitalisation

Des équipes dédiées contribuent à un processus de transformation digitale fluide et efficace avec moins de frictions. Les collaborateurs doivent réellement s'impliquer dans la transformation digitale de l'entreprise.

2.3.2 Participer au top management

Le directoire et le top management doivent être convaincus de la transformation à entreprendre. Ces derniers doivent d'abord s'approprier ce changement de leur façon de travailler, incarnant ainsi ce changement de geste. Ils doivent être des pionniers et des modèles pour le changement d'entreprise.

CHAPITRE 02 : LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES

2.3.3 Une vision structurée, formelle et partagée

La vision est la ligne rouge de la transformation digitale, qui permettra de fixer des priorités et de bien allouer les ressources. Répondre de manière pragmatique permettra au top management de trouver les projets business les plus urgents à mettre en place.

2.3.4 Approche centrée sur le client

C'est la clé du succès d'une entreprise. Vous devez placer le client au cœur du processus de création de valeur de la transformation digitale. Une approche « centrée client » implique également de considérer le client au sein de l'entreprise comme son collaborateur. Ainsi, lors de la création d'un système de génération automatique de rappels de factures impayées, il faut considérer leur utilisation selon la logique des personnes qui l'utilisent, leur propre façon de travailler et leurs besoins.

Ainsi, tous les projets de l'entreprise doivent tourner autour du client et de ses besoins. Tout ce qu'une entreprise propose, autre que le produit ou le service, doit être centré sur le client. Le contenu doit être construit pour l'intéresser, les informations présentes sur le site doivent être faciles à utiliser pour le client et l'ergonomie doit être facile à comprendre pour le client. Tout doit être organisé dans la logique du client qu'une entreprise cible.

2.3.5 Une culture « Apprendre & tester »

« Apprendre & tester » ou tester et apprendre en français est encore un peu une habitude en France. Cependant, avant qu'un service ou un produit puisse être proposé, l'utilisateur final doit être intégré à toutes les étapes de conception du produit ou service, y compris sa réflexion, son prototypage et sa commercialisation. C'est le seul moyen de s'assurer que le produit répond à un besoin réel qui existe sur le marché et que le produit ou service répondra à ce besoin.

2.3.6 L'écoute active de ses collaborateurs

Dans ce processus de transformation digitale, vous avez besoin d'une communication ascendante efficace, donc du bas de la hiérarchie vers le haut. Cela passe par l'écoute et l'humilité, mais permet de proposer des idées d'amélioration, d'optimisation des processus et des méthodes de travail. Ce sont les gens sur le terrain qui peuvent montrer quels processus sont

CHAPITRE 02 : LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES

inefficaces, lesquels peuvent être optimisés, lesquels ne sont pas pratiques dans leur travail et lesquels font perdre leur temps.

2.3.7 Organisation horizontale agile

L'agilité est la capacité à réagir rapidement au changement. Le terme implique la réactivité d'une entreprise aux nouvelles technologies, aux nouveaux concurrents, aux nouvelles restrictions réglementaires, etc. D'autre part, l'organisation horizontale signifie la collaboration entre différents départements ou équipes d'une organisation.

2.3.8 Implication des Ressources Humaines

Les compétences de gestion des ressources humaines au sein des entreprises doivent être à la pointe de la transformation digitale. Ils doivent allouer des ressources à la formation, recruter de nouveaux talents et créer les conditions pour réduire le taux de renouvellement du personnel.

3. Conduite de la transformation digitale

3.1 Les étapes de la transformation digitale

La transformation digitale nécessite une transformation dans la culturelle et dans l'organisation de l'entreprise. Cependant, cela a changé les objectifs ainsi que la structure de l'organisation. Cela perturbe ses fonctions internes. La réussite de la transformation d'une entreprise nécessite la mise en place d'un processus complet, et ne pas uniquement se contenter d'informatisation, c'est un processus qui comporte plusieurs phases ou étapes :

Étape 01 : Regrouper tous les acteurs pour digitaliser l'entreprise

Faire de la transformation digitale une réalité nécessite du temps, du capital humain et des ressources financières. Cela signifie également que la direction de l'entreprise est d'accord avec cette nouvelle stratégie et que l'équipe est convaincue de sa pertinence.

Étape 2 : déterminer les services impactés par la transformation digitale

Certaines parties de l'entreprise seront plus affectées par ce changement que d'autres et doivent être identifiées. C'est le cas du service client par exemple, car la réactivité de l'entreprise augmente. En effet, le temps de réponse aux demandes des clients sera drastiquement réduit. De même, les rôles de chaque salarié associé sont modifiés. Une fois les domaines stratégiques

CHAPITRE 02 : LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES

d'amélioration identifiés, il est impératif de se demander comment la technologie facilitera cette amélioration. La digitalisation des processus mis en place au sein d'une entreprise est un gage fiable d'efficacité.

Étape 3 : Évaluer le financement nécessaire à la révolution digitale

Tous les projets identifiés doivent allouer un budget pour ce changement. Les investissements doivent certainement être mesurés et segmentés par rapport aux objectifs souhaités de cette transformation digitale.

Étape 4 : Créer une équipe interne pour mener des projets de transformation digitale

Les superviseurs et les employés n'ont peut-être pas d'expérience en ingénierie de la transformation digitale. Bénéficiez du soutien d'une équipe d'experts pour développer et mettre en œuvre les outils numériques nécessaires. Les entreprises doivent disposer des compétences, des processus et des technologies appropriées.

Étape 5 : Commencez par les projets à faible risque de l'organisation

Après avoir identifié les domaines stratégiques de changement, commencez la transformation digitale avec des projets à faible risque. Cela créera un sentiment de motivation et aidera les équipes à saisir le potentiel plus large offert par la transformation digitale. Commencer par un petit projet donnera un aperçu de ce qu'exigera un projet plus important.

Étape 6 : Adopter les outils digitaux par itération

La transformation digitale implique toujours la création de nouveaux flux de travail. Afin de maintenir l'efficacité de l'ensemble du projet, ces nouveaux processus doivent être introduits progressivement.

Étape 7 : Elaborer une culture de transformation digitale au sein de l'entreprise

La transformation digitale n'est pas un processus ponctuel. C'est quelque chose qui doit être intégré dans la culture d'entreprise. La technologie évolue rapidement et les organisations doivent être prêtes à s'adapter, à expérimenter et à s'améliorer continuellement. Créer une culture d'entreprise qui embrasse pleinement ces nouvelles réalités et qui est prête à les suivre.

Étape 8 : Mettre en œuvre une dynamique pour la digitalisation améliorée des processus

CHAPITRE 02 : LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES

Au fur et à mesure que la transformation digitale progresse, mesurez son efficacité. Les zones d'activités généreront ainsi des revenus supplémentaires. Celles-ci peuvent ensuite être utilisées pour étendre cette transformation à d'autres domaines. Chaque nouvelle initiative de transformation digitale s'appuiera sur la précédente, en veillant à ce qu'elle contribue à améliorer la réactivité de l'entreprise, qui à son tour génère plus de croissance.

Étape 9 : Développer les compétences dans les activités de base à l'aide des technologies digitale

À un moment donné, des changements plus substantiels devront être apportés. La plate-forme d'exploitation centrale et les personnes qui la dirigent doivent être renforcées afin de poursuivre la transformation digitale.

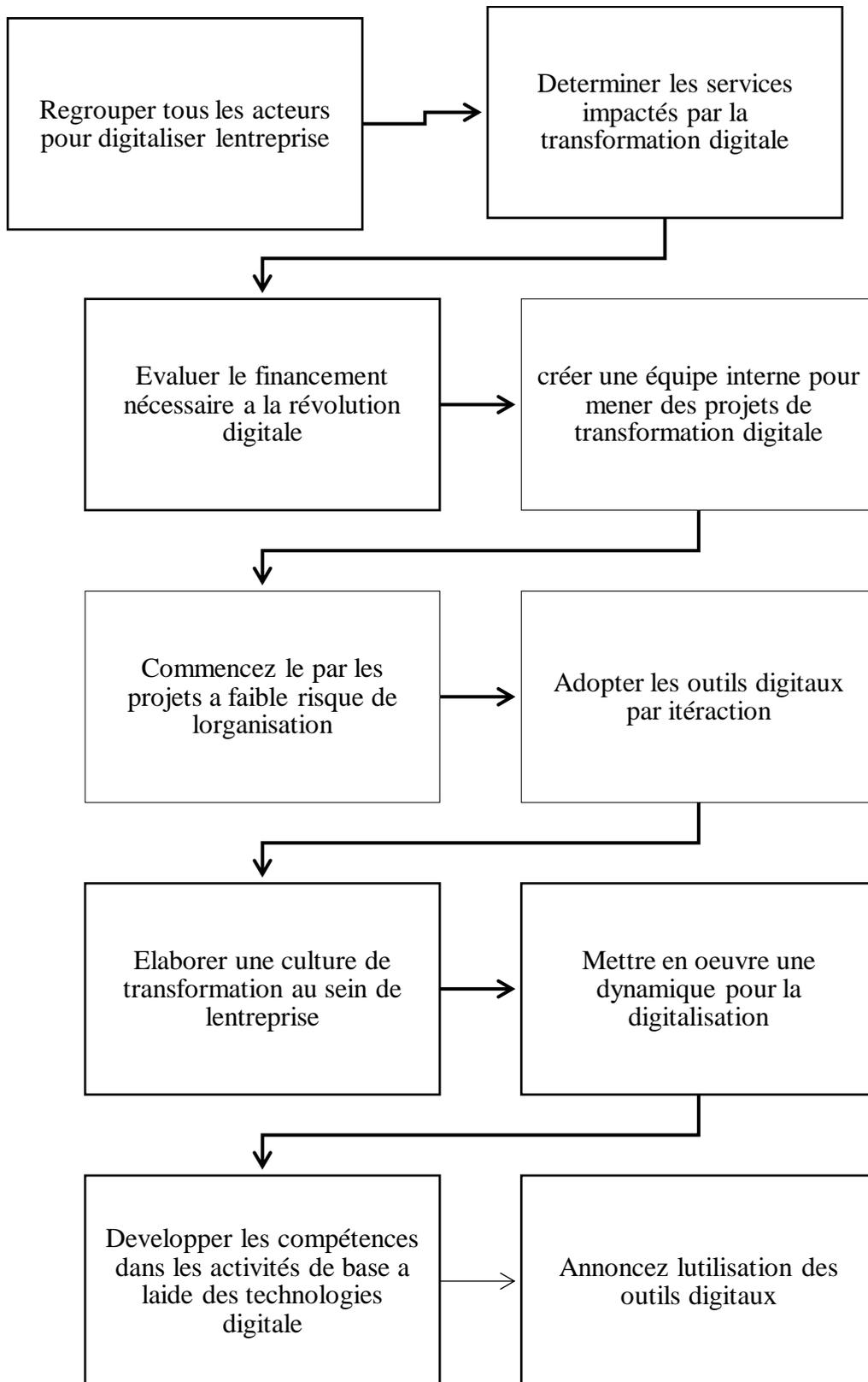
Étape 10 : Annoncez l'utilisation des outils digitaux

Une transformation digitale complète nécessitera à terme la mise en place de nouveaux modèles opérationnels. Les départements et les fonctions autrefois divisées devront être réorganisés pour créer de nouvelles interactions entre les services. Les données détenues par le service commercial doivent être partagées avec l'ensemble de l'entreprise.

Il est important de préciser que ce processus n'est pas un processus linéaire et que les différentes étapes peuvent toutes se réaliser en même temps selon les besoins et les aspirations de chaque entreprise.

CHAPITRE 02 : LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES

Figure 02 : Processus de la transformation digitale



CHAPITRE 02 : LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES

Source : Élaboré par nous même

3.2 Les outils de la transformation digitale

3.2.1 Les suites collaboratives

Dans le but d'effectuer une transformation digitale, il est impératif de prendre en compte les suites collaboratives. Car l'entreprise évolue dans une ère de mobilité, il est donc nécessaire que l'entreprise puisse avoir à l'ensemble les données et informations nécessaires. L'évolution de l'organisation nécessite l'utilisation de ces outils qui sont complets et adaptés à un lieu de travail digital (digital workplace). Nous avons notamment G-Suite de Google qui donne accès un grand nombre d'outils de transformation digitale connus par tout le monde entre autres : Gmail Docs Drive Agenda Meet ... etc.

