

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**



***Faculté des sciences sociales et humaines***

***Département Sociologie***

**MEMOIRE DE FIN DE CYCLE**

**EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER EN SOCIOLOGIE DE  
L'ORGANISATION ET DU TRAVAIL**

**Option : Sociologie de l'organisation et du travail**

***LA TRANSFORMATION DIGITALE AU SEIN DES ENTREPRISES ET  
SON IMPACT SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE***

**CAS PRATIQUE : ENTREPRISE CEVITAL**

**Réalisé par :**

**GUERMOUCHE Melissa**

**Encadré par :**

**Dr : NOUI Rabah**

**Année universitaire : 2024/2025**

## **Remerciement**

Avant de présenter ce travail, je tiens tout d'abord à adresser mes Remerciements les plus sincères à Dieu, le Tout-Puissant, qui m'a accordé la Force, la patience, la santé et la volonté nécessaires pour mener à bien ce projet.

Je souhaite exprimer toute ma gratitude à mon encadrant universitaire,

Monsieur Noui Rabah, pour sa disponibilité, ses conseils précieux, et son Accompagnement tout au long de ce mémoire. Son encadrement attentif a Grandement contribué à l'orientation et à l'aboutissement de ce travail.

Mes remerciements vont également à mon tuteur de stage, Monsieur Athmane Azouaou, pour son accueil au sein de l'entreprise et pour l'intérêt qu'il a porté à Mon projet. Sa bienveillance et ses indications pratiques m'ont permis de mieux Comprendre le cadre professionnel et d'enrichir ma réflexion.

Je remercie également les membres du jury pour le temps consacré à l'étude de Ce travail, ainsi que pour leurs remarques constructives qui ne manqueront pas D'approfondir mes connaissances.

Ma reconnaissance va aussi à ma famille, pour son soutien indéfectible, ses Encouragements constants et sa présence bienveillante tout au long de cette Expérience. Enfin, je remercie toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la Réalisation de ce mémoire. Leur aide, leur soutien moral ou matériel, trouvent Ici toute ma reconnaissance.

## Dédicace

Avec tous mes sentiments de respect, avec l'expérience de ma reconnaissance, je dédie ma remise de diplôme et ma joie vous, qui éclairez mon chemin de mille lumières...

À celui qui voyait dans mon plus simple succès la plus grande réalisation, a l'homme qui a fait de moi ce que je suis aujourd'hui car il est mon père, celui dans les yeux duquel je vois la fierté de moi, grâce à toi j'ai appris à être la fille qui ne cesse pas de faire tout pour te rendre heureux et fière

A celle dont ses paroles m'accompagnent depuis que j'étais petite, la première Femme Forte, courageuse qui a souffert sans me laisser souffrir, celle qui m'a appris à être une fille forte et qui cherche toujours àachever ses objectifs à tout prix ; celle qui m'a encouragé à poursuivre mes rêves. Mon ange gardien ton amour et ta présence dans ma vie et le fait d'être ma Mère continueront d'éclairer mon chemin.

À mes grands frères Youcef, Kamal, merci d'être là avec votre façon je vous aime pour tout ce que vous êtes À mon petit frère amar, complice de mes silences et de mes sourires je te vois grandir avec fierté , À mes belles sœur Sara, Hania, À mes petits Neveux Kylian et Idir, ces âmes pures qui font danser la joie dans nos foyers , À ma cousine que j'aime tant amira Ma chère radia, merci d'avoir tendu la main, Ton aide a été une lumière précieuse sur ce chemin À mes copines aida Lydia ,Melissa , a nesrine merci d'etre toujours la

## **Sommaire :**

<b>Remerciement</b>	
<b>Dédicace</b>	
<b>La liste des abréviations</b>	
<b>La liste des tableaux</b>	
<b>La liste des figures</b>	
<b>Introduction générale .....</b>	10
<b>Chapitre I : Problématisation et fondements conceptuels de la recherche</b>	
<b>Section1 : problématique de recherche et cadre d'analyse .....</b>	14
<b>1. Problématique de recherche.....</b>	14
<b>2. Les hypothèses de recherche .....</b>	16
<b>3. justification sociale et scientifique du choix du thème .....</b>	16
<b>3.1 Justification sociale .....</b>	16
<b>3.2 Justification scientifique .....</b>	16
<b>4 .Objectifs de la recherche .....</b>	17
<b>4.1 Objectif général .....</b>	17
<b>4.2 Objectif spécifique.....</b>	17
<b>5 .Définitions opératoires des concepts clés .....</b>	18
<b>5.1 La transformation digitale.....</b>	18
<b>5.2La digitalisation .....</b>	19
<b>5.3Définition de la performance .....</b>	19
<b>5.4Performance organisationnelle .....</b>	20
<b>Section 2 : contexte, moteurs et enjeux de la transformation digitale.....</b>	21
<b>1. La naissance de la digitalisation .....</b>	21
<b>1.1De l'informatisation à la transformation digitale des entreprises .....</b>	21
<b>2. Etapes de la transformation digitale dans les entreprises .....</b>	22
<b>2.1La digitalisation se traduit par différentes phases .....</b>	22
<b>3. Outils, technologie et solution numérique mobilisés .....</b>	23
<b>3.1Pourquoi la digitalisation ?.....</b>	23
<b>3.2Qu'est-ce qu'un outil digital ?.....</b>	24
<b>3.3Les outils numériques .....</b>	24

<b>3.4les solutions numériques.....</b>	<b>29</b>
<b>4. Enjeux de la digitalisation .....</b>	<b>30</b>
<b>4.1Enjeux Ressources Humaines .....</b>	<b>30</b>
<b>4.2Enjeux sociétaux de la digitalisation .....</b>	<b>31</b>
<b>4.3Enjeux techniques et organisationnels de la digitalisation .....</b>	<b>31</b>
<b>4.4Enjeux économiques.....</b>	<b>32</b>
<b>4.5Opportunités et bénéfices .....</b>	<b>32</b>
<b>4.6Contraintes et obstacles .....</b>	<b>34</b>

### **Chapitre II Cadre théorique de la recherche**

<b>Section 1 : fondements théoriques de l'étude .....</b>	<b>37</b>
<b>1. Théorie de la diffusion des innovations (Rogers) .....</b>	<b>37</b>
<b>1.1Les éléments de la diffusion d'Everett M. Rogers .....</b>	<b>37</b>
<b>1.2L'innovation.....</b>	<b>37</b>
<b>1.3. La théorie de diffusion des innovations (IDT).....</b>	<b>38</b>
<b>1.4Le processus de diffusion des innovations.....</b>	<b>38</b>
<b>2. Théorie du changement organisationnel .....</b>	<b>39</b>
<b>2.1Définition des principaux concepts .....</b>	<b>39</b>
<b>3. Théorie des ressources et des compétences (RBV) .....</b>	<b>40</b>
<b>Section2 : impacts multiformes de la digitalisation.....</b>	<b>42</b>
<b>1. effet de la digitalisation sur la performance organisationnelle .....</b>	<b>42</b>
<b>2. impact de la digitalisation sur les ressources humaines.....</b>	<b>43</b>
<b>2.1L'impact de la transformation digitale sur l'individu et le collectif .....</b>	<b>44</b>
<b>2.3La révolution numérique nous donne l'opportunité de .....</b>	<b>45</b>
<b>2.4La révolution digitale se caractérise par .....</b>	<b>45</b>
<b>3. Transformation des processus organisationnels .....</b>	<b>46</b>
<b>4. Incidences sur les résultats globaux de l'entreprise .....</b>	<b>47</b>
<b>4.1Croissance et rentabilité .....</b>	<b>47</b>
<b>4.2Satisfaction Client et Fidélisation .....</b>	<b>47</b>

### **Chapitre III Démarche méthodologique et protocole d'enquête**

<b>Section 1 : Approche méthodologique adoptée.....</b>	<b>50</b>
<b>1. Méthode de recherche choisie .....</b>	<b>50</b>
<b>2. Techniques de collecte des données .....</b>	<b>50</b>
<b>3. Délimitation de la population et stratégie d'échantillonnage.....</b>	<b>51</b>

<b>3.1la population d'étude.....</b>	<b>51</b>
<b>3.2stratégie d'échantillonnage.....</b>	<b>51</b>
<b>Section 2 : Présentation de l'entreprise d'accueil (CEVITAL).....</b>	<b>52</b>
<b>1. Présentation de l'entreprise .....</b>	<b>52</b>
<b>4.1historique de Cevital .....</b>	<b>52</b>
<b>4.2Situation géographique .....</b>	<b>53</b>
<b>4.3Les différentes activités de Cevital .....</b>	<b>54</b>
<b>4.4La structure organisationnelle de Cevital .....</b>	<b>57</b>
<b>4.5Le choix stratégique de CEVITAL :.....</b>	<b>61</b>
<b>Chapitre IV Analyse et interprétation des résultats</b>	
<b>Section1 : analyse descriptive des données collectées .....</b>	<b>63</b>
<b>Section 2 : analyse confirmatoire .....</b>	<b>70</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>99</b>
<b>Bibliographie : .....</b>	<b>101</b>

## **La liste des abréviations :**

**O.C.D.E** : Organisation de Coopération et de Développement Économiques

**A.P.I** : Application Programming Interface (Interface de Programmation d'Application)

**C.V** : Curriculum Vitae

**T.P.E** : Très Petite Entreprise

**P.M.E** : Petite et Moyenne Entreprise

**C.E.G.I.D** : Compagnie Européenne de Gestion par l'Informatique Décentralisée (éditeur de logiciels de gestion)

**R.G.P.D** : Règlement Général sur la Protection des Données

**C.R.M** : Customer Relationship Management (Gestion de la Relation Client)

**G.R.C** : Gestion de la Relation Client

**G.R.H** : Gestion des Ressources Humaines

**R.H** : Ressources Humaines

**D.R.H** : Direction des Ressources Humaines

**G.P.S** : Global Positioning System

**G.S.M** : Global System for Mobile communications (Système mondial de communication mobile)

**I.P** : Internet Protocol (Protocole Internet)

**Q.V.T** : Qualité de Vie au Travail

**R.S.E** : Responsabilité Sociétale des Entreprises

**I.D.T** : Innovation Diffusion Theory (Théorie de Diffusion des Innovations)

**R.B.V** : Resource-Based View (Approche fondée sur les ressources)

**M.R.C** : Management de la Relation Client

**E.R.P** : Enterprise Resource Planning (Planification des Ressources de l'Entreprise)

**M.E.S** : Manufacturing Execution System (Système d'Exécution de la Fabrication)

**N.P.S** : Net Promoter Score (Indice de Recommandation Client)

**S.P.A** : Société par Actions

**D.F.C** : Direction Finance et Comptabilité

**La liste des tableaux :**

Tableaux	Titre	Page
<b>Tableau 01</b>	répartition des enquêtes selon l'âge	<b>63</b>
<b>Tableau 02</b>	niveau d'instruction des enquêtés	<b>64</b>
<b>Tableau 03</b>	ancienneté dans le poste actuel	<b>66</b>
<b>Tableau 04</b>	moyenne des perceptions sur la digitalisation	<b>68</b>
<b>Tableau 05</b>	moyenne des perceptions sur la stratégie digitale	<b>70</b>
<b>Tableau 06</b>	validité du croisement entre ancienneté et digitalisation	<b>71</b>
<b>Tableau 07</b>	ancienneté et perception de la facilité apportée par la digitalisation	<b>73</b>
<b>Tableau 08</b>	validité des croisements entre âges et perception du digital	<b>74</b>
<b>Tableau 09</b>	croisement âge et perception de la formation aux outils digitaux	<b>76</b>
<b>Tableau 10</b>	Khi-deux âge et satisfaction sur la formation digitale	<b>77</b>
<b>Tableau 11</b>	croisement âge et perception de la digitalisation comme aide au travail	<b>79</b>
<b>Tableau 12</b>	Khi-deux âge et perception des effets de la digitalisation	<b>80</b>
<b>Tableau 13</b>	Répartition des réponses sur l'amélioration de la collaboration par niveau d'instruction	<b>81</b>
<b>Tableau 14</b>	Répartition des réponses sur l'environnement digital de l'entreprise	<b>82</b>
<b>Tableau 15</b>	Résultats des tests du Khi-deux	<b>83</b>
<b>Tableau 16</b>	perception de l'impact de la transformation digitale sur la préparation aux crises	<b>85</b>
<b>Tableau 17</b>	Analyse des résultats du test du Khi-deux sur la transformation digitale	<b>86</b>
<b>Tableau 18</b>	perception et utilisation des outils digitaux en entreprise	<b>88</b>
<b>Tableau 19</b>	Analyse statistique de la relation entre les variables étudiées	<b>89</b>
<b>Tableau 20</b>	Répartition des réponses sur l'automatisation des tâches et la préparation aux crises	<b>90</b>
<b>Tableau 21</b>	Résultats des tests statistiques (Khi-deux)	<b>91</b>
<b>Tableau 22</b>	Utilisation des données en temps réel et automatisation des tâches	<b>92</b>
<b>Tableau 23</b>	Tests statistiques sur l'utilisation des données	<b>93</b>
<b>Tableau 24</b>	Corrélation entre la perception de la digitalisation et la formation reçue	<b>95</b>
<b>Tableau 25</b>	Corrélation entre la facilité d'utilisation des outils digitaux et leur emploi pour automatiser les tâches répétitives	<b>96</b>

**La liste des figures :**

Figure	Titre	Page
Figure 1	Les huiles végétales	55
Figure 2	Margarine et graisse végétale	55
Figure 3	Le sucre “SKOR”	56
Figure 4	L'eau LALLA KHEDIDJA et Jus Tchina.	57
Figure 5	Profil démographique des répondants, répartition par âge et niveau d'instruction.	64
Figure 6	Caractéristiques professionnelles des répondants, niveau d'instruction et ancienneté dans le poste.	65
Figure 7	Stabilité professionnelle et perception de la digitalisation.	67
Figure 8	impact significatif de l'âge sur la perception des formations digitales et des bénéfices perçus	78
Figure 9	influence significative de lâche sur la perception des bénéfices de la digitalisation	81
Figure 10	Perception des outils digitaux et recommandation de l'environnement digital en entreprise	84
Figure 11	perception des outils digitaux et adaptation aux crises .	87
Figure 12	utilisation des outils digitaux pour l'automatisation des tâches	90
Figure 13	analyse des outils digitaux : automatisation et prise de décision	94

1

## Introduction

### **Introduction générale :**

Transformons-nous ! Nous vivons désormais dans un monde où le changement est devenu une... constante. Dans le domaine de l'entreprise, c'est une évidence. Rapidité de l'innovation technologique, renversements des équilibres sur les marchés. Invention de modèles économiques, émergence de nouveaux usages des consommateurs... tous ces facteurs poussent à évoluer constamment.