Il s'agit donc de communiquer en temps réel les informations de l'entreprise et offrir aux collaborateurs un outil complet pour une meilleure communication.

Ainsi dans le sens, il y a la suite Microsoft Office 365 qui est une suite collaborative permettant d'utiliser l'ensemble des outils pour la communication, la rédaction, le stockage et la Gestion de l'activité de l'entreprise. Word, Excel, Teams, One Drive et Outlook ... etc. Parmi ces outils, certains sont de nos jours indispensables pour les organisations. Les suites collaboratives ont donc un grand avantage pour l'entreprise proposant un outil clé à la possession de cette dernière pour la gestion de l'ensemble des aspects digitaux.

3.2.2 Les plateformes de communication

La communication constitue une condition nécessaire pour la réussite d'une organisation. Le team building constitue une technique ayant fait ses preuves pour souder les groupes, les outils de la communication sont présents tous les jours afin d'optimiser l'ordonnancement des tâches.

Les outils digitaux proposés de nos jours ont permis la création des équipes afin de centraliser la communication. Ces derniers sont plus fiables que les mails que pouvant être perdus ou oubliés d'envoyer à un destinataire.

Grâce à des outils digitaux comme Slack, Microsoft Teams, Skype ou Google Meet, l'entreprise peut créer des équipes pour chacune de ses missions et donc être sûre que chaque collaborateur est à jour par rapport à l'évolution du projet. Ce qui permet non seulement une meilleure

CHAPITRE 02 : LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES

diffusion de informations, mais aussi constitue une solution pertinente afin d'impliquer l'ensemble des collaborateurs. Chaque collaborateur peut donc intervenir afin de répondre à une ou des questions et aussi proposer des solutions à de problèmes rencontrés. La participation des collaborateurs étant un élément indispensable pour la stimulation des différents groupes et les amener vers le sommet pour qu'elles puissent atteindre leurs buts.

Ces derniers permettent aussi de se conformer à une nouvelle façon de faire du travail. Au sein de l'univers du digital, les travailleurs ne se trouvent pas toujours forcément dans le même service ou bureau. Le travail à distance, collaborateurs à l'étranger, il est important d'être capable de communiquer de manière différente. Ces outils permettent de communiquer à coût minimum à travers le monde.

3.2.3 Les plateformes intranet nouvelles génération

La réussite de la transformation digitale implique l'utilisation d'outils adéquats, et plus précisément les plateformes intranet nouvelles génération. Ce sont des plateformes complètes allant plus loin que ce qui était proposé auparavant, permettant de centraliser les outils au même endroit. Le but est alors de faciliter le processus des organisations désirant se digitaliser au maximum. Il s'agit de trouver des outils engageant les travailleurs.

Pour Lum Apps, une Plateforme Intranet Cloud de communication interne, de collaboration ainsi que de diffusion de savoir-faire qui est connecté de façon directe à Office 365, G Suite et beaucoup d'autres solutions nécessaires. Plusieurs possibilités importantes existent comme les outils de gestion des contenus intégrés les moteurs de recherche intelligents, les applications mobiles intranet.

Il faut faciliter la communication à travers les médias sociaux, créer des réseaux sociaux à l'intérieur de l'entreprise afin de faire adhérer les différents groupes et pouvoir créer une communauté solide. Il faut ensuite proposer au service de ressources humaines des outils digitaux complets ainsi qu'un accès à l'information dans l'entreprise. Il faut ensuite mettre en place un système d'information efficace.

La plateforme intranet nouvelle génération est un incontournable de votre transformation digitale, pour engager vos salariés et gagner en productivité. Elle vous permet de créer une culture d'entreprise forte et de simplifier vos tâches quotidiennes.

CHAPITRE 02 : LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES

3.2.4 Les outils CRM :

Le CRM constitue également un outil de la transformation digitale qui est indispensable. Les collaborateurs de l'entreprise (fournisseurs, clients...) étant de plus en plus connectés, l'entreprise est également amenée à être dans le but d'assurer sa survie et sa pérennité. Dans cette ère qui est l'actuelle où la concurrence entre les entreprises est très vive, il devient indispensable d'être capable de se différencier à travers l'offre d'une meilleure expérience client.

Il s'agit de tirer avantage d'internet et de la digitalisation ainsi que leur aptitude à mieux cerner la cible de l'organisation.

Récolter des données et informations et ensuite les analyser. Mettre en œuvre et développer une stratégie de marketing digital efficace pour se conformer aux besoins des clients. Encore plus loin, il s'agit de prévoir ces attentes afin de pouvoir accroître les ventes. Les outils CRM, rendent aussi possible une communication de qualité avec vos clients et différents partenaires, avant la vente et également après à travers la mise en place d'un service après-vente performant.

3.2.5 Les outils de gestion de contenus CMS :

Il n'est pas évident de parler de la transformation digitale sans pour autant toucher au CMS. Le CMS constitue un logiciel permettant la création ainsi que la gestion du site Internet ou son application mobile de l'organisation.

Le site est la plupart du temps la première impression ou image que les clients ont de l'entreprise. Ce dernier doit donc être suffisamment soigné graphiquement, procurer l'information demandée et donner une bonne expérience client.

Qu'il s'agisse de Site vitrine ou encore boutique en ligne, ce logiciel permet d'incorporer plusieurs fonctionnalités et est accessible à tout le monde pour améliorer permanentement son site web. Plusieurs fonctionnalités sont disponibles afin de d'assurer l'adéquation entre le site de l'entreprise et les attentes des clients.

CHAPITRE 02 : LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES

Le CMS donne permet également à l'entreprise d'être plus accessible par rapport à ses prix comparer à un site sur-mesure. Les CMS les plus notables sont : WordPress, Presta shop, Drupal.

- **Les outils de stockage en ligne**

Il est important maintenant de parler des outils de stockage en ligne pour les outils de transformations digitale qui sont essentiels à nos jours. Ces derniers donnent la possibilité à tous les travailleurs en temps réel, d'accéder à l'information.

La réussite de ces derniers est intimement liée à l'organisation du travail. Le fait de travailler avec des travailleurs qui ne sont pas forcément toujours présent de manière physique dans les locaux (bureaux) de l'entreprise, fait que le stockage en ligne devient une condition nécessaire pour l'entreprise. Ceci se confirme avec la crise sanitaire que traverse actuellement en est la preuve.

Le temps de confinement a démontré l'importance de la mise en œuvre d'un processus digitalisation au lieu des espaces de stockage physique. Le travail à distance tend à se démocratiser encore plus, garder des informations en ligne permet aux organisations de rester actives et ne pas cesser leurs activités.

Cependant, ces outils sont de nos jours très sécurisés, de la même façon que le sont les réseaux informatiques internes, ce qui s'avère être un argument très important dans cette ère de la sécurité des informations, des données ainsi que du respect des réglementations à l'image du RGPD.

Dans ces outils, on a :

- Drop box
- Drive One
- Drive Box.

3.2.6 Les outils de gestion de projets :

Lorsque la communication est amenée à être plus centralisée, dans ce cas les projets sont aussi amenés à l'être. Ici il s'agit de mettre en place une organisation efficace et un meilleur gain de

CHAPITRE 02 : LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES

temps. Afin d'être capable, favoriser le travail en groupe, l'outil de gestion de projet est nécessaire.

Grâce à ce dernier il est possible de créer également planifier les activités, créer une date de fin et suivre l'état d'avancement de chaque projet. L'ensemble des collaborateurs sont informés en temps réel. Donc, lorsqu'un client demande auprès du manager, son projet, ce dernier est capable de lui répondre de manière simple. L'entreprise est ainsi plus efficace et réactive.

Ces outils permettent aussi de paramétrer l'alerte mail pour être informé dès le moment où un projet se modifie ou qu'un travailleur intervient. La diffusion des dossiers permet en peu de temps de s'adresser à plusieurs interlocuteurs sans pour autant passer par la boîte mail.

Parmi les outils de gestion les plus connus, on peut citer : Monday, Jira, Asana et Atlassian. Ainsi à tout moment et partout, les collaborateurs sont complètement impliqués dans le projet auquel ils participent.

3.2.7 Les outils de gestion de recrutement :

La transformation digitale concerne également le recrutement. Elle est une phase indispensable influençant de manière durable l'entreprise, ce dernier doit pouvoir doter l'entreprise des outils indispensables et nécessaires pour recruter les meilleurs talents.

L'intelligence artificielle se met à la disposition du recrutement pour trouver les meilleurs profils et talents. Il existe des indicateurs qui permettent de d'évaluer et déterminer si un candidat présente le profil idéal ce qui permet d'une part de gagner du temps et d'autre part de réduire le nombre d'entretiens. Diffuser les curriculums vitae et autres lettres de motivation avec les travailleurs et managers pour une décision collective et claire.

Parmi les outils de gestion de recrutement efficace, on peut citer :

- Talent Soft
- Smart Recruiters

3.2.8 Les outils de comptabilité :

La plupart du temps, la comptabilité est considérée comme une fonction consommant beaucoup de temps. C'est la raison pour laquelle il existe certains

CHAPITRE 02 : LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES

Outils qui accompagnent la transformation digitale des organisations en la matière.

Il existe des outils pour tous les types d'organisation désirant faciliter et simplifier leur comptabilité.

Ces outils de transformation digitale permettent non seulement de gagner du temps, mais constituent aussi des solutions accessibles pour tous et partout. Ils permettent peu importe l'emplacement, d'éditer des devis, des factures, exporter ou importer des données, etc.

3.2.9 Les outils de gestion de paie :

En dernier lieu, lorsque l'entreprise se demande comment suivre et accompagner sa transformation digitale, elle pense aussi et surtout à la gestion des paies. Il s'agit à ce niveau aussi d'un processus ou action qui consomme beaucoup de temps, nécessitant des outils innovants faciles et efficaces.

La transformation digitale nécessite l'utilisation d'outils qui permettent de rendre automatique la paie et le processus RH en général. La Gestion l'absentéisme, le suivi du temps de travail afin de réaliser la fiche de paie, tout est centralisé et est accessible, cette fois aussi, en temps réel partout où se trouve l'individu. La possibilité est même donnée aux collaborateurs de demander de façon directe ses congés sur un logiciel en ligne.

Conclusion :

Le concept de transformation digitale est une opportunité pour toutes les entreprises, un processus planifié à long terme caractérisé par des changements fondamentaux au sein de l'organisation, une culture qui change l'état d'esprit et les habitudes des personnes impliquées. La technologie a été introduite, les pratiques organisationnelles améliorées et une meilleure communication.

Tout d'abord nous avons procédé à une revue littéraire par rapport à la transformation digitale, qui a permis d'évaluer tout ce qui entoure ce processus. Cette dernière a un impact significatif sur les entreprises ainsi que leurs performances. Il est donc essentiel pour les entreprises de comprendre et connaître les facteurs clés de succès et leur importance dans le monde d'aujourd'hui, puis, comment les technologies digitales fonctionnent dans les organisations. Cette transformation est aujourd'hui nécessaire à la survie de l'entreprise, sa pérennité ainsi que sa compétitivité.

**Chapitre 03 : La Gestion du Changement
et son Impact sur la Transformation**

CHAPITRE 03 : LA GESTION DU CHANGEMENT ET SON IMPACT SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES : CAS PRATIQUE

Introduction :

Les plates-formes digitales et numériques sont de nos jours d'ordre mondial et font partie des modes de vie de tous individus.

Cette transformation résultant de la digitalisation a profondément modifié la vie des consommateurs et donc des entreprises quel que soit le secteur d'activité de ces dernières.

Les entreprises sont les premières à se conformer à cette transformation du fait que les clients sont plus informés. Les entreprises du domaine portuaire ne sont pas épargnées

C'est pourquoi l'Entreprise Portuaire de Bejaïa s'est engagée depuis quelques années dans une forme de transformation visant non seulement à rendre l'entreprise plus compétitive mais aussi faciliter le travail aux personnels en son sein.