La transformation digitale est un nouvel élan. C'est l'opportunité de revoir les produits, les services ou même l'organisation de l'entreprise. Dans cette opération, un élément déterminant : la digitalisation, qui va jouer, en coulisses, le rôle pivot de catalyseur. La digitalisation est non seulement un créateur de richesses puis- qu'il permet d'augmenter la productivité des entreprises mais aussi un moyen de travailler différemment et d'optimiser les relations avec l'ensemble de ses parties prenantes, avec son < écosystème >. Les réseaux sociaux, le Cloud Computing, pour ne citer que quelques phénomènes récents, montrent comment les nouvelles technologies accompagnent, encouragent. Facilitent et accélèrent la transformation de nos sociétés. En accroissant les possibilités de collaboration et de participation. En favorisant la < co-creation>>.

Les technologies digitales ne sont qu'un élément d'un puzzle compliqué, qui doit être résolu pour que l'entreprise reste compétitive dans un monde dit digitalisé (Hinings, 2018). En effet, cette démarche n'est pas une simple initiative de modification de l'organisation, plutôt un processus qui doit être bien élaboré et planifier et qui touche toutes les parties prenantes de l'entreprise.

Cette tendance a provoqué de nombreux changements dans l'organisation des entreprises. Elle a remis en question leur manière de fonctionner, ainsi que la façon dont les employés travaillent. Le mode de travail habituel a beaucoup évolué, en passant par plusieurs étapes et en rencontrant différents défis et difficultés. Aujourd'hui, les entreprises adoptent une nouvelle forme d'organisation, qui touche toutes les fonctions et tous les services, comme le marketing, le commerce ou encore les ressources humaines. Ces services utilisent désormais différents outils modernes qui leur permettent d'améliorer leurs performances, de faire plus de profit et d'obtenir de meilleurs résultats.

Pour mieux comprendre l'importance de cette démarche de transformation digitale, nous tenterons d'analyser la problématique suivante :

- Comment les nouvelles technologies redéfinissent-elles les relations d'autorité et les processus décisionnels dans les organisations ?

A partir de cette problématique on pose deux autres sous question qui vont nous permettre de mieux cerner notre thème :

- Comment les collaborateurs perçoivent-ils ces transformations technologiques dans leur quotidien professionnel ?
- Quelles sont les stratégies mobilisées par l'entreprises afin de répondre aux défis de la digitalisation

Pour répondre à ces questions, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- Les collaborateurs de CEVITAL perçoivent positivement les transformations digitales en la considérant comme un levier d'efficacité professionnelle.
- Le succès de la transformation digitale dépend de plusieurs facteurs clés, tels que l'adhésion des employés, la formation aux nouvelles technologies, ainsi que l'alignement entre la stratégie digitale et les objectifs organisationnels.

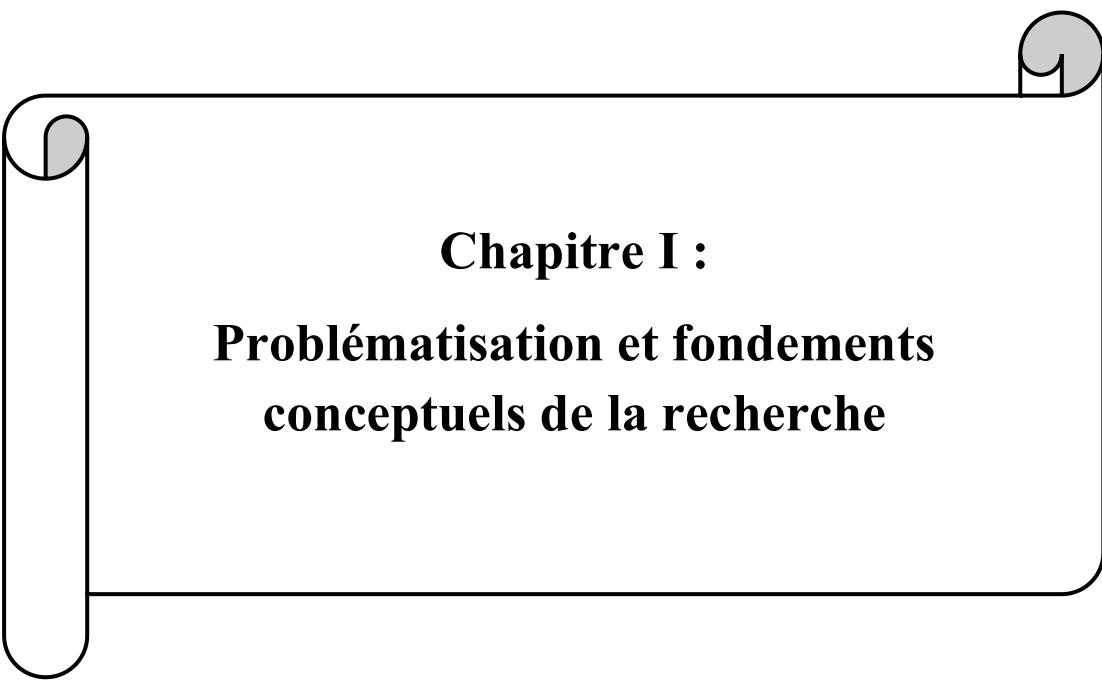
Ce mémoire a pour objectif principal de mieux comprendre le concept de la transformation digitale au sein des entreprises, ainsi que les différents changements internes et externes qu'elle entraîne. Il s'agit d'analyser non seulement les avantages apportés par cette transition, mais aussi les risques et défis qu'elle peut poser. Cette recherche prend tout son sens dans le contexte algérien, où peu d'études ont été menées sur l'impact réel de la transformation digitale sur la performance organisationnelle des entreprises.

Dans ce cadre, notre mémoire s'articule autour de trois chapitres principaux. Pour répondre à la problématique de la transformation digitale et de son impact sur la performance des entreprises, ce mémoire est structuré de manière logique et progressive. Chaque chapitre a un rôle précis pour mieux comprendre le sujet, en partant des bases jusqu'à l'analyse des résultats obtenus.

- **Le premier chapitre** est consacré à la présentation du sujet et du cadre général de la recherche. J'y explique la problématique que je souhaite étudier, les hypothèses que j'ai formulées, ainsi que les objectifs de mon travail. Ce chapitre contient aussi les

définitions des principaux concepts utilisés, comme la digitalisation, la transformation digitale, la performance et la performance organisationnelle.

- **Le deuxième chapitre** développe le cadre théorique. J'y présente les principales théories qui m'ont aidée à comprendre le sujet, notamment celles sur l'innovation, les ressources et le changement organisationnel. Ensuite, j'analyse les différents effets de la digitalisation sur l'entreprise, que ce soit sur les ressources humaines, les processus internes ou les résultats globaux comme la rentabilité, la satisfaction client ou encore la flexibilité.
- **Le troisième chapitre** est dédié à la partie pratique de mon étude. J'y décris la méthode que j'ai utilisée pour faire mon enquête, les outils choisis, ainsi que la manière dont j'ai analysé les données recueillies. Ce chapitre me permet de vérifier mes hypothèses, de comparer les résultats avec les théories, et de proposer des idées pour approfondir ce sujet dans de futures recherches



**Chapitre I :**  
**Problématisation et fondements**  
**conceptuels de la recherche**

**Section1 : problématique de recherche et cadre d'analyse****1. Problématique de recherche**

Le monde connaît actuellement une transformation radicale dans de nombreux domaines, conséquence de la révolution informatique et technologique, qui a profondément transformé l'approche managériale et la structure des produits et services offerts. Grâce à la transformation numérique, les institutions sont passées d'une forme physique tangible à une forme immatérielle, utilisant des technologies modernes et des techniques avancées plutôt que des méthodes traditionnelles et manuelles pour accomplir leurs tâches, activités et opérations (Gartner, 2020).

Face à une rude concurrence et aux exigences du marché actuel et de ses clients, la transformation digitale est devenue indispensable pour toute entreprise, aujourd'hui plus que jamais. Elle est devenue un véritable atout pour l'entreprise, en lui permettant non seulement de s'adapter à son environnement, mais aussi d'être en permanence à l'écoute de son marché, afin de réaliser l'objectif principal de son activité qui est de maximiser le profit, tout en détenant des parts de marché importantes (Gartner, 2020).

Ces transformations portent légitimement en leur sein autant d'espoirs que d'angoisses, surtout si elles souffrent d'un déficit de préparation ou de communication. Comme toute microsociété, l'entreprise est une entité composite, composée de femmes et d'hommes venant de plus en plus d'horizons différents, riches d'expériences diverses. La transformation ne signifie pas forcément la même chose aux yeux de chacun d'entre eux. Pour réussir, quelques ingrédients simples et immuables sont nécessaires : une vision qui donne du sens, partagée, une véritable stratégie d'accompagnement du changement et, avant tout, une participation active des salariés de l'organisation. Les dirigeants doivent créer les conditions qui donnent à leurs collaborateurs non seulement la compréhension mais, plus encore, l'envie de devenir des acteurs de ces évolutions.

La transformation se fait avec et non pas contre. Et elle doit donc impérativement s'appuyer sur le « middle management », ce relais indispensable qui permet au dirigeant de rester connecté avec l'ensemble des collaborateurs, et vice versa (Ducroiset & Puybareau, s.d. 2012).

Dans un monde en pleine disruption, la transformation digitale est devenue une préoccupation majeure pour les organisations, tant au niveau national qu'international. Afin d'exploiter pleinement le potentiel des nouvelles technologies, elles doivent modifier leur modèle actuel pour s'adapter rapidement à un environnement en constante évolution, et ce, en empruntant la voie de la transformation digitale. À l'ère de la révolution numérique, les entreprises doivent relever un défi stratégique majeur : intégrer et exploiter efficacement les technologies de l'information et de la communication (TIC) pour améliorer leur performance et leur compétitivité. La transformation digitale ne se limite plus à l'adoption d'outils technologiques, mais implique une refonte en profondeur des processus, des modèles organisationnels et des pratiques managériales (Ducroiset & Puybareau, s.d. 2012).

L'un des aspects les plus cruciaux de cette transformation réside dans son impact sur la performance organisationnelle. En effet, les entreprises espèrent, à travers leur digitalisation, améliorer leur efficacité opérationnelle, optimiser leurs coûts, accroître leur agilité et renforcer leur position concurrentielle. Toutefois, l'impact réel de cette transformation varie selon plusieurs facteurs : le degré d'adoption des technologies, l'implication des collaborateurs, la stratégie mise en place et le secteur d'activité concerné. Certaines entreprises, malgré leurs efforts de digitalisation, peinent à en tirer un avantage compétitif significatif, ce qui pose la question des conditions de réussite d'un tel changement (Ducroiset & Puybareau, s.d. 2012 ).

Cette recherche vise à analyser la transformation digitale au sein des entreprises et son impact sur leur performance organisationnelle. Plus précisément, elle repose sur deux axes principaux : d'une part, une revue critique de la littérature sur la relation entre la digitalisation et la performance des entreprises, permettant d'identifier les leviers et les défis de cette transformation ; d'autre part, analyser en profondeur la transformation digitale des processus internes, en mettant l'accent sur son influence sur l'efficacité et la compétitivité organisationnelle.

**Question principale :**

- Comment les nouvelles technologies redéfinissent-elles les relations d'autorité et les processus décisionnels dans les organisations ?

**Questions secondaires :**

- Comment les collaborateurs perçoivent-ils ces transformations technologiques dans leur quotidien professionnel ?
- Quelles sont les stratégies mobilisées par l'entreprise afin de répondre aux défis de la digitalisation

**2. Les hypothèses de recherche :**

- Les collaborateurs de CEVITAL perçoivent positivement les transformations digitales en le considérant comme un levier d'efficacité professionnelle.
- Le succès de la transformation digitale dépend de plusieurs facteurs clés, tels que l'adhésion des employés, la formation aux nouvelles technologies, ainsi que l'alignement entre la stratégie digitale et les objectifs organisationnels.

**3. justification sociale et scientifique du choix du thème :****3.1 Justification sociale :**

- connaitre la réalité de monde de la digitalisation vue son importance dans la vie quotidienne
- le sujet de la transformation digitale est le sujet d'actualité dans le monde imposé sur entreprises en Algérie
- l'importance de la transformation digitale ou les collaborateurs préfèrent les entreprises qui offrent le télétravail
- créer de nouvelles opportunités grâce aux technologies.
- permet de créer un avantage concurrentiel grâce à l'adoption stratégique de la digitalisation

**3.2 Justification scientifique :**

- l'adoption des numériques optimise les coûts, faire une différence de l'offre et de créer une valeur.

- les technologies nouvelles comme Le Big data et l'intelligence artificielle sont devenus des technologies indispensable pour les entreprises.
- les entreprises qui utilisent le digitale ont remarqué que leur résultat sont augmenté de feur et à mesure.
- l'adaptation des entreprises au crises comme Le covid-19 le télétravail pendant cette période

**4 .Objectifs de la recherche :**

chaque recherche ou études scientifiques vise des objectifs à atteindre qui sont pour la present étude.

**4.1 Objectif général :**

- dans cette recherche j'ai montré comment la transformation digitale change le monde des entreprises
- découvrir l'importance de la digitalisation et son effet sur les entreprises
- savoir comment les entreprises identifier les meilleures pratiques pour une adoption réussie et durable
- analyse l'impact de la transformation digitale sur la performance organisationnelle des entreprises

**4.2 Objectif spécifique :**

- découvre les étapes par lesquelles l'entreprises adoptent pour une meilleure gestion
- les principaux utiles et technologies utilisés dans la transformation digitale au sein des entreprises
- évaluer les effets de la transformation digitalisation sur la performance organisationnelle
- analyser les facteurs de la réussite de la digitalisation dans les entreprises

## **5 .Définitions opératoires des concepts clés**

### **5.1 La transformation digitale :**

« La transformation digitale désigne un processus de changement majeur au sein de l'entreprise afin d'améliorer l'expérience du client et d'innover dans les modèles d'entreprise en tirant parti des nouvelles technologies digitales »(Piccinini et al., 2015), est une transformation durable au niveau de l'entreprise grâce à des opérations et des modèles d'affaires révisés ou nouvellement créés en mettant en œuvre des initiatives de digitalisation à valeur ajoutée, ce qui se traduit en fin de compte par une amélioration de la rentabilité (Schallmo et Williams, 2018)

Foster (1986) avait déjà prédit dans les années quatre-vingt, au moment où l'informatisation commençait à s'étendre dans la vie économique et sociale, que les industries de production, et une grande partie des industries de services, allaient connaître un changement technologique majeur dans les années 2000. À la même période, Porter & Millar (1985) soulignaient comment les technologies de l'information changeaient la manière d'opérer des entreprises, avec la création de nouveaux processus qui créent plus de valeur à leurs clients (Revue des Sciences Economiques, 2017). Il n'existe pas de consentement sur une définition précise de la transformation digitale. Pour certains, c'est une question de technologie, pour d'autres c'est une question de nouvelles méthodes pour engager les consommateurs, et enfin d'autres disent que c'est une nouvelle façon d'entreprendre et de faire du business (Dörner & Edelman, 2015). Commençant par une définition généraliste, la transformation digitale fait référence aux « changements associés à l'application des technologies digitales dans tous les aspects dans la société humaine » (Stolterman & Fors, 2004, p. 689). En passant au niveau entreprise, la transformation digitale peut être définie aussi comme étant « la transformation organisationnelle liée au développement et à l'intégration de technologies numériques de collaboration dans les pratiques individuelles et collectives des entreprises » (Karoui & Dudezert, 2016, p. 2). La transformation digitale est souvent assimilée à un nouveau business model Elle est influencée par :

- A. les entreprises sont vulnérables aux nouvelles technologies à cause de l'apparition de nouvelles formes de concurrence
- B. les attentes des consommateurs qui sont de plus en plus exigeants
- C. les opportunités pour étendre le marché,

(Henriette, Feki, & Boughzala, 2015, pp. 439–440). Zysman et al. (2010) partagent la même vision en soutenant que ces business models complètement nouveaux peuvent naître, ou des business models traditionnels peuvent devenir plus productifs en intégrant les outils offerts par les TIC. La transformation digitale permet de répondre à plusieurs attentes et créer de nouveaux besoins pouvant être des sources de valeur ajoutée, ce qui renforcera le positionnement de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents à condition d'en assurer le bon suivi tout au long du processus de digitalisation.

### **5.2La digitalisation :**

La digitalisation apparaît comme l'un des mécanismes les plus importants et les plus fiables pour instaurer une transparence effective. Elle est considérée comme un domaine vaste qui a pour but de simplifier et d'automatiser les processus et les interactions au sein de l'organisation. Aussi, pour les politiques de l'innovation et les relations avec les collaborateurs, et pour exploiter les avantages des nouvelles technologies digitales, les entreprises sont dûment obligées de transformer tous les stades de l'organisation, y compris les processus opérationnels (Hafsi & Assar, 2017). La digitalisation est le procédé qui vise à transformer un objet, un outil, un process ou un métier en un code informatique afin de le remplacer et le rendre plus performant. La transformation digitale a commencé dès les débuts d'internet : le courrier a été remplacé par les emails, les salons par des forums web, les magasins par des sites e-commerce. Cette dernière est devenue un phénomène naturel qui combine l'apparition d'internet et les avancées quotidiennes informatiques. La digitalisation de la sphère économique risque de transformer en profondeur les modes de travail des organisations (Ladjouzi, Bouazria, & Ouachemi, 2023).

### **5.3Définition de la performance :**

La performance est un concept complexe car elle repose non seulement sur l'existence d'un décideur qui va juger de la performance, mais aussi sur l'existence d'une perception d'un modèle de causalité. (Hachimi Sanni Yaya, 2003) ainsi la performance selon Bourguignon (2000, p.934) « s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs »

Selon (Lorin. 2003, p.7), « la performance dans l'entreprise est tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer

La création nette de valeur (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur coût)»

Dans une perspective managériale, une entreprise performante est une entreprise qui est capable d'atteindre les objectifs que lui donne la coalition dirigeante. Dans le domaine du management comme dans les définitions présentes dans les dictionnaires, l'usage courant de la notion de performance reflète le résultat d'actions passées. Cohen (1994), cité par Hachimi Sanni Yaya (2003), présente pour sa part...

#### **5.4Performance organisationnelle :**

Cameron (1986) indique que la performance organisationnelle est intrinsèquement paradoxale parce que, d'un point de vue donné, cela peut indiquer une bonne performance, alors que, d'un autre point de vue, il peut indiquer le contraire. En outre, les individus peuvent avoir des préférences sur les aspects les plus pertinents pour définir et évaluer la performance, et, par conséquent, ils peuvent être en désaccord sur les mesures à utiliser, le niveau d'importance des indicateurs affectés et comment interpréter les résultats.

De plus, la performance organisationnelle perçoit des idées variées, telles que l'efficacité, l'efficience, la productivité. Chacun de ces termes a une signification théorique précise bien que, souvent, des ambiguïtés puissent résister dans certains exposés. La performance est à la fois multidimensionnelle et contingente. Elle est multidimensionnelle parce que nous pouvons trouver différentes variables d'action et de nombreux critères pour évaluer leur pertinence (Jacquet, 2011). En outre, la performance est loin d'être un phénomène simple ; c'est un concept complexe et multidimensionnel (Chakravarthy, 1986 ; Venkatraman & Ramanujam, 1986).

Ainsi, chaque courant de pensée opte pour ses propres critères d'efficacité et ses dimensions d'analyse. En fait, on distingue quatre dimensions : sociale, économique, politique et systémique.

Traditionnellement, la notion de performance est limitée à la dimension économique de l'activité des entreprises. En revanche, les développements récents des théories de l'organisation et de gestion adoptent une vision systémique et globale, et ont pour résultat l'intégration de la dimension organisationnelle à l'appréciation de la performance. Cette

dernière est encore contingente. Il y a donc une diversité des stratégies possibles dont la pertinence est appréciée. Plusieurs indicateurs vont se focaliser sur la satisfaction des clients et l'impact des produits de l'entreprise, alors que d'autres vont juger les résultats de l'entreprise par rapport à ses concurrents (parts de marché).

## **Section 2 : contexte, moteurs et enjeux de la transformation digitale**

### **1. La naissance de la digitalisation :**

Le terme de la digitalisation est apparu en 2004 et a été pendant de longues années, associé au terme de la numérisation qui à l'époque fut associé à la révolution du digital. Ainsi depuis quelques années, le terme de la « digitalisation » se voit remplacer par le terme de « transformation numérique » qui permet de prendre en compte les innovations technologiques mais également une dimension stratégique et humaine.<sup>1</sup>

Dans de nombreux articles scientifiques, le terme de « transformation numérique » est souvent mal employé, il évoque des nouvelles technologies dans le but d'améliorer les performances de son entreprise. Cependant, cette définition reste insuffisante. Les entreprises font face aujourd'hui à de nouveaux usages qui bouleversent leur modèle économique. En effet la transformation numérique joue un rôle majeur aussi bien dans le domaine de la relation client, du processus de travail ou bien encore dans le mode de travail des employés (La digitalisation dans le secteur bancaire 2017)

#### **1.1 De l'informatisation à la transformation digitale des entreprises :**

Dès l'apparition de l'informatique, les entreprises ont trouvé dans les technologies de l'information une opportunité de l'organisation du travail. Dans beaucoup de domaines, les résultats de l'intégration de l'informatique sont très bénéfiques aussi bien pour l'entreprise (accroissement de sa productivité). L'informatisation en entreprise a également contribué au développement de l'apprentissage de l'informatique par les individus. Les équipements étant très coûteux à leur début, les particuliers qui avaient accès à ces technologies étaient rares. La prise en main de ces technologies dans la pratique de travail a permis une découverte de l'usage des technologies de l'information. L'entreprise a été l'institution qui a préconisé l'usage de ces technologies. Ce n'est plus le cas avec les technologies digitales. Pour la première fois, des technologies sont accessibles aux individus massivement avant qu'elles ne soient prises en main par l'entreprise. Si on observe les précédentes disruptions technologiques

(téléphone, fax, Internet,etc.), les entreprises ont été motrices et donc de leur déploiement. Dans le cas des technologies digitales, le phénomène a été inversé et les entreprises s'interrogent sur l'opportunité de déployer ce type de technologies pour améliorer leurs pratiques de travail. L'entreprise courte désormais derrière les innovations et les usages développés par ses salariés.Ces évolutions technologiques comme l'apprentissage progressif de nouvelles pratiques de diffusion et gestion de l'information par les individus ont fait évoluer les représentations qu'ont les entreprises de l'impact des technologies de l'information sur l'organisations (janati2020)

## **2. Etapes de la transformation digitale dans les entreprises**

### **2.1 La digitalisation se traduit par différentes phases :**

**Premier phase** : « Je pars de rien ». C'est la période où les seules ressources disponibles sont les ressources primaires telles que du papier, un bic, etc. À ce moment-là émerge l'idée d'obtenir un outil qui me permettra d'automatiser des procédures de base telles que la facturation, les notes de crédit, etc. et en parallèle, améliorera la communication avec mon personnel et mes clients/fournisseurs (e-mail, ...). À ce stade-là, l'entreprise est en phase de « survie ». Elle se maintient à flots mais ne parvient pas à optimiser sa gestion.

**Deuxième phase** : « La maturité digitale ». C'est le moment où des outils cruciaux sont mis en place. L'utilisation d'un planning/agenda pour mieux structurer son travail, ses rendez-vous. C'est également à ce stade qu'il sera plus aisément d'aller chercher l'information pour son client ou chez son concurrent. Tout doucement, l'entreprise se spécialise et s'améliore dans l'usage de la technologie présente tout autour d'elle. Les membres du personnel comprennent qu'il y a un potentiel à exploiter afin d'étoffer leurs connaissances. Les outils de collaboration, de communication, de gestion commerciale, etc. sont utilisés et leurs usages s'améliorent aussi.

**Troisième phase** : « La digitalisation complète ». Lorsque toutes les procédures ont été automatisées, on parlera alors de la « Blockchain ». À ce stade, il est possible de créer des projets de tunnels de vente qui permettraient d'automatiser chacune des actions commerciales. L'intervention de l'humain serait presque inexistante (Chèques-Entreprises, 2021).

**3. Outils, technologie et solution numérique mobilisés :****3.1 Pourquoi la digitalisation ?**

Parce que l'organisation du travail évolue en permanence et que les entreprises sont contraintes de se doter de nouveaux outils toujours plus performants. Plateformes intranet, outils de communication ou de gestion, la transformation digitale des entreprises est aujourd'hui une démarche incontournable. La transformation digitale ou numérique est en marche depuis de nombreuses années. Toutefois, nombre d'entreprises n'ont pas encore franchi le pas ou n'utilisent pas les bons outils de transformation digitale à leur disposition. Tandis que 80 % des Français utilisent Internet, selon l'OCDE, le niveau de maturité des entreprises est différent et la France a pris un lourd retard par rapport à de nombreux pays du monde entier (Corée du Sud, Chine, États-Unis, etc.) (Gohari, Cherkaoui, & Barrère, n.d.).

Ce retard pose un véritable problème. Toujours selon l'OCDE, maturité digitale rime avec performance. Ainsi, les pays européens qui ont le mieux amorcé leur transformation numérique à l'image du Royaume-Uni sont tout simplement 3 fois plus performants que les autres (Gohari et al., n.d.). Les entreprises, parce qu'elles n'ont pas les ressources internes, parce qu'elles considèrent les outils numériques comme des dépenses inutiles, craignent cette digitalisation qui, pourtant, est aujourd'hui essentielle. L'intégration des technologies numériques dans les opérations quotidiennes est désormais incontournable pour les entreprises cherchant à rester compétitives et innovantes. Dans ce contexte, LumApps se positionne comme une solution intranet d'employés de premier plan, facilitant la transformation digitale en entreprise grâce à une gamme d'outils essentiels. Voici une exploration approfondie de la manière dont LumApps et d'autres outils numériques peuvent transformer les méthodes de travail. Faisons un tour d'horizon des familles d'outils de transformation numérique à votre disposition et qui pourraient tout simplement révolutionner vos méthodes de travail. Acceptez l'utilisation de ces outils et ne les considérez plus comme des dépenses. Il s'agit en réalité de véritables investissements qui à moyen et long terme, vous permettront de prendre une longueur d'avance sur vos concurrents. Attirer, Engager et Fidéliser : l'avantage de l'Expérience Collaborateur. Les entreprises ayant mis en place une stratégie d'Expérience Collaborateur sont plus susceptibles d'atteindre leurs objectifs (Burens, 2025).