Durant ce chapitre nous allons voir comment l'Entreprise Portuaire de Bejaïa évolue par rapport à la transformation digitale et comment elle opère sa transformation digitale.

1. Historique et présentation de l'EPB

1.1 Présentation de l'EPB :

Le port de Bejaia a un rôle très essentiel dans les transactions internationales grâce à sa place et sa situation géographique. Il occupe aujourd'hui la place du 2ème port d'Algérie en marchandises générales et 3ème port pétrolier. Il est aussi le premier port du bassin méditerranéen certifié ISO 9001.2000 pour toutes ses prestations, et qui a mis en place une SMQ Ceci représente une phase dans le processus d'amélioration continue de ses prestations au grand bénéfice de ses différents clients. L'EPB a connu d'autres succès depuis, elle est connue pour avoir été certifiée à la Norme ISO 14001 : 2004 et au référentiel OHSAS 18001 : 2007, pour l'environnement et l'hygiène et la sécurité au travail.

1.2 Historique

Au centre de l'espace méditerranéen, la ville de Bejaia a à sa possession beaucoup de sites naturels et vestiges historiques remontant à plus de 10 000 ans, ainsi que de nombreux sites archéologiques recelant des objets d'origine qui remonte à l'époque néolithique. La ville de Bejaia a joué un rôle très important dans la transmission du savoir dans le bassin méditerranéen,

CHAPITRE 03 : LA GESTION DU CHANGEMENT ET SON IMPACT SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES : CAS PRATIQUE

grâce au dynamisme de son port, la sécurité de la région, la bonne politique et les avantages douaniers. La ville de Bejaïa a su attirer beaucoup de puissants marchands.

La Saldae romaine devient un port d'embarquement de blé du grenier de Rome, ce n'est qu'au XIe siècle, que Bgaieth, devenue Ennaceria, prit une place très importante dans le monde de l'époque ; le port de Bejaia devient l'un des ports les plus importants de la méditerranée.

La réalisation des ouvrages actuels débuta en 1834, elle fut achevée en 1987. C'est en 1960 qu'a été chargé le premier pétrolier d'Algérie.

Le port de Bougie est aujourd'hui réputé mixte où hydrocarbures et marchandises générales y sont traités. L'aménagement moderne des superstructures, le développement des infrastructures, l'utilisation de moyens de manutention et de techniques adaptés à l'évolution de la technologie des navires ainsi que ses outils de gestion moderne, ont fait évoluer le Port de Bejaïa depuis le milieu des années 1990 pour être classé aujourd'hui comme second port d'Algérie. Le décret n° 82-285 du 14 Août 1982 qui a été publié dans le journal officiel n° 33 porta création de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et les textes pris pour son application à l'endroit des ports maritimes.

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le décret mentionné ci-dessus. Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à ONP, à SO.NA.MA et pour partie à CNAN.

Elle fut dotée par l'État, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci.

Conformément à l'exécution des lois n° 88,01, 88,03 et 88,04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n° 88 101 du 16 Mai 1988, n° 88 199 du 21 Juin 1988 et n° 88 177 du 28 Septembre 1988.

L'Entreprise Portuaire de Bejaïa ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut

CHAPITRE 03 : LA GESTION DU CHANGEMENT ET SON IMPACT SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES : CAS PRATIQUE

fixé à Dix millions (10 000 000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n° 191/SP/DP du 09 novembre 1988. Actuellement, le capital social de l'entreprise a été ramené à 1 700 000 000 Da, détenus à 100 % par la SOGEPORTS.

1.3 Situation géographique de l'EPB :

- Localisation de l'EPB :
- Le port de Bejaïa, est-ce limite par :
- La route nationale N° 9, au nord
- Les jetées de fermeture et du large sur une largeur de 2 750 m, au sud
- La jetée est, à l'Est
- Et la zone industrielle de Bejaia, à l'Ouest.

1.3.1 Mouillage

Notable pour être parmi les meilleures de toute la côte algérienne, l'EPB offre de très bonnes potentialités en termes de protection et des fonds propices à un bon mouillage, avec des profondeurs pouvant aller de 10 m à plus de 20 m. Témoigne de tous les vents à l'exception du nord et de l'est, la rade est délimitée par une ligne imaginaire s'étalant du Cap Carbone au Cap Aokas. Quant aux pétroliers la zone de mouillage est située à l'est du Chemin d'accès.

1.3.2 Accès au Port

L'accès principal est large de 320 m et s'étend de 10 à 13,5 m. L'accès est formé par les deux musoirs du jet.

La passe Abdelkader, large de 110 m et draguée à 12 m la passe de la Casbah, située entre le vieux port et l'arrière-port, sa largeur est de 125 m et draguée à 12 m

1.3.3 Bassins du Port

Le Port de la ville de Bejaia comprend trois bassins :

D'abord ceux de l'avant-port : Avec une superficie de

75 hectares et des profondeurs variant entre 10 m et

CHAPITRE 03 : LA GESTION DU CHANGEMENT ET SON IMPACT SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES : CAS PRATIQUE

13,5 m. Ce dernier sert à traiter les navires pétroliers.

Ceux du Vieux-Port : Avec une superficie de 26 hectares et ses profondeurs de quai variant entre 6 et 8 m.

Et enfin ceux de l'arrière-port : Avec une superficie de 55 hectares et des tirants d'eau variant entre 10 m et 12 m.

1.4 Les Missions et activités de l'EPB

1.4.1 Les principales Missions

Gérer, exploiter et le développer le domaine portuaire sont les différentes charges essentielles de la gestion de l'entreprise portuaire de Bejaïa avec comme objectif de promouvoir les échanges extérieurs du pays. L'EPB se doit d'assumer la police et la sécurité au sein du pays.

Elle s'occupe d'entretenir, aménager, de renouveler et créer des infrastructures.

LEPB assure également des prestations à caractère commercial, à savoir ; le remorquage, la manutention et l'acconage.

1.4.2 Les Activités principales

Le port s'occupe de plusieurs activités cependant les principales sont entre autres :

- L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires.
- L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la structure portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations d'acconage et de manutention portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations de remorquage, de pilotage et d'amarrage.
- La police et la sécurité portuaire dans la limite géographique du domaine public portuaire

CHAPITRE 03 : LA GESTION DU CHANGEMENT ET SON IMPACT SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES : CAS PRATIQUE

1.5 Les différents services :

1.5.1 L'acheminement des navires de la rade vers le quai :

Lorsqu'il y a une arrivée exceptionnelle de navires massive en rade, les navires restent en attente dans la zone de mouillage (rade) jusqu'à ce qu'elles obtiennent l'autorisation et pourront ainsi accoster, c'est-à-dire rejoindre un poste à quai. Ladite autorisation est délivrée après une conférence de placement qui se déroule tous les jours au niveau de la Direction Capitainerie (DC).

L'acheminement des navires se fait par des activités d'aide à la navigation identifiées par le remorquage, le pilotage et le l'aménagement.

1.5.2 Le remorquage :

C'est une opération consistant à tirer ou à pousser les navires, afin d'effectuer les manœuvres pour l'accostage ou l'appareillage des navires. C'est aussi effectuer des opérations de convoyage et d'aide dans l'exécution d'autres manœuvres.

1.5.3 Le pilotage :

Ce dernier fonctionne la journée aussi bien que durant la nuit et assure par la Direction Capitainerie et est obligatoire à l'entrée et à la sortie du navire. Le pilotage consiste à assister le commandant dans la conduite de son navire à l'intérieur du port.

1-5-4 Le lamanage :

Il consiste à attacher ou détacher le navire de son poste d'accostage.

1.5.5 Les opérations de manutention et d'aconage pour les marchandises :

Elles consistent en :

- Les opérations d'embarquement et de débarquement des marchandises.
- La réception des marchandises.
- Le transfert vers les surfaces d'entreposage, hangars et terre-pleins, ports secs.

CHAPITRE 03 : LA GESTION DU CHANGEMENT ET SON IMPACT SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES : CAS PRATIQUE

- La préservation ou la garde des marchandises sur terre-pleins ou hangar et hors port.
- Pointage des marchandises.
- La livraison aux clients.

Ici on va mettre l'organigramme d'EPB

Organisation de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa :

Présentation des différentes structures de l'EPB

1.6 Organisation de l'EPB

L'EPB est organisée autour des directions opérationnelles et fonctionnelles :

1.6.1 Directions opérationnelles :

Ce sont les structures qui prennent en charge les activités sur le terrain et ayant une interaction directe avec les clients. Ces dernières sont la DMA et la DDD.

- **DMA :**

Elle est chargée de l'anticipation, l'organisation, la coordination et le contrôle de l'ensemble des activités de manutention et d'acconage liées à l'exploitation du port. Elle comprend les départements suivants à savoir

- **Manutention :**

Qui comprend les opérations d'embarquement, d'arrimage, de désarrimage et de débarquement de marchandises, ainsi que les opérations de mise et de reprise des marchandises sous hangar, sur terreplein et magasins.

- **l'Acconage :**

A pour tâches :

Pour les marchandises

CHAPITRE 03 : LA GESTION DU CHANGEMENT ET SON IMPACT SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES : CAS PRATIQUE

- La réception des marchandises.
- Le transfert vers les aires d'entreposage des marchandises.
- La préservation ou la garde des marchandises sur terreplein ou hangar.
- Marquage des lots de marchandises.
- Livraison aux clients.

Pour le service

- Rassembler toutes les informations relatives à l'évaluation du traitement des navires à quai et l'estimation de leur temps de sortie ainsi que la disponibilité des terre-pleins, et hangars pour le stockage.
- Participer lors de la Conférence de placement des navires (CPN) aux décisions d'entrée des navires et recueillir les commandes des clients (équipes et engins) pour le traitement de leurs navires.
- **DDD** a les tâches suivantes :
 - L'Amodiation et location de terrepleins, hangar, bureaux, immeubles, installations et terrains à usage industriel ou commercial.
 - Le retrait des déchets des navires et assainissement des postes à quai.
 - Pesage des marchandises (pont-basculé).
 - Avitaillement des navires en eau potable.
- **DC** :

Elle est chargée de la sécurité portuaire, de la rentrée la sortie ainsi que la planification de la rade et la bonne régulation des mouvements des navires, et la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaires. Elle assure également les fonctions suivantes :

- **Pilotage** : La mise à disposition d'un pilote pour assister ou guider le commandant du navire dans les manœuvres d'entrée, de sortie. Cette activité s'accompagne généralement de pilotins, de canots et de remorqueurs.
- **Amarrage** : Cette appellation englobe l'amarrage et le désamarrage d'un navire.

L'amarrage consiste à attacher et fixer le navire à quai une fois accosté pour le sécuriser. Cette opération se fait à l'aide d'un cordage spécifique du navire.

CHAPITRE 03 : LA GESTION DU CHANGEMENT ET SON IMPACT SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES : CAS PRATIQUE

- **Accostage** : Le port met à la disposition de ces clients des quais d'accostage en fonction des caractéristiques techniques du navire à recevoir.

- **DR :**

Chargée d'assister le pilote du navire lors de son entrée et de sa sortie du quai. Son activité consiste essentiellement à remorquer les navires entrants et sortants, ainsi que la maintenance des remorqueurs.

- Le Remorquage portuaire.
- Le Remorquage hauturier (haute mer). Le Sauvetage en mer.

1-6-2 Directions fonctionnelles

Ce sont des structures soutenant les structures opérationnelles.

- **Direction générale (dg)**

Chargée de la conception, coordination et le contrôle les activités liées à la gestion et au développement de l'entreprise.

- **DMI** chargée de :
 - La mise en place, le maintien et l'amélioration continue du Système de Management intégré.
 - L'animation et la coordination de toutes les actions des structures dans le domaine QHSE.
 - La Contribution active à l'instauration et au développement d'une culture HSE au sein de l'entreprise ainsi de la communauté portuaire.
 - La Contribution dans des actions de sensibilisation et de formation à la prévention des risques de pollution, à la protection de l'environnement, la santé des travailleurs et à l'intervention d'urgence.
- **DFC** chargée de :
 - La tenue de la comptabilité.
 - La gestion de la trésorerie (dépenses, recettes et placements).
 - La tenue des inventaires.
 - Le contrôle de gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire).