### **3.2Qu'est-ce qu'un outil digital ?**

La transformation numérique des entreprises s'appuie sur des outils digitaux qui constituent l'épine dorsale de la modernisation des processus métiers. Un outil digital se définit comme une solution technologique qui optimise, automatise ou améliore les tâches et les flux de travail au sein d'une organisation. En 2025, ces solutions peuvent être des applications web, des logiciels métiers, des plateformes cloud ou des systèmes intégrés qui répondent à des besoins spécifiques. Concrètement, les outils digitaux se caractérisent par trois dimensions essentielles :

- Technologique : interfaces intuitives, architecture cloud, intégrations API
- Fonctionnelle : automatisation des processus, collecte et analyse de données, collaboration en temps réel
- Opérationnelle : adaptation aux besoins métiers, évolutivité, sécurité des données Les technologies numériques regroupent une large panoplie d'outils permettant l'accès à l'information, son stockage, sa diffusion et sa transformation. Du courriel au Cloud Computing, en passant par les applications mobiles et les réseaux sociaux, les technologies numériques permettent aux organisations d'améliorer aussi bien leurs processus internes que leurs relations externes avec leurs partenaires, fournisseurs et clients

### **3.3Les outils numériques :**

- **Les sites web :**

Le site web est la porte d'entrée de l'entreprise moderne, il est souvent la première chose que les gens recherchent pour s'informer de l'entreprise, il permet de faire connaître les produits et services, les contacts, l'histoire...etc, ce qui fait de lui la pierre angulaire d'une stratégie web d'une entreprise. A l'ère numérique le site ne doit pas être uniquement une sorte de galerie, il doit permettre la création de la richesse et l'accélération de la croissance. Pour aider l'entreprise à bien se placer sur internet le site web doit être bien référencé.

- **Le commerce électronique**

C'est le fait de réaliser une transaction commerciale via un support électronique, généralement un site web ou une application mobile accessible via internet, en général disposant d'une solution de paiement en ligne, mais il est possible d'effectuer des achats

en ligne à l'aide d'autres modes du paiement comme le paiement à la réception (la pratique la plus répandu en Algérie).

- **Les réseaux sociaux d'entreprise**

Les réseaux sociaux sont parmi les principaux outils de l'ère numérique, ils ont révolutionné la communication sur internet, leurs usages sont multiple et variés, allant du simple envoi d'un message à la vente sur internet en passant par le partage de contenu, le partage de profils, le partage d'expérience, le marketing, ...ect.

Il est difficile de classifier les réseaux sociaux, car en général ce genre de plates-formes convergent en termes de fonctionnalités, d'outils proposés et du mode de fonctionnement. Différentes classifications ont étées proposées, dans notre cas on retient la classification par la nature d'usage et on distingue quatre catégories :

- \* Usage professionnel: comme Viadéo et Linkedin,
- \* Partage de contenus: comme Youtube et Dailymotion pour la video et Picasa et Flickr pour les photos.
- \* Loisirs: comme Facebook et Copains d'avant.
- \* Partage d'expression: ils intègrent les plate-formes sociales évoquées précédemment mais également des plates-formes comme twitter.

Toutes ces catégories peuvent être utilisées à des fins professionnelles, car rien n'empêche une personne de se comporter en professionnel sur un réseau social, ou une entreprise d'avoir une page facebook pour influencer les clients, promouvoir un produit ou soigner son image de marque. Actuellement on parle des réseaux sociaux d'entreprise (RSE en français ou ESN en anglais), c'est une déclinaison des réseaux sociaux publics mais utilisés dans le cadre restreints de l'entreprise, c'est-à-dire entre les employées, les clients, les partenaires et proposant des fonctionnalités spécifiques à l'entreprise et à un usage professionnel,

comme les outils collaboratifs, de partage de fichiers, de planning, de gestion des tâches, de gestion de projets, office, analytique, tableaux de bord..etc.

- **L'intranet :**

la Workplace base de la Digital collaboratif Lorsque les intranets se sont démocratisées, les entreprises se sont mises à créer des contenus digitaux pour informer leurs équipes, cultiver la culture. d'entreprise et créer un \_sentiment. d'appartenance. Actualités, articles, vidéos, infographies, 'intranet est devenu le media de la communication interne, La Digital Workplace s'appuie sur les contenus et les sites qui composent l'intranet et va

encore plus loin. Pour aller plus loin, découvrez comment transformer votre intranet en Digital Workplace

Premièrement, chaque contenu peut être audiencé et ainsi être diffusé à la bonne personne au bon moment. C'est le flux d'information envoyé à chaque rationalisation des communications aère sur ce qui compte pour eux employé et leur permet de se concentrer Deuxièmement, en étant intégré aux autres outils, l'intranet n'est plus un site web cloisonné. Il devient plus facile d'accès et plus engageant. On peut désormais consulter l'intranet dans Teams et réagir aux communications (MOZZAIK365)

- **Les outils de recrutement :**

Le recrutement est, lui aussi, concerné par la transformation numérique. C'est une étape cruciale qui va impacter durablement votre entreprise, vous devez pouvoir vous doter des outils nécessaires pour trouver les meilleurs talents. L'intelligence artificielle se met au service de votre recrutement pour trouver le meilleur profil. Des indicateurs permettent de déterminer si un candidat présente le profil parfait afin de gagner du temps et de réduire le nombre d'entretiens. Partagez les C.V. et autres lettres de motivation avec vos collaborateurs et managers pour prendre une décision collective et éclairée. TalentSoft et SmartRecruiters figurent parmi les outils de gestion de recrutement les plus pertinents à l'heure actuelle.

- **Les outils de comptabilité :**

La comptabilité est souvent considérée comme chronophage. C'est pourquoi des outils accompagnent la transformation digitale des entreprises en la matière. Des outils sont disponibles pour tous les types d'entreprises qui souhaitent simplifier leur comptabilité. Autoentreprises, TPE/PME ou grandes entreprises, chacun dispose des solutions adaptées. Non seulement ces outils de transformation digitale permettent de gagner du temps, mais ce sont également des solutions accessibles à tous et partout. Où que vous soyez, vous pouvez éditer des devis, des factures, exporter ou importer des données, relier vos comptes bancaires à votre solution, etc. Sage et CEGID figurent parmi les solutions les plus utilisées (Habefast, 2021).

- **Les outils de stockage en ligne**

Parmi les outils de transformation digitale devenus aujourd'hui indispensables, abordons à présent les outils de stockage en ligne. Ils permettent, en temps réel, à chaque collaborateur d'accéder à l'information. Leur succès est lié à la nouvelle organisation du

travail. Avec des collaborateurs qui ne sont pas toujours présents physiquement dans un bureau, le stockage en ligne s'impose. Et la crise sanitaire que nous vivons actuellement en est la preuve. La période de confinement a prouvé à quel point il était important de miser sur la digitalisation plutôt que sur des espaces de stockage physique. Le télétravail tend à se démocratiser de plus en plus, stocker des informations en ligne permet de ne pas interrompre l'activité de l'entreprise. D'autre part, ces outils sont aujourd'hui parfaitement sécurisés, tout autant qu'un réseau informatique interne, un argument essentiel à l'heure de la sécurité des données et du respect des réglementations à l'image du RGPD (règlement général sur la protection des données) (Habefast, 2021).

- **Les outils CRM :**

Le CRM (customer relationship management) ou GRC (gestion de la relation client) est, lui aussi, un outil de transformation digitale incontournable. Les clients sont de plus en plus connectés, votre démarche doit l'être également. À une époque où la concurrence est toujours plus féroce, il est essentiel de pouvoir se démarquer en offrant une meilleure expérience utilisateur. Des outils de CRM comme Salesforce permettent une meilleure compréhension des clients grâce à l'intelligence artificielle. Tirez profit de l'intelligence artificielle et de sa capacité à mieux comprendre votre cible. Recueillez des informations et analysez-les. Développez une stratégie marketing digitale performante pour répondre aux attentes de vos clients. Mieux, anticipez ces attentes pour multiplier les ventes. Grâce aux outils CRM, il est également possible d'assurer une meilleure communication avec votre cible, en amont de la vente, mais aussi en aval grâce à un service après-vente efficace (Burens, 2025).

Attirer, Engager et Fidéliser : l'avantage de l'Expérience Collaborateur

Les entreprises ayant mis en place une stratégie d'Expérience Collaborateur sont plus susceptibles d'atteindre leurs objectifs (Gohari et al., n.d.).

- **gestion des ressources humaines (GRH):**

Annuaire d'entreprise, gestion des entretiens annuels, organigrammes parcours candidats, fiches employés, mobilité interne, les usages des GRH sont multiples. Ils ont transformé le quotidien des services de ressources humaines et ont digitalisé la gestion des employés. Le service RH a un rôle important à jouer dans le succès d'un projet de Digital

Workplace, mais l'outil GRH lui-même contient des données précieuses pour son fonctionnement. Ces informations vont définir le rattachement des collaborateurs à leur Business Unit, leur service et leur groupe de travail. Mais cette utilisation des données se

fait dans les deux sens.

Les données délivrées par la plateforme de GRH vont permettre d'affiner la personnalisation des contenus et simplifier les accès à toutes les applications utiles au collaborateur. A l'inverse, les fonctions de Crowdsourcing de la Digital Workplace peuvent alimenter les RH de données relatives au climat de l'entreprise. La DRH peut solliciter les collaborateurs via des sondages, des questionnaires ou des discussions lancées dans les forums.

- **La géolocalisation :**

La géolocalisation est l'ensemble des techniques et d'outils utilisés pour localiser la position géographique (souvent en temps réel) d'un objet ou d'une personne. Il existe quatre technologies de géolocalisation

- \* Géolocalisation par GPS (Global Positioning System).
- \* Géolocalisation par GSM.
- \* Géolocalisation par Wifi.
- \* Géolocalisation par adresse IP.

Crées au départ pour des usages militaires les technologies de géolocalisation se sont généralisées au grand public, actuellement avec le développement de l'usage de numérique elles commencent à devenir incontournables pour beaucoup de secteurs, elles peuvent être intégrées par exemple dans le secteur de la logistique (on sait à un moment précis à quel endroit se trouve une marchandise), dans le secteur de la santé (pour le suivi des personnes vulnérables), la sécurité et le suivi de personnes (skieurs hors-piste, personnes dépendantes, personnalités, etc.), dans le secteur de marketing et du commerce en ligne pour personnaliser les offres, le ciblage et la personnalisation des messages , l'enrichissement de l'expérience client...etc.

Les technologies numériques ne cessent de se développer, on assiste en permanence à l'avènement de nouvelles technologies, de nouveaux outils et de nouveaux usages. Le cabinet Mc Kinsey a identifié sept technologies numériques "disruptives" à l'horizon 2020 :

- \* L'internet mobile
- \* Le cloud computingL'impression 3D
- \* Le véhicule autonome
- \* La robotique avancée
- \* Les réseaux d'objets connectés
- \* La connaissance automatisée

Mais on assiste aussi en permanence à l'obsolescence rapide de certaines

Technologies. Néanmoins, parler de numérique ne veut pas dire uniquement l'outil ou la technologie mais comment les utiliser et les combiner pour créer de la valeur pour une organisation

**3.4les solutions numériques :****Résultat opérationnels :**

- Rationaliser les processus L'automatisation des tâches grâce aux outils numériques rend les opérations plus rapides et plus simples, optimisant ainsi les flux de travail
- Mieux gérer les données : Les outils numériques permettent de stocker, gérer et analyser de grands volumes de données, facilitant une meilleure prise de décision.
- Renforcer la collaboration les outils communication et de gestion de projet permettent aux équipes de collaborer efficacement, même à distance.
- Surveillance en temps réel : Les outils numériques fournissent des données actualisées, permettant aux entreprises de suivre les
- Performances et de résoudre rapidement les problèmes

**Résultat stratégiques :**

- Faire évoluer les opérations : Les outils numériques permettent de gérer une charge de travail croissante et d'introduire de nouvelles capacités sans coûts élevés.
- Favoriser l'innovation et l'agilité : Les outils numériques permettent aux entreprises de s'adapter rapidement et d'expérimenter de nouvelles idées, stimulant ainsi l'innovation
- Étendre la portée du marché : Les outils de marketing et de commerce en ligne permettent d'atteindre une clientèle plus large, renforçant ainsi la pénétration du marché.
- Prendre des décisions basées sur les données : Les outils d'analyse fournissent des informations précieuses, aidant à une meilleure planification,

**4. Enjeux de la digitalisation :**

Les enjeux de la digitalisation sont multiples pour les entreprises. Cette transition technologique et numérique implique des changements sur de nombreux postes différents et impacte l'ensemble de l'organisation. Il est donc essentiel de connaître les différents enjeux de la digitalisation avant de se lancer dans ce projet pour maximiser son succès.

On peut classer les enjeux et défis à relever dans 3 catégories principales :

**4.1Enjeux Ressources Humaines :**

Impact sur les collaborateurs et l'environnement de travail

Sociétal : impact sur la société et l'humain

Technique et organisationnel : impact sur le fonctionnement de la firme

Lorsqu'une entreprise décide d'intégrer pleinement le numérique dans ses procédures et ses stratégies, cela implique forcément la mise en œuvre de nouveaux usages et des pratiques inédites pour les salariés. Les collaborateurs sont alors confrontés à de nouveaux outils, logiciels et solutions qu'ils doivent apprendre à manier correctement et avec aisance, peu importe leur niveau de maturité numérique.

L'adhésion au digital : faire en sorte que le personnel suive l'entreprise et la volonté des dirigeants de prendre le virage numérique et comprenne les enjeux de la digitalisation

- Le recrutement : mener des processus de recrutement pour pouvoir compter sur des experts du domaine numérique en interne et favoriser la réussite de la digitalisation
- La formation : former les collaborateurs qui ne sont pas à l'aise avec les outils digitaux et les logiciels pour qu'ils puissent pleinement exploiter les ressources numériques
- L'évolution des compétences : automatiser les tâches répétitives et à faible valeur pour davantage responsabiliser les salariés et leur confier des missions plus stratégiques
- La qualité de vie au travail (QVT) : profiter de la digitalisation pour repenser l'organisation et les conditions de travail et éventuellement intégrer le télétravail pour mettre en œuvre le travail hybride

**4.2Enjeux sociétaux de la digitalisation :**

L’instauration de procédures digitales et numériques implique de manipuler des données et d’intégrer certaines innovations et technologies à ses pratiques comme le cloud computing ou le Big Data. Si l’entreprise revendique un certain engagement et la mise en place d’une stratégie RSE, elle doit penser aux impacts et enjeux sociétaux de la digitalisation.