CHAPITRE 03 : LA GESTION DU CHANGEMENT ET SON IMPACT SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES : CAS PRATIQUE

• DRH :

Cette direction est chargée de l'anticipation, l'organisation et l'exécution toutes les activités liées à la gestion des ressources humaines en veillant à l'application rigoureuse des lois et règlement sociaux. Elle assure les tâches suivantes :

- La mise en œuvre de la politique de rémunération, de recrutement et de la formation du personnel.
- La gestion des carrières du personnel (fichier).
- La gestion des moyens généraux (achats courants, parc automobile, assurances, etc.)

1.7 Les infrastructures et les équipements

1.7.1 Les infrastructures portuaires

- Trois grands postes spécialisés dans le domaine peuvent recevoir des pétroliers allant jusqu'à 260 m LHT avec un tirant d'eau maximum de 12,8 m.
- 19 postes à quai d'un tirant d'eau maximum 11,50 pour les navires transporteurs de marchandises divers, d'essences de vrac liquides ou solides, de colis de conteneurs de passages, véhicules ou animaux vivants.
- Port de pêche abritant des chalutiers et des petits métiers.
- Mini port de plaisance.
- Dock flottant pour la réparation navale d'une capacité de 15 000 tonnes.

1.7.2 Les principaux équipements

- Des grues mobiles sur roues avec 40 à 90 tonnes de capacité.
- Des grues de quais de 15 à 80 tonnes de capacité.
- Des pelles mécaniques utilisables dans les cales des céréaliers.
- Deux ponts basculent pour camions et wagons, d'une capacité avec 60 à 100 tonnes.
- Des bennes preneuses.
- Des chariots élévateurs avec 2,5 à 28 tonnes de capacité de levage.
- Quatre speakers avec 36 à 45 tonnes pour le traitement des conteneurs.
- Quatre tracteurs RoRo et remorques.

CHAPITRE 03 : LA GESTION DU CHANGEMENT ET SON IMPACT SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES : CAS PRATIQUE

- Equipement de lutte antipollution (barrage antipollution d'une largeur de 900 m, dispersant marin, laboratoire spécialisé..etc.).
- Pompes à grains (250 tonnes/heure).

1.8 Marché et Hinterland :

L'hinterland direct de l'EPB, s'étendant sur un rayon de 250 km, compte un peu plus de 12 millions d'habitants, répartis sur 10 wilayas ou départements. C'est la zone la plus dense en matière de branches d'activités économiques, tant industrielles que commerciales, et plusieurs projets d'envergure nationale sont en cours de réalisation ou projetés dans le cadre d'un plan national global de développement.

L'hinterland segmenté en trois zones principales, la zone de l'Algérois, la zone des hauts plateaux et la zone de la SOUMMAM, compte plusieurs zones industrielles et zones d'activités dont les plus importantes sont : les zones de Rouïba, Réghaia et Corso dans le segment de l'Algérois, les zones industrielles de Sétif, El — Eulma, Msila et Bordj Bou Arreridj dans le segment des hauts plateaux et les zones industrielles d'Akbou, d'El-Kseur, et de Bejaïa dans le segment de la SOUMMAM.

L'Espace portuaire est structuré autour d'éléments d'envergure : infrastructures portuaires, stockage, énergie, tissu industriel et zones à vocation d'accueil d'entreprises industrielles (CEVITAL, OAIC, COGB.). Les critères de segmentation du marché du port sont les suivants :

1.8.1 Typologie produit :

Deux segments sont identifiés à ce niveau :

- **Selon la nature de la marchandise :**

Différents types de marchandises transitent par le port de Bejaïa, la diversité de ces produits implique impérativement une adaptation des moyens d'exploitation afin de répondre aux exigences techniques et améliorer les conditions de traitement des marchandises. La segmentation peut alors se faire selon la nature de la marchandise (conteneurs, céréales, bois, produits ferreux, produits divers, produits pétroliers.)

- **Selon les types de navires :**

CHAPITRE 03 : LA GESTION DU CHANGEMENT ET SON IMPACT SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES : CAS PRATIQUE

Plusieurs types de navires transitent par le port de Bejaïa et cela peut nécessiter la spécialisation des postes à quai. (Pétroliers, porte-conteneurs, céréaliers)

1.8.2 Typologie client :

Par sa position géographique et son label qualité, l'Entreprise Portuaire de Bejaïa détient un portefeuille client composé de :

- Consignataires qui agissent pour le compte d'armateurs nationaux et étrangers pour les lignes régulières, le tramping et le transport d'hydrocarbures.
- Transitaires représentant les opérateurs économiques dans les opérations d'import/export.
- Chargeurs et réceptionnaires de marchandises générales.
- Industriels opérant dans divers secteurs d'activité implantés au niveau du port et sur le territoire national.
- Passagers sur la ligne Bejaïa/Marseille.
- Commandants de navires en escale au port.

1.8.3 Typologie zone géographique :

Le marché peut être segmenté en trois zones principales qui constituent l'hinterland immédiat du port : la zone de l'Algérois, la zone des hauts plateaux et la zone de la SOUMMAM.

1.9 Les concurrents :

En l'absence d'une concurrence au sein de la ville de Bejaia puisque le port de Bejaia détient le monopole de ses activités, les principaux concurrents du port sont les autres ports algériens :

1.9.1 Le port d'Alger :

C'est actuellement le premier port d'Algérie en matière de traitement des marchandises générales avec une part de marché de 27 %. Dans le traitement des conteneurs, plus de 70 % de ce trafic transitent actuellement par le port d'Alger, qui est le seul port principal en eau profonde desservant la région Centre, celui-ci connaît donc une sérieuse pénurie de capacité de traitement de conteneurs et d'espace de stockage.

CHAPITRE 03 : LA GESTION DU CHANGEMENT ET SON IMPACT SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES : CAS PRATIQUE

Les limitations importantes de l'espace et des quais pour les opérations de conteneurs aggravent les niveaux élevés de congestion des autres types de marchandises, c'est pour cette raison que le ministère des Transports a pris la décision d'affecter une partie du trafic non conteneurisé vers les autres ports algériens (décision applicable à partir du 01er octobre 2009). Une grande partie de ce trafic notamment le bois, le fer et les produits alimentaires ont été réaffectés au port de Bejaia.

Par ailleurs, la gestion du terminal à conteneurs du port d'Alger a été confiée au partenaire Emirati « Dubaï Port World ». L'entreprise portuaire d'Alger s'est donné pour but de traiter 800 000 conteneurs en 2012, contre 530 526 EVP traités en 2007 et 440 951 en 2006, soit une progression de 20 %.

1.9.2 Le Port de DJENDJEN :

La gestion du terminal à conteneurs de Djendjen sera confiée à compter de 2009 à un opérateur étranger « Dubaï Ports World (DPW) » qui fera du port de djendjen un port de transbordement. (DP World, quatrième opérateur mondial de terminaux pour containers, gère 42 terminaux et 13 projets en développement dans 27 pays. En 2006, le groupe a réalisé un bénéfice de 191,78 millions de dollars sur un chiffre d'affaires de 3,49 milliards).

Mais des audits réalisés récemment par des entreprises spécialisées auraient montré que l'exploitation du port de Djendjen était très compliquée. Ce port présenterait notamment des défauts importants en matière de sécurité. Ajouter à cela l'inexistence de couloirs routiers à même de canaliser le trafic dont la dynamisation du port a cruellement besoin.

1.9.3 Le port de Skikda :

Le port de Skikda est principalement un port de marchandises diverses traitant principalement les produits sidérurgiques (21 % de part de marché) ainsi que le divers (machines, & pièces). Le vieux port est d'ailleurs devenu un centre de réception et de transfert de cargaisons de projet pour l'exploration et la production pétrolière dans le Sud (tubes, machineries,).

La principale contrainte du port de Skikda est le faible tirant d'eau (6,00 m) des quais de marchandises divers existants. Il y a un tirant d'eau suffisant à l'entrée du port, mais approfondir

CHAPITRE 03 : LA GESTION DU CHANGEMENT ET SON IMPACT SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES : CAS PRATIQUE

à l'intérieur des bassins est compliqué par le type de construction des quais réalisée avec des murs gravitaires qui ne s'adapte pas facilement à l'amélioration du tirant d'eau.

Les possibilités de fournir des installations modernes pour satisfaire la demande croissante du trafic de conteneurs et de marchandises diverses sont réduites ou inexistantes dans les limites du port actuel. Les nouveaux projets du port de Skikda concernent principalement la création d'une plate-forme logistique, en partenariat avec un opérateur très probablement étranger.

En matière d'équipements, le port dispose de 06 grues de gros tonnage (de 60 à 350 T), et un parc engins assez étoffés par rapport au niveau de trafic qu'il traite.

1.9.4 Le port d'Annaba :

Le port d'Annaba est le port le plus à l'Est. C'est principalement un centre d'exportation et d'importation de vrac (Minerais, charbon, phosphates). Cependant, il joue également un rôle régional secondaire dans l'importation des marchandises diverses, des conteneurs, des produits agricoles et des véhicules. Les projets de développement pour le Port comportent principalement l'expansion du parc à conteneurs. L'agrandissement et l'augmentation du tirant d'eau des quais pour les conteneurs sont compliqués par la configuration du Bassin et le type de construction des structures de quai avec des murs gravitaires. La capacité estimée du parc à conteneurs agrandi et des quais existants est de l'ordre de 15 000 EVP par an, en grande partie du fait des limitations de tirant d'eau et de longueur de quai.

2. Méthodologie

Afin d'apporter des réponses à notre problématique d'étude et des justifications par rapport aux méthodes de collectes des données, nous allons consacrer cette présente section à l'approche méthodologique.

Pour étudier l'impact de la gestion du changement sur la transformation digitale au sein de l'Entreprise portuaire de Bejaia, nous avons effectué une étude qualitative via des entretiens semi-directifs.

L'entretien a été effectué auprès de 10 employés de différents sévices de l'entreprise et a permis de récolter un maximum d'informations. Ainsi nous avons réparti le guide d'entretien en six grands axes comportant chacun un certain nombre de questions dont l'analyse et l'étude de

CHAPITRE 03 : LA GESTION DU CHANGEMENT ET SON IMPACT SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES : CAS PRATIQUE

corrélation permettant de se rapprocher de plus de la réponse à la problématique et vérifier les différentes hypothèses qui étaient émises au départ. Ainsi chaque axe permet d'avoir des informations bien précises.

Premier axe : Informations relatives au profil du répondant

Le choix des questions sur le profil du répondant nous a permis de bien cerner notre échantillon dans ce sens ou on peut juger l'aptitude des répondants à comprendre et analyser toutes les questions. De plus nous allons filtrer toutes les réponses considérées non conformes à nos critères qui sont : le répondant doit être en employé de l'entreprise depuis au moins 2 ans suffisamment pour avoir assisté à un projet de transformation au sein de l'entreprise.

Deuxième axe : état de digitalisation du post

Ce deuxième axe nous a permis de savoir à quel niveau le post du répondant en question est digitalisé ce qui va déjà nous donner une idée sur le degré de digitalisation au sein de l'entreprise.

Le troisième axe : l'importance de la digitalisation dans le service du répondant

La digitalisation joue un très grand rôle dans le développement et la compétitivité de l'entreprise ainsi que dans l'amélioration des compétences professionnelles des salariés.

Cet axe permet donc de connaître l'impact positif de la digitalisation sur l'entreprise et sur sa performance et efficacité et donc de répondre également à la deuxième hypothèse à savoir : **la transformation digitale a un impact positif sur l'organisation de l'entreprise**

Le quatrième axe : la gestion du changement

Cet axe qui porte sur la gestion du changement permettra de connaître les enjeux de la gestion du changement dans l'entreprise et à quel point l'entreprise est impliquée dans l'accompagnement de ses collaborateurs, comment cette dernière gère les différentes résistances et la vision des collaborateurs vis-à-vis de cette gestion. Cet axe permet aussi de répondre à la première hypothèse de notre de travail à savoir : **La gestion efficace du changement permettra de réduire les résistances au changement et faciliter la transformation digitale.**

CHAPITRE 03 : LA GESTION DU CHANGEMENT ET SON IMPACT SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES : CAS PRATIQUE

Le cinquième axe : les actions de la gestion du changement

Ce dernier permettra de connaître les différentes actions mises en place pour conduire les collaborateurs à incorporer le changement dans leur quotidien, et permet de répondre à la troisième hypothèse de notre travail à savoir : **l'utilisation des actions classiques de la Gestion du changement, à savoir la communication et la formation, est suffisante lors de la transformation digitale des entreprises.**

Le sixième axe : Les suggestions

Cet axe permet de connaître les différentes pratiques et actions que les collaborateurs souhaiteraient voir au sein de l'organisation.

3. Analyse et traitement des entretiens

Afin de pouvoir mener à bien notre travail d'analyse, nous avons eu recours à la méthode d'analyse thématique horizontale.

Tableau 01 : Profil des répondants

	Sexe	Profession	Expérience	Date de l'entretien
Répondant 1	Femme	Secrétaire de la direction informatique	4 ans	6 juin 2022
Répondant 2	Homme	Ingénieur SI	8 ans	6 juin 2021
Répondant 3	Homme	Chargé d'étude	20 ans	6 juin 2021
Répondant 4	Homme	Technicien de maintenance informatique	8 ans	6 Juin 2022
Répondant 5	Femme	Secrétaire Direction ressources humaines	4 ans	6 Juin 2022
Répondant 6	Homme	Ingénieur chargé de la gestion du PARC informatique	6 ans	6 Juin 2022
Répondant 7	Femme	Ingénieure SI	4 ans	6 Juin 2022

CHAPITRE 03 : LA GESTION DU CHANGEMENT ET SON IMPACT SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES : CAS PRATIQUE

Répondant	Homme	Administrateur de base de données	11 ans	6 Juin 2022
Répondant	Homme	Administrateur réseau	9 ans	7 Juin 2022
Répondant	Homme	Chef de projets digitaux	16 ans	7 Juin 2022

Source : étude qualitative effectuée auprès de quelques salariés de l'EPB, 2022

Pour rappelle notre analyse a pour objectif de connaître l'état de la transformation digitale ainsi que des pratiques de gestion du changement au sein de l'entreprise portuaire de Bejaia, en particulier les outils digitaux que possèdent cette dernière et comment gérer le changement qu'induit ces outils.

Nous avons ainsi donc commencé par un axe de présentation et qui a principalement pour objectif et de connaître le poste, l'ancienneté et fonction dans le domaine de la digitalisation ainsi que de la gestion du changement.

Ce premier axe nous a permis de constater que l'entreprise plus précisément le service informatique compte des collaborateurs diversifiés, mais également très compétents quant à l'utilisation des outils digitaux.

Cet axe nous a aussi permis de constaté que la plupart des collaborateurs ont également une ancienneté c'est-à-dire qui ont de l'expérience dans l'entreprise. Cela peut être dû au fait que l'entreprise souhaite garder les effectifs ayant de l'expérience, toutefois il y a du personnel assez jeune, plus susceptible de travailler avec les outils digitaux.

Par la suite nous avons tenté de faire un état de lieux de la digitalisation au sein de l'entreprise.

Nous avons consigné les résultats des entretiens dans le tableau suivant.

**CHAPITRE 03 : LA GESTION DU CHANGEMENT ET SON IMPACT SUR LA
TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES : CAS PRATIQUE**

Tableau 02 : Etat des lieux de la digitalisation

Objectifs	Question posée	Réponse obtenue
État de la digitalisation	Q1 : quels sont les outils digitaux que vous utilisez tous les jours ?	<p>« <i>J'utilise chaque jour l'ordinateur et les smartphones</i> »</p> <p>« <i>J'utilise quotidiennement l'ordinateur maintenant téléphone et câble réseau.</i> »</p> <p><i>Les 8 huit autres répondants ont affirmé utiliser un ordinateur et un smartphone</i></p>
	Q2 : Disposez d'une plateforme permettant d'avoir l'accès aux informations de l'entreprise ?	<p>« <i>On utilise la plateforme SIP</i> »</p> <p>« <i>Nous disposons d'une plateforme numérique interne SIP</i> ».</p> <p>« <i>Nous disposons d'une plateforme modulaire, SIP</i> »</p> <p><i>Les autres on répondant ont tous affirmés qu'ils utilisent le SIP</i></p>
	Q3 : Comment fonctionne-t-elle cette plateforme ?	<p>« <i>C'est une plateforme numérique interne à disposition du personnel</i> »</p> <p>« <i>C'est une plateforme qui avec des modules dans chaque</i> »</p> <p>« <i>Chaque direction dispose d'un module concernant ses informations</i> »</p> <p>« <i>C'est une plateforme qui permet d'avoir les statistiques propres à chaque direction</i> »</p> <p>« <i>C'est une plateforme interne avec des informations de suivi pour chaque direction</i> »</p> <p>« <i>C'est une plateforme digitale à disposition de tous les personnels à l'interne</i> »</p> <p>« <i>C'est une plateforme interne de l'entreprise pouvant être consultée par tout</i> »</p> <p>« <i>Cette plateforme renferme des informations générales propres à chaque direction</i> »</p>

CHAPITRE 03 : LA GESTION DU CHANGEMENT ET SON IMPACT SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES : CAS PRATIQUE

		<p><i>« C'est un site de l'entreprise ou le personnel peut accéder à des informations générales concernant sa direction « »</i></p> <p><i>« C'est une plateforme accessible aux travailleurs de l'entreprise et à laquelle ils sont accès à des informations relatives à leurs directions « »</i></p>
	<p>Q3 : Les outils digitaux mis à votre disposition sont-ils satisfaisants ?</p>	<p><i>« Oui les outils digitaux qui sont à ma disposition sont satisfaisants »</i></p> <p><i>« Les outils digitaux à disposition ne sont pas suffisants au regard des évolutions technologiques »</i></p> <p><i>« Oui c'est satisfaisant pour le moment »</i></p> <p><i>Les autres répondants ont affirmé être satisfaits par les outils digitaux dont ils disposent à l'entreprise</i></p>
	<p>Q4 : Quels autres outils souhaitez-vous avoir ?</p>	<p><i>Les répondants ont tous affirmé ne voulant aucun autres outils digitaux</i></p>

Source : Étude qualitative auprès de quelques employés de l'EPB.

Tout au long de cet axe, nous avons fait une analyse de l'état des lieux par rapport au niveau de digitalisation et degré de satisfaction des salariés vis-à-vis de ces outils.

En suivant les réponses des différents répondants, on se rend compte que les salariés utilisent tous les outils digitaux, des plateformes numériques et sont en majorité satisfaits de l'ensemble des outils digitaux qu'ils ont à leur disposition.

Ceci permet également d'affirmer et mettre l'accent sur l'effort de l'entreprise en question de se moderniser et suivre les évolutions de l'environnement et le besoin de satisfaire les besoins de salariés vis-à-vis de l'utilisation des outils digitaux.

L'axe qui va suivre a principalement pour but de connaître l'importance de la digitalisation au sein des différents services de l'entreprise et ce dernier sera consigné dans le tableau suivant :

Tableau 03: Importance de la digitalisation dans l'entreprise

**CHAPITRE 03 : LA GESTION DU CHANGEMENT ET SON IMPACT SUR LA
TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES : CAS PRATIQUE**

Objectif	Questions posées	Réponse obtenue
Importance de la digitalisation dans l'entreprise	Q1 : Comment les outils digitaux contribuent à améliorer votre performance dans ce poste	<p><i>(D'abord ces outils permettent de gagner du temps, en suite ils permettent surtout d'être efficace dans le travail au quotidien</i></p> <p><i>(Les outils digitaux permettent d'être plus organisée par rapport à son temps et avoir des informations de manière très rapide et fiable</i></p> <p><i>(Ces outils permettent de gagner du temps en réduisant les ou supprimant carrément les temps pour aller prendre ou rapporter une information d'un niveau a un autre</i></p> <p><i>(les 7 autres répondants ont tous affirmé que l'utilisation des outils digitaux permet une meilleure organisation au travail et un gain de temps</i></p>
	Q2 : Quels sont selon vous les enjeux de l'utilisation des outils digitaux ?	<p><i>(L'utilisation des outils digitaux est indispensable à l'entreprise pour pouvoir s'adapter et suivre les évolutions de l'environnement</i></p> <p><i>(Les outils digitaux sont indispensables pour l'efficacité de l'entreprise et aussi à son adaptation</i></p> <p><i>(Ces outils ont surtout des enjeux financiers permettent d'une part à l'entreprise de réduire ses dépenses consacrées aux papiers et d'autre part ils aident à préserver l'environnement aussi avec moins de papiers</i></p> <p><i>(Les outils digitaux aident l'entreprise à être compétitive par rapport à ses concurrents qui de</i></p>

**CHAPITRE 03 : LA GESTION DU CHANGEMENT ET SON IMPACT SUR LA
TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES : CAS PRATIQUE**

		<p><i>nos jours disposent d'outils de plus en plus digitaux</i></p> <p><i>(Les clients sont aujourd'hui plus présents sur les réseaux sociaux et sur internet, l'entreprise doit être en mesure de suivre ces changements dans les habitudes des clients et donc se digitaliser donc ces outils ont un enjeu de survie pour l'entreprise</i></p> <p><i>(les 5 autres répondants ont tous affirmé que le seul enjeu de l'utilisation des outils digitaux était la croissance de l'entreprise</i></p>
	<p>Q3 : Selon votre point de vue en quoi la digitalisation bénéficie l'entreprise ?</p>	<p><i>« La digitalisation bénéficie l'entreprise à trois niveaux à savoir le gain de temps, d'argent et aussi de présence sur de médias émergents. »</i></p> <p><i>« La digitalisation permet essentiellement de gagner du temps de faciliter le travail. »</i></p> <p><i>« L'utilisation des outils digitaux permet d'avoir une certaine traçabilité et moins de paperasse. »</i></p> <p><i>Les 7 autres questionnés ont tous affirmé que la digitalisation permet à l'entreprise de gagner du temps.</i></p>
	<p>Q4 : La digitalisation vous a-t-elle permis une meilleure organisation au travail ?</p>	<p><i>Les 10 répondants ont affirmé avoir une meilleure organisation au travail grâce à l'utilisation des outils digitaux.</i></p>

Source : Étude qualitative auprès de quelques employés de l'EPB.

Cet axe qui a principalement pour but de décrire l'importance de la digitalisation au sein de l'entreprise a permis de connaître grâce à un certain nombre de questions l'avantage que le digital offre à l'entreprise. Les différents répondants ont ainsi décrit de manière précise les

CHAPITRE 03 : LA GESTION DU CHANGEMENT ET SON IMPACT SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES : CAS PRATIQUE

avantages que leur procurent les outils digitaux à savoir une meilleure gestion des documents, du temps et surtout une meilleure organisation.

À travers ces différentes réponses, on peut affirmer que l'utilisation des outils digitaux a un impact positif pour l'entreprise. Elle lui permet une meilleure organisation et on peut aussi affirmer accorde une place importante à cette utilisation.