- Le traitement des données personnelles : traiter et manipuler la data en conformité avec les différentes réglementations dont le RGPD en Europe et informer les individus sur ce que la firme fait des données personnelles.
- La cybersécurité : sécuriser les logiciels, les systèmes et réseaux pour protéger toutes les données de l’entreprise et éviter des attaques ou fuites de data
- L’écoresponsabilité : utiliser la donnée et les solutions digitales pour mesurer l’impact environnemental de la structure et conduire des actions, notamment à l’aide de technologies, pour limiter l’effet négatif

**4.3Enjeux techniques et organisationnels de la digitalisation :**

Lorsqu’une société décide d’entreprendre une démarche de digitalisation, elle doit s’assurer du bon déroulement de l’intégration des nouveaux systèmes et solutions. Il est essentiel que les nouveaux et anciens systèmes communiquent correctement entre eux afin que les informations obtenues soient fiables et puissent être utilisées par les différents services et utilisateurs métiers. Le dernier enjeu de la digitalisation est donc technique mais également organisationnel puisque de cette intégration va naître de nouvelles pratiques organisationnelles et collaboratives

- La continuité : assurer la continuité de l’activité et le bon fonctionnement de l’organisation, faire en sorte que la technique et la technologie servent pleinement la stratégie de l’entreprise et qu’elle ne soit pas une contrainte
- L’inter-connectivité des systèmes : créer des passerelles entre les différents programmes pour enrichir le système d’information et la connaissance du marché, des employés et des clients en connectant les solutions intelligentes de données client au CRM par exemple

- La gestion et la gouvernance de la donnée : déterminer une politique de management des données et établir des procédures de gouvernance pour exploiter les data en toute sécurité et assurer leur fiabilité
- La collaboration en ligne : utiliser des outils collaboratifs pour favoriser les relations entre les personnes et les équipes et leur permettre d'échanger sur les pratiques organisationnelles et de partager des documents facilement
- Le choix des bons outils et des bonnes plateformes : s'équiper des meilleurs outils et de plateformes digitales et numériques puissantes pour relever les différents défis inhérents à la transformation digitale (Qualtrics 2022)

#### **4.4Enjeux économiques**

Les technologies numériques continuent de favoriser de nouveaux modes d'organisation et de nouvelles intermédiaires, transformant en profondeur les modèles économiques hérités de la révolution industrielle, et la place du consommateur/utilisateur. En parallèle, la façon dont les organisations sauront recueillir et traiter des données massives, tout en rassurant les différentes parties prenantes sur les traitements opérés pourrait constituer un capital immatériel de première importance, encore insuffisamment valorisé par les marchés.

A l'instar du capital marque que les financiers intègrent aujourd'hui dans la valorisation des firmes, à nous semble que, dans une économie de la connaissance les entreprises devraient être capables de définir et de valoriser leur capital numérique. Une question primordiale nous semble donc être de vérifier si l'on peut parler de capital numérique des entreprises et, le cas échéant, l'évaluer, alors que le secteur des médias a été touché très tôt par la transformation numérique de biens culturels pour lesquels les consommateurs eux-mêmes ont choisi de se transformer en éditeurs de musique et de films en s'appuyant sur des plateformes d'échanges électroniques, d'autres secteurs sont encore à l'aube de grandes transformations, telle l'automobile ou la santé

#### **4.5Opportunités et bénéfices :**

Comme pour tout changement, la digitalisation présente des avantages et des inconvénients. Cependant, si la digitalisation est aussi importante dans la société actuelle, c'est qu'elle présente plus d'avantages que d'inconvénients. Parmi les principaux avantages, on retrouve :

- Gain de temps et optimisation des processus

Grâce à la digitalisation des process, il y a un gain de temps évident qui a pu s'observer et généralement elle s'effectue sur des tâches très répétitives et fastidieuses. Les logiciels de gestion des factures en sont un exemple, ils permettent le suivi des impayés de manière automatique (Habefast, 2021).

- Simplification de la communication

Que ce soit en entreprise ou non, la digitalisation rend la communication beaucoup plus rapide et efficace. En effet, les outils actuels mis à notre disposition rendent les moyens de conversation très accessibles et toujours plus optimisés. C'est le cas par exemple de l'interface Slack qui rend les échanges entre les membres des équipes d'une entreprise et/ou de groupes de projet très facile.

- Amélioration des conditions de travail

Du fait de la simplification des process et de la communication en entreprise, il y a une amélioration des conditions de travail des employés. Souvent, les tâches qui sont améliorées par les outils digitaux sont très rébarbatives et requièrent peu de réflexion. Aussi, cela simplifie le quotidien et permet de limiter la frustration de certains collaborateurs et de leur permettre d'être plus efficaces (Habefast, 2021).

- Exploitation des données

La digitalisation va de pair avec le Big Data, car elle a permis aux entreprises d'avoir un accès plus efficace aux données et à les traiter de façon plus intelligente. Ainsi, les organisations peuvent avoir des moyens très efficaces pour atteindre des prospects ciblés.

- Amélioration de l'image de l'entreprise

Les consommateurs sont aujourd'hui très attentifs aux entreprises, à leurs actions et à leur niveau de développement. Ainsi, si une entreprise est en avance sur sa transformation numérique et utilise des outils innovants, cela va lui conférer une image plus sérieuse, d'une entreprise experte avec des employés très bien formés (Habefast, 2021).

Dans des petites entreprises, la digitalisation fait rapidement son effet. Il en faut peu pour qu'elle se rende utile et efficace. La digitalisation se démocratise, les téléphones, les PC, ... deviennent de plus en plus abordables.

De nos jours, lorsqu'un indépendant souhaite lancer son entreprise, il n'a pas besoin de beaucoup d'outils digitaux. Cela laisse plus d'opportunité à la création d'entreprises. La digitalisation ouvre des opportunités, on peut avoir une gestion à distance par exemple, ... Ça ouvre des horizons qui n'étaient pas pensables il y a 30 ans.

#### **4.6Contraintes et obstacles :**

##### **- Les défis de la digitalisation pour les entreprises**

Traiter des défis de la digitalisation, c'est envisager de mettre en évidence les différentes étapes-clés que celle-ci doit traverser, les différentes épreuves qu'elle doit subir afin d'être pleinement opérationnelle et, partant, de donner la pleine mesure de son potentiel au sein des entreprises. Il s'agit des plus importantes étapes :

La numérisation, de la sensorisation et de l'optimisation.

#### **La numérisation**

Avant de recourir à la sensorisation et à l'optimisation, les processus existants devront être numérisés afin de fournir une meilleure visibilité sur tout ce qui se passe en temps réel. Ainsi, les défaillances et la détection des dysfonctionnements sont possibles en temps réel. La numérisation des workflows permet de contrôler la productivité et les produits et de prendre des mesures immédiatement. Les retards sont coûteux en termes de temps comme d'argent, et la numérisation contribue à les éliminer en émettant des alertes et des notifications instantanées en cas d'opérations non conformes au programme. Elle crée également un véritable trésor de données utilisables pour optimiser les opérations. Elle facilite l'élaboration de modèles de coûts réels et donne aux fabricants la capacité de se focaliser sur les sources d'inefficacité et d'amélioration de la productivité (Habefast, 2021).

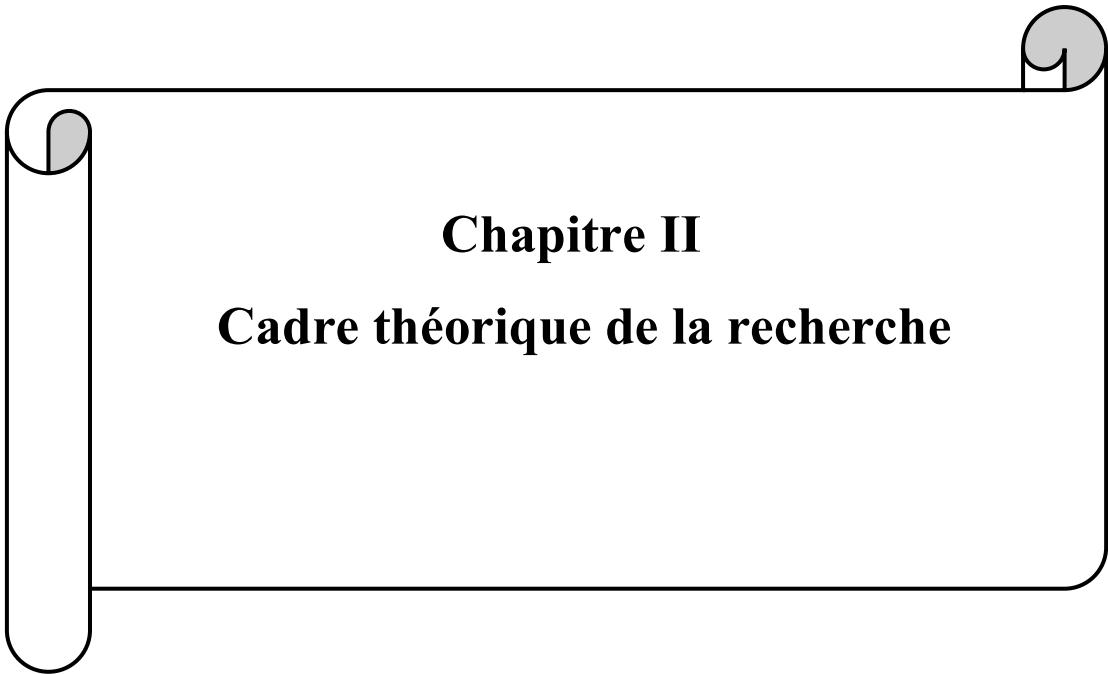
#### **La sensorisation**

La sensorisation est la première étape vers l'interconnexion des machines. L'IoT est à la pointe de cette évolution. Cela permet de supprimer la supervision humaine et de dégager

des moyens pour des secteurs plus critiques. Par exemple, les capteurs sont des moyens rentables pour évaluer des caractéristiques telles que la température, la teneur en eau, la qualité de l'air, les mouvements et les vibrations, etc. Les équipements peuvent ainsi détecter automatiquement les dysfonctionnements, ce qui entraîne des déclenchements et des configurations automatisées du point de vue des logiciels et du matériel. Ainsi, la mise en place de capteurs de température sans contact peut conduire à l'ajustement automatique de la vitesse des rouleaux lors du collage de deux morceaux de carton dans une usine de fabrication de carton. Ces données pourront alors être utilisées pour optimiser les critères de collage et la durabilité du produit final (Habefast, 2021).

### **L'optimisation**

Pour toutes les données collectées par la digitalisation et la sensorisation, la priorité suivante est de les transformer en éléments intéressants. L'optimisation des données de fabrication repose sur l'analyse, la simulation, la maintenance prédictive et préventive, etc. Finalement, le but est de diminuer les coûts et d'améliorer la qualité (Habefast, 2021).



**Chapitre II**

**Cadre théorique de la recherche**

**Section 1 : fondements théoriques de l'étude****1. Théorie de la diffusion des innovations (Rogers) :****1.1Les éléments de la diffusion d'Everett M. Rogers :**

La diffusion est le processus par lequel une innovation est communiquée à travers certains canaux, au fil du temps, parmi les membres d'un système social. Il s'agit d'un type particulier de communication, axé sur la propagation de messages perçus comme des idées nouvelles. La communication est un processus par lequel les participants créent et partagent de l'information afin d'atteindre une compréhension mutuelle. La diffusion se distingue par la nouveauté de l'idée contenue dans le message. Ainsi, un certain degré d'incertitude et de risque perçu est impliqué dans ce processus. Un individu peut réduire ce degré d'incertitude en obtenant des informations. L'information est une différence dans la matière ou l'énergie qui influence l'incertitude dans une situation où un choix existe entre plusieurs alternatives.

Les principaux éléments dans la diffusion des idées nouvelles sont :

- (1) une innovation,
- (2) communiquée à travers certains canaux,
- (3) au fil du temps,
- (4) parmi les membres d'un système social (Rogers, 1983).

**1.2L'innovation**

Une innovation est une idée, une pratique ou un objet perçu comme nouveau par un individu ou une autre unité d'adoption. La plupart des idées nouvelles abordées dans ce livre sont des innovations technologiques. Une technologie est une conception d'action instrumentale visant à réduire l'incertitude dans les relations de cause à effet pour atteindre un résultat souhaité. La plupart des technologies comportent deux composantes :

- (1) le matériel (« hardware »), qui correspond à l'outil en tant qu'objet matériel ou physique,
- (2) le logiciel (« software »), qui correspond à la base de connaissances nécessaire à l'utilisation de cet outil.

Les caractéristiques d'une innovation, telles qu'elles sont perçues par les membres d'un système social, déterminent son taux d'adoption. Cinq attributs influencent ce taux :

- (1) l'avantage relatif,
- (2) la compatibilité,
- (3) la complexité,
- (4) la possibilité d'essai (expérimentation),
- (5) l'observabilité (Rogers, 1983).

Nom de l'institution (2011–2012). Knowledge and Innovation Management (KIM) [Cours magistral]. Semestre d'hiver 2011/12.

### **1.3. La théorie de diffusion des innovations (IDT)**

La théorie de diffusion des innovations constitue un autre axe important de la recherche comportementale utile pour expliquer l'adoption, l'utilisation et la diffusion de nouvelles technologies, tant sur le plan individuel que sur le plan organisationnel. Le chercheur qui a synthétisé l'ensemble des fondements de cette théorie est Everett M. Rogers. L'apport majeur de cette théorie se concrétise en trois points : le processus de diffusion des innovations, les catégories d'adoptants et les caractéristiques de l'innovation.

### **1.4 Le processus de diffusion des innovations**

Selon Rogers (1983), l'innovation est une nouvelle idée, pratique ou objet, perçus comme nouveaux par un individu ou par d'autres unités d'adoption. Pour le processus de diffusion des innovations, l'auteur a identifié cinq étapes par lesquelles peut passer l'individu ou toute autre unité d'adoption en quête d'adoption d'une innovation :

- La phase de connaissance ou de prise de conscience : cette phase consiste en une première exposition face à l'innovation et une première possibilité d'acquisition de connaissances sur son fonctionnement.
- La phase de persuasion : dans cette phase, l'évaluation de l'innovation mène à développer une attitude favorable ou défavorable à son égard.