Le prochain axe présentera la gestion du changement et il sera présenté dans le tableau suivant :

Tableau 04 : la gestion du changement

Objectif	Question posée	Réponse obtenue
La gestion du changement	Q1 : Avez-vous déjà suivi une formation sur l'utilisation des outils digitaux depuis votre arrivée dans l'entreprise ?	« OUI ». <i>Les 10 répondants ont affirmé avoir suivi une formation sur l'utilisation des outils digitaux depuis leurs arrivées au service.</i>
	Q2 : Cette formation vous a-t-elle été bénéfique ?	« Oui ces formations ont été bénéfiques, passer du format papier au format numérique n'est facile, cependant grâce à la formation il y a une adaptation suivie d'une amélioration par rapport à l'utilisation de ces outils » <i>Oui, car elle m'a permis d'être plus efficace</i> <i>Oui très bénéfique elle ma permet d'évoluer dans l'utilisation de la GED permettant de réduire la quantité des papiers circulant dans l'entreprise</i> <i>Les 7 autres questionnés ont considéré la formation bénéfique</i>

**CHAPITRE 03 : LA GESTION DU CHANGEMENT ET SON IMPACT SUR LA
TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES : CAS PRATIQUE**

	<p>Q3 : Quelles sont selon vous les bonnes pratiques en matière de gestion du changement pour réussir une transformation digitale ?</p>	<p><i>« Déjà c'est d'y participer, s'impliquer, c'est une bonne pratique d'accepter la transformation digitale »</i></p> <p><i>Les 9 autres répondants préconisent la formation et l'accompagnement pour réussir la transformation digitale »</i></p>
	<p>Q4 : Avez-vous peur du changement ?</p>	<p><i>« Non, parce qu'il y aura surement une formation et c'est quelque chose qui est avantageux, parce que le but du changement c'est d'aboutir à une meilleure situation »</i></p> <p><i>« Non parce qu'il y a de la mise à niveau »</i></p> <p><i>« Non, puisque l'informatique est un domaine qui évolue très vite et donc nécessite des changements »</i></p> <p><i>Les 7 autres répondants ont affirmé ne pas avoir peur du changement</i></p>
	<p>Q5 : Avez-vous été consulté par rapport à la mise en œuvre des outils digitaux ?</p>	<p><i>« Oui, car avant la mise en œuvre des outils digitaux y a eu un passage à une phase de test à double sens permettant de voir s'il y a des réserves soulevées »</i></p> <p><i>« Oui parce que les projets de digitalisation sont généralement introduits par les informaticiens »</i></p> <p><i>Les 8 autres répondants on affirme avoir été consulté en aval pour la mise en œuvre des outils digitaux.</i></p>

Source : Étude qualitative auprès de quelques employés de l'EPB.

CHAPITRE 03 : LA GESTION DU CHANGEMENT ET SON IMPACT SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES : CAS PRATIQUE

Les résultats suivants nous montrent que le personnel de l'entreprise est réceptif par rapport au changement qu'ils considèrent comme un moyen d'évoluer et atteindre de nouveaux objectifs. Ces derniers n'ont aucune aversion vis-à-vis du changement, car ils sont impliqués dans les processus décisionnels conduisant aux changements et également sont certains de pouvoir bénéficier d'une formation leur permettant de pouvoir s'adapter à la nouvelle situation.

Ceci permet d'affirmer l'intérêt de l'entreprise à impliquer les collaborateurs au projet de changement et les aider à l'accepter grâce à la présence notamment du service d'intégration et également la mise en place des pratiques de formations du personnel qui est soit une demande de la part du personnel ou une suggestion de l'entreprise elle-même.

Le prochain axe présentera les différentes actions de gestion de changement et sera présenté dans le tableau ci-dessous

Tableau 05 : les différentes actions de gestion de changement

Objectif	Question	Réponse obtenue
les différentes actions de gestion de changement	Q1 : Une plus grande implication dans le projet de digitalisation vous conduira-t-elle à l'accepter ?	« Oui c'est logique » « Pas forcément, s'il n'y a pas de conformité entre les projets personnels et le projet de digitalisation, une plus grande implication ne peut pas conduire à une acceptation » Les 8 autres répondants ont affirmé accepter le projet de digitalisation lorsqu'ils sont plus impliqués
	Q2 : Quelles sont les actions engagées par votre hiérarchie pour accompagner les changements ?	« C'est des formations, des accompagnements » « Nous avons plusieurs équipes, équipes de développement dans l'intégration et des techniciens qui assurent l'accompagnement » « C'est d'abord informer, communiquer, former sur les nouvelles pratiques et faire participer au projet de changement »

CHAPITRE 03 : LA GESTION DU CHANGEMENT ET SON IMPACT SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES : CAS PRATIQUE

		<i>Les 7 autres répondants ont répondu la formation et l'accompagnement.</i>
	Q3 : Comment les résistances aux changements sont perçues et quelles sont les actions mises en œuvre pour les réduire ?	<p><i>« Ce n'est pas trop mal vu au début pour vue que ça ne dure pas trop les actions mises en phase c'est la sensibilisation à travers les réunions à travers des entretiens »</i></p> <p><i>« La résistance au changement est considérée comme une réaction normale à l'introduction d'un nouveau changement et les actions mises en place c'est de conseiller les résistants sur les bienfaits du changement ».</i></p> <p><i>Les 8 autres ont répondu que ce n'est pas mal vu et les actions mises en place c'est de conseiller sur les bienfaits que le changement apporte.</i></p>

Source : Étude qualitative auprès de quelques employés de l'EPB.

Dans cet axe nous présentons les différentes actions engagées par l'entreprise afin d'accompagner les changements qui surgissent. Ceci nous a permis de savoir que l'implication est principalement le facteur qui conduit les collaborateurs à être partant pour le changement même si cela dépend des objectifs personnels de chaque personne, ces dernières sont prêtes à s'impliquer plus. L'entreprise met également en place un certain nombre d'actions afin de pouvoir accompagner le changement.

Cet axe nous permet d'affirmer que l'entreprise prend la gestion du changement très au sérieux avec la présence des actions d'accompagnement et de sensibilisation elle suit de près les individus lors de l'introduction du changement afin de pouvoir gérer les résistances que ce dernier pourra induire.

Le dernier qui va suivre présentera les différentes suggestions qu'on eut à faire les répondants et sera consigné dans le tableau suivant.

Tableau 06 : Les suggestions

**CHAPITRE 03 : LA GESTION DU CHANGEMENT ET SON IMPACT SUR LA
TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES : CAS PRATIQUE**

Objectif	Question posée	Réponses obtenues
Suggestions et recommandations	Q1 : Quelles sont les pratiques en termes de digitalisation digitale que vous souhaitez voir au sein de votre service	<p>« Il faut placer les collaborateurs au cœur de la transformation digitale, c'est-à-dire les consulter et les demander leur avis avant tout projet de changement »</p> <p>« Les pratiques sont tellement évolutives qu'on ne peut pas vraiment proposer quelque chose de pertinent »</p> <p>« Le management au sein de l'entreprise connaît bien ses équipes et êtres en hyper proximité avec celles-ci »</p> <p>« Pousser les managers à être plus présents sur les terrains, c'est-à-dire être proche des équipes »</p> <p>« Comprendre les collaborateurs et ne pas les juger ou trouver qu'une pratique est meilleure qu'une autre, mais juste écouter et comprendre »</p> <p>« Il faut mettre à disposition des collaborateurs un psychologue pour les suivre »</p> <p>Les 4 autres répondants ont suggéré les actions de coaching et de promotion régulière.</p>
	Q2 : Quelles sont selon vous les actions à mettre en place pour une adaptation à la transformation digitale ?	<p>« La première action c'est encore de mettre en place des actions de formation ensuite accompagnées »</p> <p>« Il faut donner suffisamment du temps aux collaborateurs pour assimiler les transformations et les aider à déplacer les obstacles »</p>

CHAPITRE 03 : LA GESTION DU CHANGEMENT ET SON IMPACT SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES : CAS PRATIQUE

		<p><i>« Il ne faut pas imposer les changements digitaux au collaborateurs, il faut donc les impliquer dans les décisions de changement »</i></p> <p><i>Les 7 autres répondants ont répondu la participation et la formation comme actions principales.</i></p>
--	--	--

Source : Étude qualitative auprès de quelques employés de l'EPB.

Ce dernier axe nous a permis de connaître les différentes actions et pratiques que les collaborateurs souhaitent mettre en place ou voir au sein de l'entreprise.

Il est donc possible d'affirmer que les collaborateurs sont engagés pour la réussite des projets de changements, il incombe donc à l'entreprise de mettre en place des actions d'écoute et des brainstormings permettant de collecter et prendre en compte les idées et suggestions des collaborateurs pouvant être très importants et utiles au développement de cette dernière.

L'analyse des différents résultats nous conduit à tirer des conclusions claires et apporter des résultats par rapport aux différentes hypothèses.

La digitalisation constitue une grande opportunité dans l'amélioration des performances de l'entreprise. Cette transformation représente, pour les entreprises qui ont bien accompagné et impliqué leurs employés, une multitude d'opportunités, dont l'amélioration de leurs performances.

L'analyse et l'interprétation des résultats concernant l'importance de la digitalisation au sein des différents services permettent d'affirmer que le passage vers la digitale a permis une meilleure organisation du travail des employés ainsi qu'une gestion efficace du temps, ce qui a un impact positif sur l'organisation de l'entreprise.

Conclusion :

Le plus souvent l'échec des projets de transformation digitale est dû à une mauvaise gestion de son processus ou à des maladresses managériales. Toutefois une bonne gestion du processus permet d'avoir des résultats satisfaisants.

CHAPITRE 03 : LA GESTION DU CHANGEMENT ET SON IMPACT SUR LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES : CAS PRATIQUE

Les résultats obtenus déterminent qu'une gestion plus efficace du changement permettrait à travers des implications et formations, de réduire la résistance des et faciliter l'acceptation de la transformation de leur part.

Les actions classiques comme la formation et communication sont les piliers de la gestion du changement et permettent la plupart du temps à eux seules de conduire la transformation digitale.

En effet à travers l'analyse des actions mises en place par la direction de l'entreprise, il est possible d'affirmer que ces méthodes sont suffisantes pour la transformation digitale de l'entreprise.

Cependant étant donné l'évolution permanente de l'environnement et des outils digitaux, l'entreprise doit encore mettre en place des actions d'accompagnement adaptées à ces évolutions.

Conclusion générale :

À travers notre travail de recherche, nous cherchons à apporter des réponses à des questions qui se posent dans le domaine de la transformation digitale et de l'impact de la gestion du changement sur cette dernière et en particulier comment l'Entreprise portuaire de Bejaïa opère pour de gérer les changements qu'induisent la transformation digitale.

Pour ce faire nous avons essayé de mettre en relation les deux grâce à nos observations durant notre période de stage, questionnements et entretiens avec différents collaborateurs.

Ainsi le résultat de nos analyses a permis d'appuyer les différentes hypothèses émises au départ et d'éclairer sur la manière de gérer les changements au sein de l'entreprise en question.

En effet nous en mesure d'affirmer que la gestion du changement permet de réduire les formes de résistances et faciliter la transformation digitale. L'existence au sein de l'entreprise des pratiques de gestions de gestion du changement tel que la formation ou l'implication conduit la plupart des collaborateurs à accepter la transformation qui est alors construite.

De plus la transformation digitale impact de manière positive les individus au sein de l'entreprise en leur permettant entre autres une gestion plus efficace du temps, une meilleure organisation et une amélioration des performances individuelles, ce qui tend naturellement à améliorer la performance globale de l'entreprise.

Par ailleurs l'utilisation des méthodes classiques de gestion du changement à savoir la formation ainsi que la communication sont suffisamment présentes dans l'entreprise et permettent de faciliter l'acceptation et assurent les collaborateurs quant aux futures transformations.

Ce travail permet aussi de montrer que la transformation digitale contrairement aux idées reçues n'ait pas plus une affaire de technologies et d'outils digitaux qu'une affaire d'Homme et donc culture d'entreprise.

Il est indispensable de prendre en compte la dimension humaine, aider les collaborateurs à changer la manière dont ils vivent au quotidien et manière de faire.

En effet comprendre et accompagner ces derniers dans le processus est indispensable à la réussite de la transformation digitale.

À travers les actions de formations, d'implications et de communication, l'Entreprise Portuaire de Bejaia arrive à gérer les changements qui sont induits par la transformation digitale.

Ce mémoire nous a aussi permis d'affiner le rôle crucial de la digitalisation des organisations et pour l'Entreprise Portuaire de Bejaia en particulier ainsi que les enjeux que représente cette transformation pour la pérennité ainsi que la croissance développement des organisations de nos jours.

La transformation digitale est un pouvoir n'ayant aucune limite, ses effets nous atteignent jusqu'aux petits détails de notre vie de tous les jours ainsi que ceux des organisations. Les entreprises font face à la transformation digitale qui modifie les processus, les digitalisent, les dématérialisent et les rendent automatiques afin de devenir de moins en moins difficiles. Cette transformation permet aux entreprises, au sens économique, de ne plus avoir des obstacles qui arrêtent la croissance et l'expansion de celles-ci. Par ailleurs, la transformation digitale permet à l'entreprise d'optimiser, mais aussi de réduire les charges, pertes de temps et contribue à la création d'une importante valeur ajoutée pour l'entreprise ce qui lui permet d'accroître ses performances et la satisfaction de ses clients.

Partant de la littérature ainsi que des différents résultats reçus à travers notre travail de recherche, il devient évident que la digitalisation de l'organisation a transformé les bases du monde de travail et des affaires, et cette dernière a atteint quasiment tous les départements au sein de l'entreprise. De plus, les travailleurs sont bien conscients de l'enjeu et l'importance que représente de la gestion du changement à fois pour leur efficacité et aussi pour l'entreprise.

Cette méthode est indispensable afin de soutenir les dirigeants dans les projets de changement en leur aidant à gérer les résistances associées à ce changement.

Dans ce sens, la réussite de la transformation digitale passe par la gestion changement ainsi qu'un choix ingénieux des différents leviers en adéquation avec les connaissances, compétences ainsi que capacité de compréhension, pour réduire sinon éliminer les facteurs de résistance autour de cette transformation et ainsi garantir les participations dans la nouvelle sphère digitale de l'entreprise. En conclusion, la gestion du changement est considérée comme le facteur de réussite de la transformation vers le digital pour l'entreprise en général et pour l'EPB en particulier avec la présence des pratiques de gestion du changement.

Bibliographie :

- Autissier, D. et Moutot, J-M. (2003). - Pratiques de la conduite du changement. - Paris : Dunod, page 86
- Autissier, D. et Moutot, J-M. (2003). - Pratiques de la conduite du changement. - Paris : Dunod, page 124-132.
- Autissier, D. et Moutot, J-M. (2003). Pratiques de la conduite du changement Paris : Dunod. p. 132
- Autissier, D. et Moutot, J-M. (2003). Pratiques de la conduite du changement, Dunod, paris, page 109
- Autissier, D. et Moutot, J-M. (2003). Pratiques de la conduite du changement, Dunod, paris, page 140-141.
- Autissier, D. et Moutot, J-M. (2013). Méthode de conduite du changement (3^{ème} éd.). Paris : Dunod. p. 167
- BALOGUN J., HOPE HAILEY V (2005). -Stratégies du changement. - Pearson Éducation France. (Édition française, E. Viardot)
- BAREIL Céline et SAVOIE André (1999).- Comprendre et mieux gérer les individus en situation du changement organisationnel.- In: Revue internationale de gestion, Vol.24, n°33, p.151.
- BELANGER Laurent (1994). - Le changement organisationnel et le développement. - In : La dimension humaine des organisations. Sous la Dir. de COTE Nicole. -Montréal : éd. Gaëtan Morin. P 357.
- BOUDOIN, Pierre (1990). - La gestion du changement : une approche stratégique pour l'entreprise en mutation. - Montréal : Stratégies pour l'entreprise, p. 43
- Carton, G.D. (1997). Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel. Paris : Village Mondial, 221 pages
- COLLERETTE Pierre [et al] (1997).- Le changement organisationnel :Théories et pratiques .-Québec : Ed. Presses univ. p. : 20
- Collerette, P., Delisle, G. et Perron, R. (1997). Le changement organisationnel : Théorie et pratique. Montréal, Presse de l'Université du Québec, p. 20
- Collerette, Pierre, Gilles Delisle et Richard Perro (1997). -Le changement organisationnel: Théorie et pratique. Presse de l'Université du Québec, p. 94

- COLLERETTE, Pierre, Robert Schneider et Martin Lauzier (1977).- Le pilotage du changement.- Quebec: Presses de l'université. 293p.
- CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard (2000). - L'Acteur et le système : les contraintes de l'action collective. - Paris : Ed. Points, p.383.
- David AUTISSIER et Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ Alain VAS(2010).- Conduite du changement : concepts clés.- Paris :Dunod, page 203-206
- David AUTISSIER et Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ Alain VAS(2010).- Conduite du changement : concepts clés.- Paris : Dunod ,page 181-183
- David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT (2013). - La boîte à outils de la Conduite du changement. - Paris ; Dunod, page 160-162
- David AUTISSIER et Jean-Michel MOUTOT (2013). - La boîte à outils de la Conduite du changement. - Paris ; Dunod, page 82-83
- DEMERS Christian (1999).- De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui .- revue de Gestion: HEC Montréal, vol 24, n° 03, Automne, p. 131-139.
- Djellalil jilani, P. d. (2015). *la transformation digitale saisir les opportunités du numérique pour l'entreprise*. paris: Donud.
- GROUARD Benoit et MESTON Francis (1998). - L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement. - Paris : Dunod, p. 336.
- GROUARD Benoit et MESTON Francis (1998). - L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement. - Paris : Dunod, p.06.
- GROUARD Benoit et MESTON Francis (1998). - L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement. 3ème édition, Paris : Dunod.
- GROUARD Benoit et MESTON Francis (1998). - L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement. - Paris : Dunod, p.20
- GROUARD Benoit et MESTON Francis (1998). - L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement. - Paris : Dunod, p.336
- GROUARD, Benoît et MESTON, Francis (1998). - L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement. -3ème édition. - Paris : Dunod, page 9
- GROUARD, Benoît et MESTON, Francis (1998). - L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement. -3ème édition. - Paris : Dunod, page 11

- HATCH M.J., (2000), Théorie des organisations : De l'intérêt de perspectives multiples, DeBoeck Université, Bruxelles. Page 229
- HATCH M.J., « The Dynamics of Organizational Culture », Academy of Management Review, vol. 18, n° 4, 1993, p. 657-693.
- Johnson, G. et Scholes, H. (2000). Stratégique. Edition française dirigée par F.Fréry, Paris, Publi-Union.
- Kotter, J. P. (1996). Leading change. Boston, Mass: Harvard Business School Press
- Kotter, J. P. et Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. Harvard Business Review, mars-avril, pp. 106-114
- Kotter, John P. 1996. Leading change. Boston, Mass: Harvard Business School Press
- KUHN T., La structure des révolutions scientifiques, Flammarion, 1983 Page 283
- JOHNSON G., SCHOLES K., WHITTINGTON R., FRÉRY F., Stratégique, (8e édition), Pearson Éducation France, 2008, p. 612
- Latiri-Dardour, I. (2006). -Pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile : D'un modèle à phases à un modèle à options, sur le cas de la joint-venture SGHQ en Chine (Thèse de doctorat en Sciences de Gestion). Ecole des Mines de Paris, France, page. 52
- Livian Yves - Frédéric (2008). -Organisation : théorie et poétiques. -4e édition, Paris : Dunod ,336 p
- LORSCH J.W., « Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change », California Management Review, winter, vol. 28, n° 2, 1986, p. 95-110.
- McAfee, E. b. (2014). *The second machine age* . Etat unis: Norton and company.
- Miller, D. et Friesen, P. (1982). Structural change and performance: Quantum versus Piecemeal-Incremental approaches. Academy of management Journal, Vol.25, n°4, pp. 867-892.
- Reitter, R., Chevalier, F., Laroche, H., Mendoza, C. et Pulicani, P. (1991). Cultures d'entreprise. Paris, Vuibert, 286 pages. Page 47
- SCHEIN E.H., « Coming to a New Awareness of Organizational Culture », in SCHEIN E.H. (dir.), The Art of Managing Human Resources, Oxford University Press, New York, 1987, p. 261-277.
- SCHEIN E.H., Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco, 1985, 2004 pour la 3e edition, page 9.

- Soparnot, R. (2004). L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement. Revue Internationale de Gestion, Vol. 29 n° 4, pp. 31-42.
- THEVENET Maurice (1995). - Impliquer les personnes dans l'entreprise. - Paris, édition, Liaisons, p. 144.
- Vandangeon I. (2000). Changement prescrit et changement construit : la conduite du processus de changement et les logiques d'action sous-jacentes. In T. Durand, E. Mounoud et G. Koenig (Eds.), Perspectives en Management Stratégique (pp. 191-216). Cormelles-le-Royal, EMS (Éditions Management & Société).
- Vas, A. et Van de Velde, B. (2000, Mai). La résistance au changement revisitée du top management à la base : Une étude exploratoire. Communication présentée à la IXIeme conférence de l'AIMS, Montpellier, France.

Site web :

- <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/developper-lactivite-son-entreprise/prospecter-web/avantages-digitalisation-son#:~:text=de%20vos%20services.,Optimiser%20la%20logistique%20et%20vos%20process,en%20interne%20qu'en%20externe> ,consulté le 17 Avril 2022
- <https://slack.com/intl/fr-fr/blog/transformation/les-enjeux-de-la-transformation-numerique-pour-votre-entreprise> ,consulté le 20 Mai 2022
- <https://www.1min30.com/acquisition-strategy-design/transformation-digitale-histoire-1287515097#:~:text=Le%20terme%20%C3%A9tait%20d%C3%A9jà%20employ%C3%A9,comment%20%C3%A7ait%20%C3%A0%20conqu%C3%A9rir%20le%20monde.> ,consulté le 26 Avril 2022
- <https://www.cadredesante.com/spip/profession/management/article/le-terme-de-resistance-au-changement-designe> ,consulté le 26 Avril 2022
- https://www.google.com/amp/s/blog.hexagone-strategie.com/podcast/transformation-digitale-facteurs-du-succes%3Fhs_amp=true ,consulté le 10 Mai 2022
- <https://www.locomotiv.com/avantages-transformation-digitale-des-entreprises/> ,consulté le 20 avril 2022

- <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/courbe-du-changement.htm> ,consulté le 13 mai 2022
- <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/courbe-du-changement.htm> , consulté le 14 -05-2022
- <https://www.manager-go.com/organisation-entreprise/dossiers-methodes/cadre-7s-de-mckinsey> , consulté le 14 mai
- <https://www.manager-go.com/organisation-entreprise/dossiers-methodes/cadre-7s-de-mckinsey#:~:text=Qu'est%2Dce%20que%20le.aux%20entreprises%20devant%20%C3%AAtre%20align%C3%A9s> , consulté le 13 mai 2022
- <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/conduite-du-changement.htm> ,consulté le 17 mai 2022
- <https://www.manager-go.com/organisation-entreprise/dossiers-methodes/cadre-7s-de-mckinsey#:~:text=Qu'est%2Dce%20que%20le.aux%20entreprises%20devant%20%C3%AAtre%20align%C3%A9s> ,consulté le 14 mai 2022

Annexes :

ANNEXES 1 : Guide d'Entretien

Axe 01 : Profil du répondant

- Genre :
- Niveau d'étude :
- Post occupé :
- Ancienneté :

Axe 02 : Etat de digitalisation du post

- Quels sont les outils de communication digitale que vous utilisez chaque jour dans votre poste de travail ?
- Disposez d'une plateforme permettant d'avoir l'accès aux informations de l'entreprise ?
- Comment fonctionne-t-elle cette plateforme ?
- Les outils digitaux mise à votre disposition sont-ils satisfaisants ?
- Quels autres outils souhaiterez-vous avoir ?

Axe 03 : Importance de la digitalisation dans votre service

- Comment les outils digitaux contribuent a amélioré votre performance dans ce poste ?
- Quels sont selon vous les enjeux de l'utilisation des outils digitaux ?
- Selon votre point de vue en quoi la digitalisation bénéficie l'entreprise ?
- La digitalisation vous a-t-elle permit une meilleure organisation au travail ?

Axe 04 : la gestion du changement

- Avez-vous déjà suivi une formation sur l'utilisation des outils digitaux depuis votre arrivé dans l'entreprise ?
- Cette formation vous a-t-elle été bénéfique ?
- Comment trouvez-vous le système de communication au sein de l'entreprise ?
- Avez-vous peur du changement ?

- Avez-vous été consulté par rapport à la mise en œuvre des outils digitaux ?
- Considérez-vous l'utilisation des outils comme une imposition ?
- Quelles sont selon vous les bonnes pratiques en matière de gestion du changement pour réussir une transformation digitale ?
- La culture de l'entreprise est-elle favorable au changement ?