- La phase de décision : dans cette phase, l'utilisateur (individu ou toute autre unité d'adoption) cherche à s'engager dans des activités qui lui permettent soit d'accepter soit de rejeter l'innovation.
- La phase d'implantation ou d'essai : dans cette phase, l'utilisateur (individu ou toute autre unité d'adoption) essaie le produit pour prendre connaissance de ses usages et de ses attributs (Bennaceur, 2019).

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

### **2.1 Définition des principaux concepts**

Phases, cycles, rupture, résistances plusieurs apports théoriques mettent ici l'accent sur la dimension temporelle du changement organisationnel mais il n'y a pas de théorie du changement et on peut analyser d'autres dimensions : voir les théories sur les Stratégies de changement, sur la Nature du changement ou sur l'Émergence du changement Kurt Lewin, une théorie des résistances au changement :

La gestion des trois niveaux Unfreezing, Moving, and Freezing

Dans une perspective de résolution consensuelle des conflits, le psychologue Kurt Lewin (1947) a développé les concepts de « dynamique de groupe » et de « résistances au changement ». Il a alors défini trois niveaux dans un changement social :

- le niveau du dégel nécessaire : initiation, décrystallisation ; ensuite le mouvement lui-même : adoption, adaptation ; et enfin le niveau du regel nécessaire :consolidation,routinisation, recristallisation. Les implications normatives de ce modèle ont eu un très grand succès (c'est le champ de l'organizational Développent dans la littérature anglo-saxonne), car on peut expliquer un échec de changement par des erreurs dans sa conduite, erreurs qui peuvent entraîner des « résistances au changement » : soit par des erreurs au niveau 1 pour créer le déracinement nécessaire (par manque de préparation, de délibération, de priorités, de partage...), soit par des erreurs au niveau 3 pour créer le nouvel alignement nécessaire (par manque de formations, d'incitations, d'apprentissage des nouvelles routines...).

Dans le cadre des systèmes d'information, R. Cooper et R. Zmud (1989) complètent ce modèle de K. Lewin en ajoutant un dernier niveau supplémentaire dit de l'infusion, dans lequel les changements de pratiques apparus lors d'un projet vont créer des capacités nouvelles et des

innovations à d'autres niveaux de l'organisation. La réussite de cette dernière phase d'infusion dépend alors de quatre variables initiales (intervention de la direction, réceptivité au changement, communication en interne, maturité du S.I.) qui agissent par impact sur deux variables intermédiaires : le degré de reconception des tâches et la connaissance organisationnelle. K. Lewin, R. Zmud(2004)

SI et Management. Les phases du changement : la conduite des étapes, des trajectoires – K. Lewin, R. Zmud.

Boonstra, J. J. (Ed.). (2004). Dynamics of organizational change and learning. John Wiley & Sons.

### **3. Théorie des ressources et des compétences (RBV)**

La théorie des ressources et des compétences préconise de débuter l'analyse stratégique par la dimension interne, ce qui exprime un changement de perspective important puisqu'elle admet que la source de l'avantage concurrentiel peut se trouver au sein de la firme. En effet, l'approche ressources-compétences suppose que la source d'un avantage compétitif durable se situe dans la capacité de la firme à tirer partie de ressources particulières au sein de l'univers concurrentiel. En d'autres termes, les différences de résultat constatées entre les firmes d'un même secteur s'expliquent par des disparités au niveau de leurs dotations en ressources stratégiques (Persais, 2004). Il ne s'agit en aucun cas d'opérer un choix entre analyse interne ou analyse externe mais bien de concilier les deux en redonnant à la dimension interne toute son importance. L'image de pendule utilisée par Helfer, Kalika et Orsoni (1998) illustre parfaitement ce mouvement de va et vient permanent qu'il faut réaliser entre les deux dimensions.

Le MRC se propose de définir une firme à partir de ce qu'elle est capable de faire. L'une des principales difficultés de la théorie des ressources a été de définir les concepts clés « ressource » et « compétence ». La notion de « ressource » est entendue comme tout ce qui peut être conçu comme une force ou une faiblesse d'une firme donnée. Plus formellement, les ressources d'une firme à l'instant  $t$  peuvent être définies comme les actifs, tangibles et intangibles, associés de manière semi-permanente à la firme. Exemples de ressources : l'équipement productif, le savoir-faire des employés, les brevets, les marques... Certaines ressources revêtent une importance particulière : les savoir-faire de la firme, incarnés dans des routines, produits de l'accumulation des connaissances.

L'approche par les ressources (Resource-Based View of the firm, RBV) a cherché à préciser la nature des ressources à l'origine des avantages concurrentiels des firmes. Inspirée par les travaux de Penrose (1959), l'approche RBV apparaît comme une innovation théorique prometteuse au milieu des années 1980, et suscite depuis un intérêt croissant, auprès des chercheurs, consultants et praticiens, au point d'être présentée au milieu des années 1990 comme le futur modèle théorique dominant du management stratégique. Les compétences sont vues comme des combinaisons de différentes ressources, tangibles et intangibles, spécifiques à la firme. Les mécanismes de coordination des ressources par la firme constituent un autre niveau d'analyse.

L'approche RBV considère que les inputs du système de production ne sont pas les ressources elles-mêmes mais les services qu'elles apportent. La nature de ces services dépend des connaissances possédées par les individus dans l'entreprise. Les deux types de ressources (matérielles et humaines) combinées créent ainsi, par interaction, des opportunités productives uniques, subjectives et spécifiques à chaque firme. Des auteurs comme Wernerfelt (1984), Barney (1986), Peteraf (1993) ainsi que Dierickx et Cool (1989) ont largement contribué à la consolidation de l'approche basée sur la quête de ressources et de compétences créatrices de l'avantage concurrentiel soutenable.

HAMITOUCHÉ, F. (2018, juin). L'innovation organisationnelle comme solution facilitatrice au passage à l'innovation technologique.

**Section2 : impacts multiformes de la digitalisation****1. effet de la digitalisation sur la performance organisationnelle :**

La stratégie d'entreprise examine comment la digitalisation influence l'organisation des structures de création de valeur et des processus de création de services.

La stratégie IT examine dans quelle mesure les scénarios de travail digitalisé influencent cette stratégie. Le thème de la sécurité des données joue un rôle central. Si les processus de création de valeur et les compétences clés sont digitalisés, la protection de ces données est cruciale pour le succès commercial.

La culture d'entreprise peut constituer le plus grand obstacle à la mise en œuvre d'environnements de travail digitalisés. La volonté de changement ainsi que la cohésion commune sont des facteurs clés de succès.

Dans la section PROCESSUS, les éléments suivants jouent un rôle important :

- Organisation digitale : en introduisant des scénarios de travail digitalisé, les ajustements à la structure et, en particulier, à l'organisation des processus des entreprises s'accompagnent de changements profonds qui sont survenus. Ceux-ci doivent être identifiés et des recommandations d'action appropriées doivent en être tirées.
- Infrastructure technique : une condition préalable importante pour la mise en œuvre d'environnements de travail digitaux est la fourniture de l'infrastructure nécessaire. L'accent est mis sur les ressources internes, telles que les systèmes de gestion des connaissances.
- Interface homme-système : l'interaction entre les êtres humains et les systèmes est conçue. Cela s'applique à la fois aux systèmes d'assistance motrice et cognitive. L'accent est mis sur l'accomplissement efficace des tâches de travail. En conséquence, il est nécessaire de concevoir des possibilités d'interaction et de définir la répartition des tâches entre les personnes et les systèmes.
- Organisation et méthodes de travail : la digitalisation du travail nécessite ou permet de nouvelles méthodes de travail et formes d'organisation. D'une part, le travail peut être rendu encore plus flexible. Une délimitation croissante du temps et du lieu peut être

observée. D'autre part, par exemple, de nouvelles méthodes de créativité dans la conception des produits sont possibles – basées sur des technologies telles que la réalité virtuelle.

- Outils de travail : les outils de travail digitalisés sont considérés en termes d'interaction homme-technologie. Il faut examiner comment les technologies doivent être conçues de manière significative du point de vue de l'utilisateur afin de garantir une acceptation technologique parmi les employés. Dans cette perspective, bien sûr, les technologies déjà existantes doivent être prises en compte.
- Qualification : les scénarios de travail digitalisé entraînent un changement fondamental et continu des activités et des profils de qualification des acteurs concernés. Il est important d'impliquer les employés dans ce changement et de les accompagner. Ce faisant, des opportunités et des possibilités pour une organisation du monde du travail centrée sur l'humain doivent être créées, et, par conséquent, le facteur humain dans le travail digital joue un rôle décisif. (Journal of Emerging Trends in Marketing and Management. (2018).

## **2. impact de la digitalisation sur les ressources humaines :**

La digitalisation, arrivée avec l'ère d'internet, s'est enrichie de la transformation digitale, modifiant en profondeur le rapport au travail, en rendant possible des modes de collaboration différents, que le salariat séculaire. Comme toute chose, il y a du bon et du moins bon...

### **Les aspects positifs :**

- Offre aux collaborateurs plus de flexibilité.
- Donne plus d'autonomie.
- Favorise la participation.
- Intègre dans un écosystème ouvert et mondialisé.
- Permet de faire émerger des idées et des compétences.
- Donne l'opportunité de réinventer le travail.

- Permet de revoir les modèles de production, de management et d'organisation.
- Facilite le travail en réseau avec des collectifs étendus.

**Les aspects négatifs :**

- Génère une surcharge d'information.
- Entraîne l'intensification du travail.
- Provoque l'individualisation du travail.
- Renforce le contrôle de l'activité.
- Crée des contraintes excessives de réactivité.
- Réduit la frontière entre vie privée et vie professionnelle.
- Détruit le collectif.
- Déshumanise le management

Faire émerger des idées, des compétences... et se recentrer sur l'humain, est primordial pour une transformation digitale réussie.

**2.1 L'impact de la transformation digitale sur l'individu et le collectif :**

- La détérioration des conditions de travail.
- Une culture de l'urgence et de l'immédiateté.
- La réduction des marges de manœuvre.
- La diminution du temps d'apprentissage.
- La limitation de la prise d'initiative.
- La baisse de la reconnaissance individuelle.
- L'émergence d'une usure professionnelle rapide.
- L'apparition de risques psychosociaux.

Les entreprises, dans leur mode de management et leurs injonctions paradoxales, sont anxiogènes. Elles restent frileuses face aux nouvelles pratiques comme :

- Le télétravail.
- Le travail nomade.
- Le travail en réseau avec des collectifs étendus.

### **2.3 La révolution numérique nous donne l'opportunité de :**

- Sortir de notre zone de confort.
- Réinventer le travail.
- Revoir nos modèles de production et de management.
- Transformer nos organisations.

Tous les métiers sont concernés, avec des effets en cascade sur toute l'organisation économique et sociale. Cette mutation est aussi importante que :

L'industrialisation au 20<sup>ème</sup> siècle.

L'essor d'Internet en 2000.

### **2.4 La révolution digitale se caractérise par :**

- Une automatisation à grande échelle.
- Une interrogation sur la place de l'homme dans la production et la décision.
- Un impact sur les métiers très qualifiés jusqu'alors préservés.
- Il s'agit de faire preuve d'une extrême vigilance quant aux conséquences de cette mutation tout en saisissant ses opportunités pour réinventer le travail. Eluceo. (2018).

### **3. Transformation des processus organisationnels :**

La digitalisation des processus métier est désormais indispensable pour les entreprises désireuses d'améliorer leur efficacité, leur productivité et leur compétitivité. Dans un environnement économique en perpétuelle évolution, la capacité à adapter et à optimiser les opérations internes est cruciale.

- Gestion des ressources humaines : La digitalisation dans ce domaine peut inclure le recrutement en ligne via des plateformes spécialisées, l'automatisation des paies avec des logiciels de paie avancés, et le suivi des performances des employés grâce à des tableaux de bord interactifs.
- Gestion de la chaîne logistique : La digitalisation permet un suivi en temps réel des stocks, la gestion des commandes via des systèmes ERP (Enterprise Resource Planning), et l'optimisation des expéditions grâce à des logiciels de gestion des transports.
- Service client : Les entreprises peuvent digitaliser la gestion des tickets d'assistance, offrir un support en ligne via des chatbots alimentés par l'intelligence artificielle, et mener des enquêtes de satisfaction client numériques pour recueillir des feedbacks en temps réel.
- Comptabilité et finances : La facturation électronique, la gestion des dépenses avec des applications mobiles et le reporting financier automatisé via des solutions de Business Intelligence sont des exemples de processus financiers qui peuvent être digitalisés.
- Marketing et ventes : La digitalisation inclut l'utilisation de CRM (Customer Relationship Management) pour gérer les relations clients, l'automatisation des campagnes de marketing par email, et l'analyse des données de vente pour améliorer les stratégies commerciales.
- Production et opérations : L'adoption de systèmes MES (Manufacturing Execution Systems) pour gérer la production, l'utilisation de capteurs IoT pour le suivi en temps réel des machines, et l'optimisation des flux de travail avec des outils de gestion de projet numériques. Digital Conseil. (2024).

**4. Incidences sur les résultats globaux de l'entreprise :**

Aujourd’hui, la transformation digitale est sans doute un élément stratégique clé des entreprises, car elle détermine directement leurs performances économiques et leur approche de la clientèle. Plusieurs recherches récentes indiquent que les entreprises qui se sont lancées dans la transformation obtiennent une croissance et rentabilité accrues, ainsi qu'une amélioration de la satisfaction client et de la fidélisation.