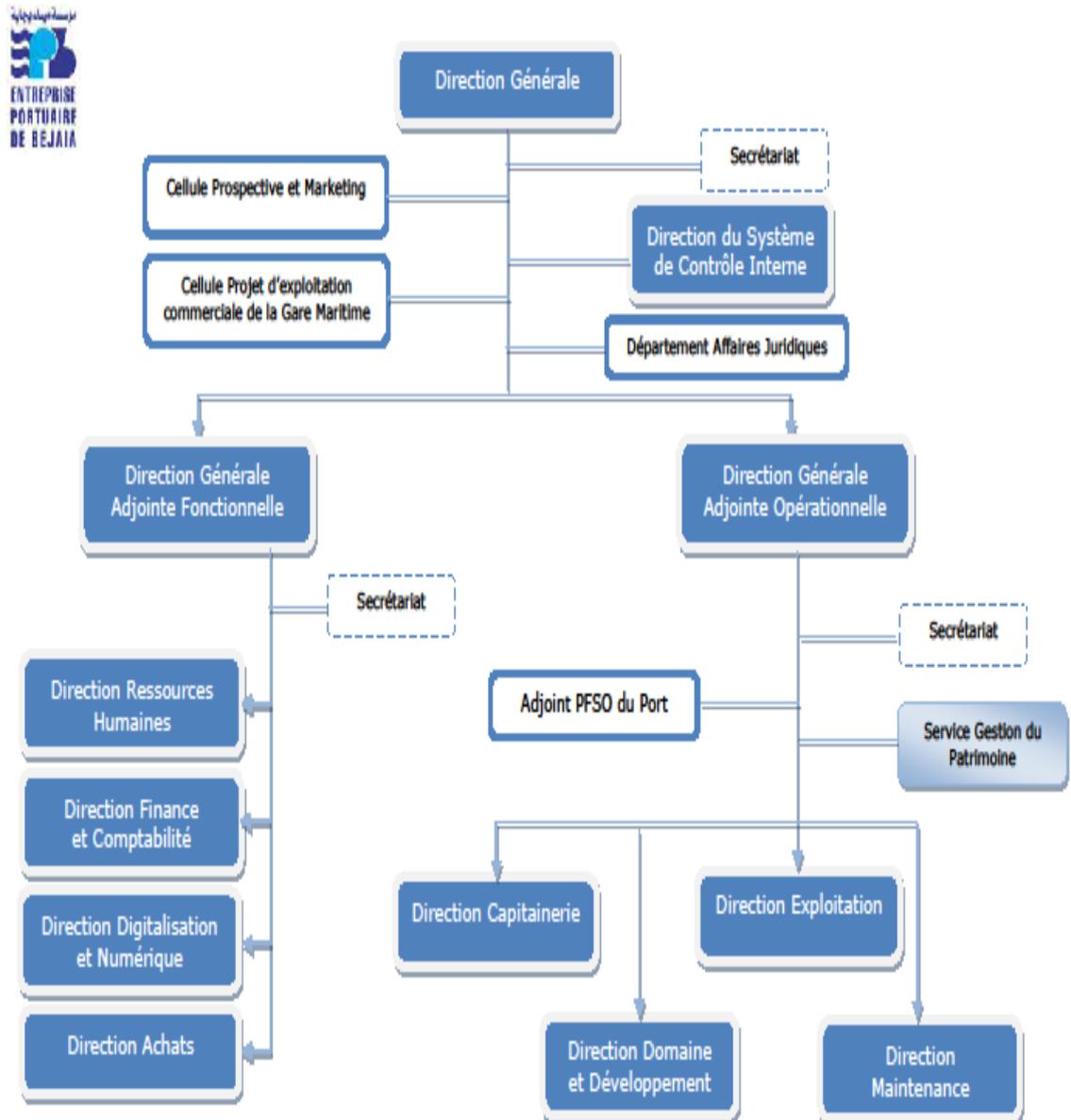
Axe 05 : Les actions

- Une plus grande implication dans le projet de digitalisation vous conduira-t-elle à l'accepter ?
- Quelles sont les actions engagées par votre hiérarchie pour accompagner les changements ?
- Comment les résistances aux changements sont perçues et quelles sont les actions mises en œuvre pour les réduire ?

Axe 06 : Suggestion

- Quelles sont les pratiques en termes de digitalisation que vous souhaitez voir au sein de votre service ?
- Quelles sont selon vous les actions à mettre en place pour une adaptation à la transformation digitale ?

ANNEXES 2 : Organigramme de l'EPB



Source : Document interne de l'entreprise

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE :	1
Chapitre 01 : la gestion du changement.....	Erreur ! Signet non défini.
Introduction	5
1. La gestion du changement : concepts et définitions	5
1.1 Définition du changement :	5
1.2 Définition du changement organisationnel :	6
1.3 Historique du changement organisationnel.....	7
1.3.1 La première période :	7
1.3.2 La seconde période :	8
1.3.3 La troisième période :	8
1.4 Les typologies de changement	9
1.4.1 Selon le mode diffusion du changement :	9
1.4.2 Selon l'intentionnalité du changement :	10
1.4.3 Selon le degré d'implication des collaborateurs	11
1.4.4 Selon la profondeur du changement	12
1.5 Les facteurs du changement	13
1.5.1 Les facteurs externes	13
1.5.2 Les facteurs internes	15
1.6 La résistance au changement	16
1.6.1 Définition de la résistance au changement	16
1.6.2 Les facteurs de résistance	17
1.6.3 Les formes de résistance	19
2 Gérer le changement une nécessité pour l'entreprise	21
2.1 Définition de la gestion du changement	21

2.2	Modèles de la gestion du changement	22
2.2.1	Le modèle de Lewin.....	22
2.2.2	Modèle de McKinsey	23
2.2.3	Le modèle kotter.....	25
2.3	La courbe pour comprendre les résistances	28
2.3.1	Le choc/déni.....	29
2.3.2	La colère/peur.....	30
2.3.3	La tristesse/dépression	30
2.3.4	Quête de sens/essai/acceptation Expérimentation	31
2.3.5	Sérénité/nouvelles forces	31
2.4	Les leviers de gestion du changement	31
2.4.1	La communication.....	32
2.4.2	La formation.....	33
2.4.3	La motivation.....	34
2.4.4	La participation	34
2.4.5	L'Accompagnement	35
2.5	Les enjeux de la gestion du changement	36
2.5.1	L'enjeu sociologique.....	36
2.5.2	L'enjeu psychologique.....	37
2.5.3	L'enjeu financier	37
3	Comprendre la culture organisationnelle pour changer	38
3.1	La culture organisationnelle, un outil de changement.....	38
3.1.1	Les artefacts verbaux :.....	39
3.1.2	Les normes de comportement :.....	39
3.1.3	Les croyances et hypothèses de bases :.....	39
3.2	La culture de l'apprentissage et du changement.....	40
3.2.1	La culture de l'apprentissage.....	41

3.2.2 L'engagement d'apprendre à apprendre	42
3.2.3 Une vision positive de la nature humaine	42
3.3 Utiliser le tissu culturel pour conduire le changement :	43
Conclusion	44
Chapitre 02 : la transformation digitale des entreprises.....	Erreur ! Signet non défini.
Introduction	46
1. La transformation digitale : approche théorique.....	46
1.1 Définition de la digitalisation	46
1.2 Définition de transformation digitale	47
1.3 Les facteurs déclenchant la transformation digitale dans les entreprises	48
1.3.1 Les développements technologiques	48
1.3.2 la révolution des données	48
1.3.3 Evolution des habitudes de consommation.....	48
1.3.4 la réglementation	49
1.4 L'impact de la digitalisation sur les entreprises	49
1.4.1 L'impact sur les relations clients	49
1.4.2 L'impact sur les logistiques et les processus.....	50
1.4.3 L'impact sur le maintien de l'activité.....	50
2. La transformation digitale et ses opportunités pour l'entreprise	50
2.1 L'enjeu de la transformation digitale pour les entreprises	50
2.2 Nécessite et obstacles d'une transformation digitale dans les entreprises	50
2.2.1 Les nécessités d'une transformation digitale.....	51
2.2.2 Les obstacles de la transformation digitale	53
2.3 Les facteurs clés du succès d'une transformation digitale.....	54
2.3.1 Une équipe soudée autour de la digitalisation	54
2.3.2 Participer au top management.....	54
2.3.3 Une vision structurée, formelle et partagée.....	55

2.3.4	Approche centrée sur le client	55
2.3.5	Une culture « Apprendre & tester »	55
2.3.6	L'écoute active de ses collaborateurs	55
2.3.7	Organisation horizontale agile	56
2.3.8	Implication des Ressources Humaines	56
3.	Conduite de la transformation digitale	56
3.1	Les étapes de la transformation digitale	56
3.2	Les outils de la transformation digitale	60
3.2.1	Les suites collaboratives	60
3.2.2	Les plateformes de communication	60
3.2.3	Les plateformes intranet nouvelles génération	61
3.2.4	Les outils CRM :	62
3.2.5	Les outils de gestion de contenus CMS :	62
3.2.6	Les outils de gestion de projets :	63
3.2.7	Les outils de gestion de recrutement :	64
3.2.8	Les outils de comptabilité :	64
3.2.9	Les outils de gestion de paie :	65
	Conclusion :	65
 Chapitre 03 : Cas pratique de l'entreprise portuaire de Bejaïa Erreur ! Signet non défini.		
	Introduction :	66
1.	Historique et présentation de l'EPB	66
1.2	Historique	66
1.3	Situation géographique de l'EPB :	68
1.3.1	Mouillage	68
1.3.2	Accès au Port	68
1.3.3	Bassins du Port	68
1.4	Les Missions et activités de l'EPB	69

1.4.1 Les principales Missions	69
1.4.2 Les Activités principales	69
1.5 Les différents services :	70
1.5.1 L’acheminement des navires de la rade vers le quai :	70
1.5.2 Le remorquage :	70
1.5.3 Le pilotage :	70
1-5-4 Le lamanage :	70
1.5.5 Les opérations de manutention et d’acconage pour les marchandises :	70
1.6 Organisation de l’EPB	71
1.6.1 Directions opérationnelles :	71
1-6-2 Directions fonctionnelles	73
1.7 Les infrastructures et les équipements	74
1.7.1 Les infrastructures portuaires	74
1.7.2 Les principaux équipements	74
1.8 Marché et Hinterland :	75
1.8-1 Typologie produit :	75
1.8.2 Typologie client :	76
1.8.3 Typologie zone géographique :	76
1.9 Les concurrents :	76
1.9.1 Le port d’Alger :	76
1.9.2 Le Port de DJENDJEN :	77
1.9.3 Le port de Skikda :	77
1.9.4 Le port d’Annaba :	78
2. Méthodologie	78
3. Analyse et traitement des entretiens	80
Conclusion :	91
Conclusion générale :	93

Bibliographie :	95
Annexes :	100
Résumé :	109

RESUME :

L'utilisation massive d'Internet et l'avènement des réseaux sociaux ont soulevé complètement la réalité des individus de la société et n'épargnent pas celle des entreprises. La transformation digitale s'est avérée indispensable pour réussir dans ce nouveau contexte. Malgré ses bienfaits, elle rencontre des résistances qui doivent être gérées pour ne pas être des obstacles.

Cette transformation digitale nécessite donc une gestion de ces résistances qui nécessite la mise en place d'une démarche de gestion du changement comprenant un ensemble de méthodes de suivi et permettant de faciliter l'acceptation du changement par les individus.

Dès lors, la gestion du changement constitue le facteur clé qui conditionne la réussite de la transformation digitale des entreprises.

Mots clés : Transformation digitale, gestion du changement,

Abstract:

The massive use of internet and the advent of social media deeply impact the reality of individuals in society and do not spare the companies. Digital transformation turns out to be very important for the enterprises to be successful in this environment. Despite its benefits, this transformation faces resistances which must be managed in order not to be obstacles.

Therefore, the success of digital transformation requires the management of resistance, which requires the implementation of an approach that includes a set of monitoring methods and facilitates the acceptance of change by individuals.

Therefore, change management is the key factor that determines the success of the digital transformation of companies.

Key words: Digital transformation, change management.