**4.1 Croissance et rentabilité :**

La transformation digitale a un impact significatif et mesurable sur la performance financière des entreprises et la fidélité des clients. Comme le démontrent plusieurs méta-analyses récentes (Bharadwaj et al., 2020 ; Vial, 2021), les mécanismes sous-jacents incluent :

- Optimisation des coûts : L’automatisation des processus permet des réductions de 15-25% sur les coûts opérationnels (McKinsey, 2023).
- Amélioration de la productivité : Gain moyen de 20-35% dans les fonctions digitalisées (Brynjolfsson & McAfee, 2022).
- Nouveaux revenus : Développement de business models innovants (+12-18% de CA supplémentaire selon BCG, 2023).

L’étude longitudinale de Deloitte (2023) sur 500 entreprises révèle que :

Les « leaders digitaux » affichent une marge EBIT supérieure de 6,2 points. Leur croissance est 2,1 fois plus rapide que la moyenne sectorielle.

**4.2 Satisfaction Client et Fidélisation :**

La digitalisation transforme profondément la relation client selon le modèle TAM (Technology Acceptance Model) de Davis (1989), avec :

Amélioration de l’expérience client :

Réduction de 40-60% des temps de réponse (Forrester, 2023).

Personnalisation accrue grâce à l’IA (+30% de satisfaction – Salesforce, 2023).

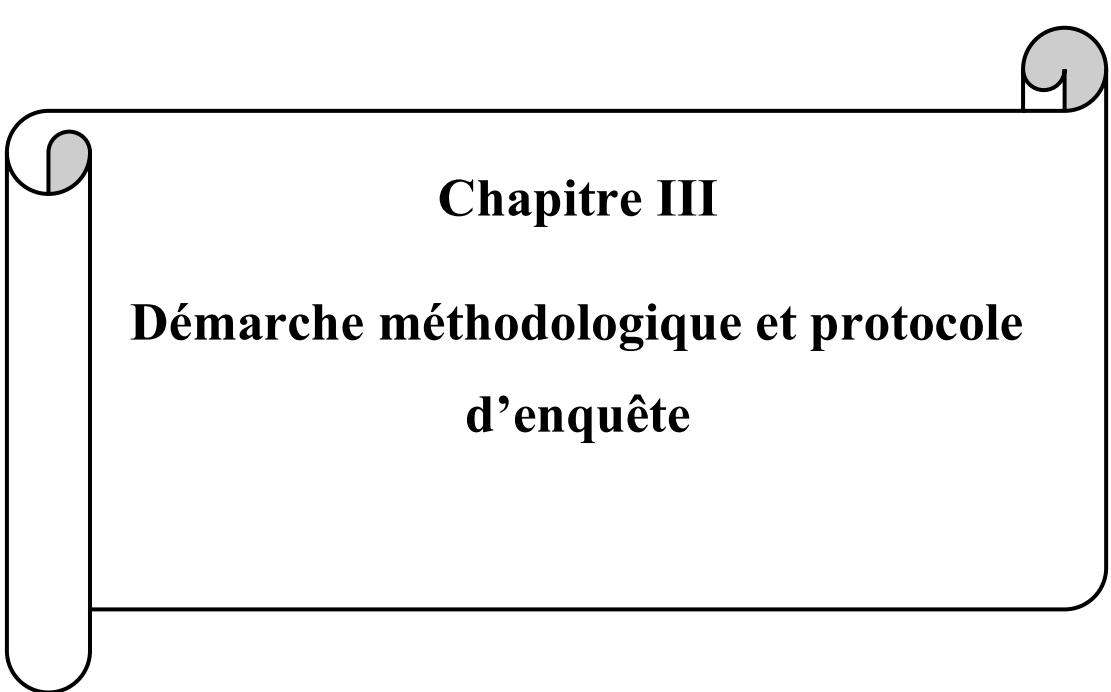
Effets sur la fidélisation :

Taux de rétention supérieur de 25-40% avec les CRM avancés (Gartner, 2023).

NPS (Net Promoter Score) amélioré de 15-25 points (Bain & Company, 2023).

Le cadre théorique de Rust & Huang (2021) montre que cet impact s'explique par :

- La réduction des asymétries d'information.
- L'augmentation de la valeur perçue.
- La création d'effets de réseau.



## **Chapitre III**

### **Démarche méthodologique et protocole d'enquête**

**Section 1 : Approche méthodologique adoptée****1. Méthode de recherche choisie :**

**Méthode quantitative :** Selon Madeleine Grawitz « la méthode est un ensemble concerté d'opérations, mises en œuvre pour atteindre un ou plusieurs objectifs un corps de principes précédent à toute recherche organisée, un ensemble de normes permettant de sélectionner et coordonner les techniques ... » ((Madeleine, 2006) L'approche quantitative d'investigation vise à recueillir des données observables et quantifiables. Elle se fonde sur l'observation des faits, des événements, des conduites, des phénomènes existants indépendamment du chercheur. La recherche quantitative s'appuie sur des instruments ou techniques de recherche quantitatives de collecte des données dont en principe la fidélité et la validité sont assurées. Elle aboutit à des données chiffrées qui permettent de faire des analyses descriptives, des tableaux et graphiques, des analyses statistiques de recherche de liens entre les variables ou facteurs, des analyses de corrélation ou d'association, etc. Elle part d'une méthodologie planifiée à l'avance qui fournira des observations particulières. (Paul N'DA)

Selon Madeleine Grawitz « la méthode est une conception intellectuelle cordonnant un ensemble d'opérations, en générale plusieurs techniques ».

**2. Techniques de collecte des données**

Dans le but d'avoir le maximum d'informations sur le sujet étudié, j'ai utilisé la technique suivante :

**Le questionnaire :**

D'après R. Quivy et Van Compenhoudt : « l'enquête par questionnaire à perspective sociologique, se distingue du simple sondage d'opinion par le fait qu'elle vise la vérification d'hypothèses théoriques, et l'examen de corrélation que ces hypothèses suggèrent. De fait, ces enquêtes généralement beaucoup plus élaborées et consistantes que ne le sont les sondages »

Selon GRAWITZ le questionnaire comme étant « un moyen de communication entre l'enquêteur et l'enquêté. Il comporte une série de questions concernant les problèmes sur lesquels on attend une information de l'enquêté ».

Le choix de la technique utilisée dépend de la méthode effectuée j'ai constaté que la technique le plus adéquate à l'étude quantitative est le questionnaire, car les conditions d'application de cette technique sont disponibles dans ma recherche.

J'ai réalisé un questionnaire dans le but de recueillir les perceptions des collaborateurs sur la transformation digitale au sein de leur entreprise. Il s'inscrit dans le cadre d'une étude portant sur les effets de la digitalisation sur la performance organisationnelle et les stratégies adoptées face aux défis numériques.

Donc mon questionnaire contient 21 questions composées en trois axes :

- Axe01 : les données personnelles
- Axe02 : perception des collaborateurs à l'égard de la digitalisation
- Axe03 : stratégies de l'entreprise et défis de la digitalisation

### **3. Délimitation de la population et stratégie d'échantillonnage**

#### **3.1la population d'étude :**

D'après M. Angers, la population d'étude « est un ensemble de tous les individus qu'ont des caractéristiques qui correspondent aux objectifs de la recherche » « ensemble d'éléments d'une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distinguent d'autres éléments sur lesquels porte l'investigation. » (ANGERS.M1997)

Dans notre recherche, notre population d'étude est de l'ensemble des collaborateurs à l'entreprise CEVITAL occupant les postes : cadre, maitrise, agent d'exécution.

#### **3.2stratégie d'échantillonnage :**

#### **L'échantillon :**

L'échantillon se définit comme une partie de l'univers qui sera effectivement étudiée et qui permettra extrapolation de connaître la totalité ; les caractéristiques de la totalité de l'univers (Bayle, 2000)

**L'échantillonnage :**

Selon Maurice Angers : « l'échantillonnage c'est l'ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous- ensemble d'une population en vue de consister un échantillon c'est-à-dire que l'échantillon est une partie de l'univers qui sera effectivement étudié et qui permettra par extrapolation de connaitre les caractéristiques de la totalité de l'univers. » (jean&loubet,2000,p .92)

**SECTION 2 : Présentation de l'entreprise d'accueil (CEVITAL)****1. Présentation de l'entreprise :**

A été créé en mai 1998 par des fonds privés au capital de 970 000 000.00 de dinars. Ses principaux investiseurs sont Issaad REBRAB et ses fils, CEVITAL est une société par Actions (SPA) au capital privé de 68.760 milliards DA, Crée en mai 1998. Elle est localisée à l'excès Est du port de Bejaia. Elle est l'un des piliers de l'industrie agroalimentaire en Algérie, son progrés et son développement durant de plusieurs services de fabrication dotées de la dernière technique et maintien par sa ceoissance multiples projets en plein de réalisation. Durant ces 5 dernières années son expansion font un acteur clé dans la création d'emplois et de richesses. CEVITAL agro-alimentaire est passée de 500 salariés en 1999 à 18000 salariés en 2015.

Dans ce chapitre, nous allons voir en premier lieu l'évolution historique du complexe agroalimentaire CEVITAL, sa situation géographique, ses différentes activités industrielles, l'organigramme de ses différentes directions, son choix stratégique.

**4.1historique de Cevital :**

Cevital est un Groupe familial qui s'est bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée.

Première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés, elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle. Industrie agroalimentaire et grande distribution, électronique et électroménager, sidérurgie, industrie du verre plat, construction industrielle, automobile, services, médias... Le Groupe Cevital s'est construit, au fil des investissements, autour de l'idée forte de constituer un ensemble économique. Porté par 18 000 employés répartis sur 3 continents, il

représente le fleuron de l'économie algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesse.Cevital agro-industriel, filiale du groupe Cevital, est parmi les entreprises algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée de notre pays en économie de marché durant les années 90. C'est une société par action (SPA) d'un capital s'élevant à 68 760 milliards de DA et elle a été créée en Mai 1998 par des fonds privés au capital de 970 000 000.00 de dinars. Son principaux actionnaires c'est Issaad REBRAB .Son activité industrielle contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire nationale en visant la satisfaction du marché national, ainsi que la rentrée dans la phase des exportations du surplus de production et en offrant une large gamme de produits de qualité. En effet, les besoins du marché national sont estimés à 1200T/J en 2008 d'huile,soit équivalent de 12 litres par personne et par an. Les capacités actuelles de Cevital sont de 1800T/j, soit un excédent commercial de 600T/j.Les nouvelles données économiques nationales sur le marché de l'agroalimentaire, font que les meilleurs sont ceux qui maîtrisent d'une façon efficace les couts, les charges et ceux qui offrent le meilleur rapport qualité/prix. Pour s'imposer sur le marché, Cevital négocie avec les grandes sociétés commerciales, telles que CARREFOUR et AUCHAIN (en France),ROYAL(en suisse), et autres sociétés spécialisés dans l'import-export en UKRAINE, Russie

#### **4.2Situation géographique**

Cevital est l'une des plus grandes entreprises de l'Algérie, et le leader du secteur agroalimentaire. Son complexe de production se situe dans le nouveau quai du port de Béjaïa, à 3km Sud-ouest de la ville, à proximité de la RN 26 et la RN 9. Cette situation géographique de l'entreprise lui profite bien étant donné qu'elle lui confère l'avantage de la proximité économique. En effet, elle se situe très proche du port et de l'aéroport de Béjaïa. Le complexe s'étend sur une superficie de 45 000 m<sup>2</sup> (le plus grand complexe privé en Algérie). Il a une capacité de stockage de 182 000 tonnes/an (Silos portuaire), et un terminal de déchargement portuaire de 200 000 tonnes/heure (réception de matière première). Comme elle possède un réseau de distribution de plus de 52 000 points de vente sur tout le territoire national.Elle occupe une place stratégique qui lui permet de faciliter les relations avec son environnement extérieur La répartition géographique de ses sites de production est donnée comme suit :

- A BEJAIA

A proximité du port, Cevital fait la construction de quatre installations : une raffinerie d'huile, une margarinerie, une raffinerie de sucre et des silos portuaires

- A EL KSEUR

Une unité de production de jus de fruits COJEK a été mise en exploitation en 1978 sous l'égide de SOGEDIA puis reprise, après restructurations, par ENAJUC en 1982. Elle a été acquise par Cevital auprès de l'entreprise UNAJUC, par cession d'actifs au mois de novembre 2006. Sa capacité de production est de 14 400 tonnes/ans. Le plan de développement de cette unité est porté à 150 000/ans en 2010

- A Tizi-Ouzou

A AGOUNI GEGHRANE, au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres, l'unité d'eau LALLA KHEDIDJA a été inaugurée en juin 2007 ce secteur pour renforcer sa position.

#### **4.3Les différentes activités de Cevital.:**

Le complexe agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production qui se présentent comme suit :

##### **Huiles végétales :**

Les huiles de table sont connues sous les appellations suivantes :

- **Fleurial** : plus 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A,D, E).
- **Elio et Fridor**: ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, qui contient de la vitamine E Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, de soja et de palme conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de 1 à 5 litres, après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.
- Capacité de production : 570 000 tonnes par an ;
- Part de marché national : 70% ;
- Exportations vers le Maghreb et le Moyen-Orient, en projet pour l'Europe.



**Figure 01 :** les huiles végétales

#### Margarine et graisses végétales :

Cevital produit une gamme variée de margarine riche en vitamine A, D et E. Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que Matina, Rania, le beurre Gourmand et Fleurial, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne et traditionnelle, à l'exemple de La Parisienne et Medina « Smen ». Sa capacité de production est de 180 000 tonnes/an. Sa part de marché national est de 30% sachant qu'elle exporte une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient



**Figure 02 :** margarine et graisse végétale

**Sucre :**

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne et qui est riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50 kg et aussi commercialisé en détail dans des boites ou des sachets de 500 gr. Le sucre blanc de Cevital confére une sécurité à toutes les étapes de fabrication et garanti un sucre qui répond à toutes les exigences de qualité Cevital produit aussi du sucre sous la forme liquide pour les clients industriels soucieux de la profitabilité de leur affaire et de la qualité des produits finis.



**Figure 03 : Le sucre “SKOR”**

**Boissons :**

Eau minérale, jus de fruits, soda. L'eau minérale « Lalla Khedidja » depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2 300 mètres du Djurdjura qui culminent, en s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Potassium 0.54, Calcium 53, Sulfates 7, Magnésium 7, Sodium 5.5, Bicarbonates 160, ...) tout en restant d'une légèreté incomparable. L'eau minérale « Lalla Khedidja » pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

- Lancement de la gamme d'eau minérale « Lalla Khedidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 de bouteilles par jour.
- Réhabilitation d'une unité de jus de fruits à « El Kseur »

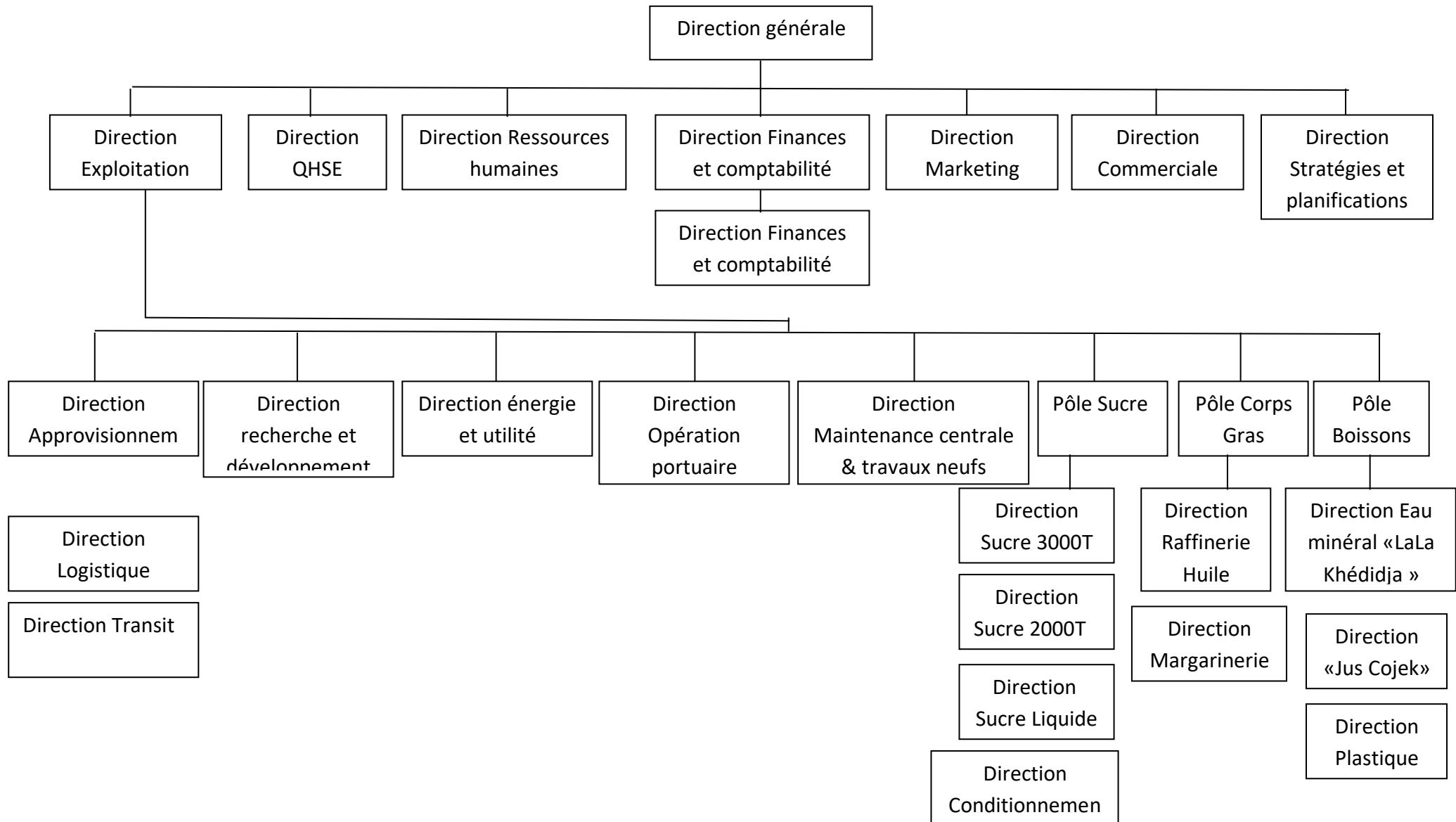


**Figure 04 :** l'eau LALLA KHEDIDJA et Jus Tchina.i

#### **4.4 La structure organisationnelle de Cevital :**

Cevital est hiérarchisée selon différentes structures et dirigée par un directeur général qui veille à la sécurité et la gestion optimale de ses ressources. Pour assurer une telle mission, le directeur général est subordonné par deux directions assistantes : le secrétariat de la direction et la direction d'hygiène et de sécurité. L'ensemble des directions assistantes et le directeur général forme la direction générale du complexe. Elle assure la coordination entre les autres directions.

**Organigramme de la macro structure Cevital Agro-Industrie**



**Les principales missions des différentes directions du complexe :****a. La direction générale :**

Elle s'occupe de l'établissement des plans stratégiques et des décisions sur les politiques marketings à adopter en collaboration avec la direction du siège d'Alger. Elle a également pour mission la coordination, l'orientation et la motivation des autres directions. La direction générale est présidée par un président directeur général (PDG) qui est l'actionnaire majoritaire.

**b. La direction des ressources humaines :**

Elle est l'un des piliers de l'organisation structurelle de CEVITAL, sa fonction consiste en :

- la gestion administrative du personnel (le règlement des salaires, les dossiers de la sécurité sociale et les employés, les congés...) ;
- la gestion prévisionnelle (le recrutement et le suivi d'effectif, la formation du personnel...) ;
- tous les aspects sociaux et relations humaines dans l'entreprise.

**c. La direction technique contrôle de qualité :**

Elle est dotée de quatre laboratoires : laboratoire du suivi d'huile, de margarine, de sucre et de conditionnement. Ils assurent le contrôle et le suivi de la qualité des produits et tout leurs processus de production par l'élaboration des bilans chaque quart d'heure au plus tard une demis heure, et cela sous la supervision de laboratoire centrale qui suit la qualité microbiologique des différents produits.

**d. La direction projet :**

Elle collabore avec la direction générale, elle a pour mission la réalisation et le suivi des projets, elle se charge de la réalisation de tous les travaux de construction ou d'extension,et de l'installation des équipements techniques et mécaniques.

**e. La direction finance et comptabilité (DFC):**

Elle constitue l'organe de vision du complexe, elle s'occupe de :

- la détermination et la distribution des budgets financiers nécessaires à chaque direction, pour le suivi de leur patrimoine ;
- la comptabilisation quotidienne de toutes les entrées et sorties d'argent selon les pièces justificatives signalées ;
- la satisfaction des besoins aux meilleures conditions d'exactitude, de précision et de délai pour que l'entreprise prenne facilement ses précautions vis avis des tiers.

**f-Direction commerciale :**

Elle gère toutes les relations avec l'environnement de l'entreprise, ainsi elle assure la commercialisation des produits finis et le suivi des clients qui sont répartis principalement à travers le territoire national et de certains pays étrangers. Cette direction est répartie en deux services, service vente et service exportation.

**g. La direction raffinerie d'huile :**

Elle a pour mission de raffiner l'huile brute dans les meilleures conditions, étant dotée d'une salle de contrôle informatisée qui permet ainsi des paramètres de raffinage basés sur les caractéristiques physico-chimiques des huiles.

**h. La direction margarinerie :**

Elle cherche à rationaliser l'utilisation de ses équipements de production pour obtenir une productivité optimale tout en respectant les avantages comparatifs que peut offrir les produits finis ;

**i. La direction raffinerie de sucre :**

La raffinerie de sucre s'occupe du raffinage du sucre roux pour le transformer en sucre blanc prêt à être conditionné.

**j. La direction conditionnement :**

Organisée en équipe de 3x8, elle fonctionne 24h/24h, sa mission est la fabrication des emballages et la mise en bouteille de l'huile raffinée.

**k. La direction logistique (DLog) :**

La direction logistique a été créée en janvier 2003, elle est considérée comme le pilier de l'entreprise car elle joue le rôle de support pour les autres directions, en leurs fournissant les ressources matérielles, financières et d'information nécessaire.

**4.5 Le choix stratégique de CEVITAL :**

Les sociétés modernes connaissent de rapides et profonds changements sous le double effet de la mondialisation qui intensifie les échanges et internationalise l'offre, et de l'évolution technologique qui crée de nouveaux matériaux et de nouveaux modes de fabrication et de communication. A cet effet, le choix stratégique effectué par les entreprises doit correspondre aux programmes d'action sans lesquels les objectifs de pénétration commerciale, qui exigent une mise en relation entre l'entreprise et son marché, ne peuvent être atteints. A cet effet, CEVITAL, concernant son métier, a tout d'abord, opté pour une stratégie de diversification :

- Horizontale : en élargissant sa gamme de produit
- Verticale : en recherchant l'accroissement du marché potentiel
- Conglomérée: en optant pour un développement dans des activités sans rapport les unes des autre tel que : l'agroalimentaire, la construction,

Concernant l'étendu du marché, elle a opté pour la couverture de l'ensemble du marché national, l'entreprise a instauré une stratégie de domination, c'est-à-dire, qu'elle cherche à être et à garder la place de leader sur le marché national. Alors que pour le marché mondial, L'entreprise CEVITAL a opté pour une stratégie de développement international, qui repose sur le développement des exportations.

## **Chapitre IV**

### **Analyse et interprétation des résultats**

**Section1 : analyse descriptive des données collectées :**

Cette partie est consacrée à l'analyse des données et à l'interprétation des résultats que nous présenterons sous forme d'un ensemble de réponses de tableaux, et de figure. Cette partie renferme les résultats concernant les questionnaires récupérés.

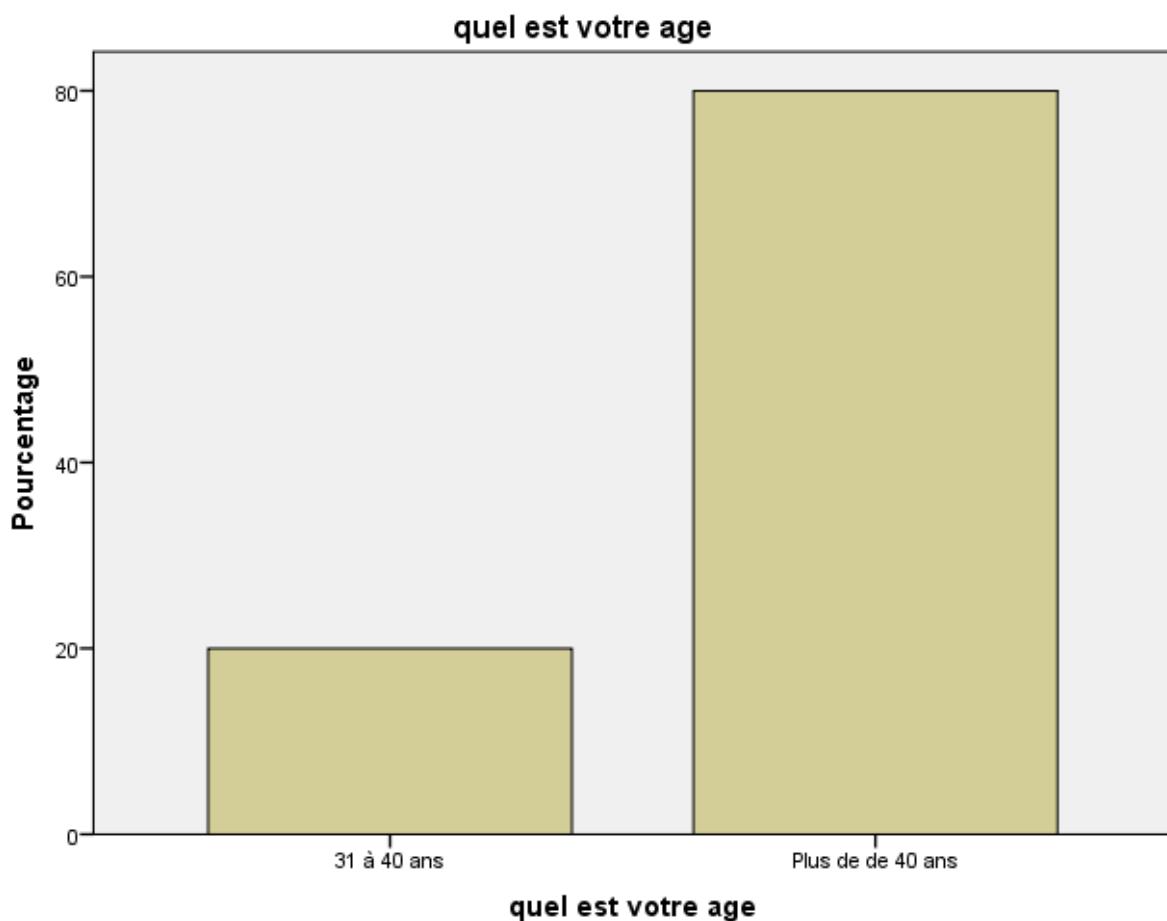
**Tableau 01 :** répartition des enquêtes selon l'âge

Age		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	31 à 40 ans	14	20,0	20,0	20,0
	Plus de 40 ans	56	80,0	80,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

[Source : Réalisé à partir des résultats de l'enquête par moi-même ]

Selon le tableau suivant qui présente la répartition par âge des répondants, nous constatons que la majorité des personnes interrogées (80%) sont âgées de plus de 40 ans, tandis qu'une minorité (20%) appartient à la tranche des 31-40 ans. Cette distribution révèle que l'échantillon étudié est principalement composé de professionnels expérimentés, suggérant une population mature avec un parcours professionnel probablement bien établi.

**Figure 05 : profil démographique des répondants, répartition par âge et niveau d'instruction**



. [Source : Réalisé à partir des résultats de l'enquête par moi-même ]

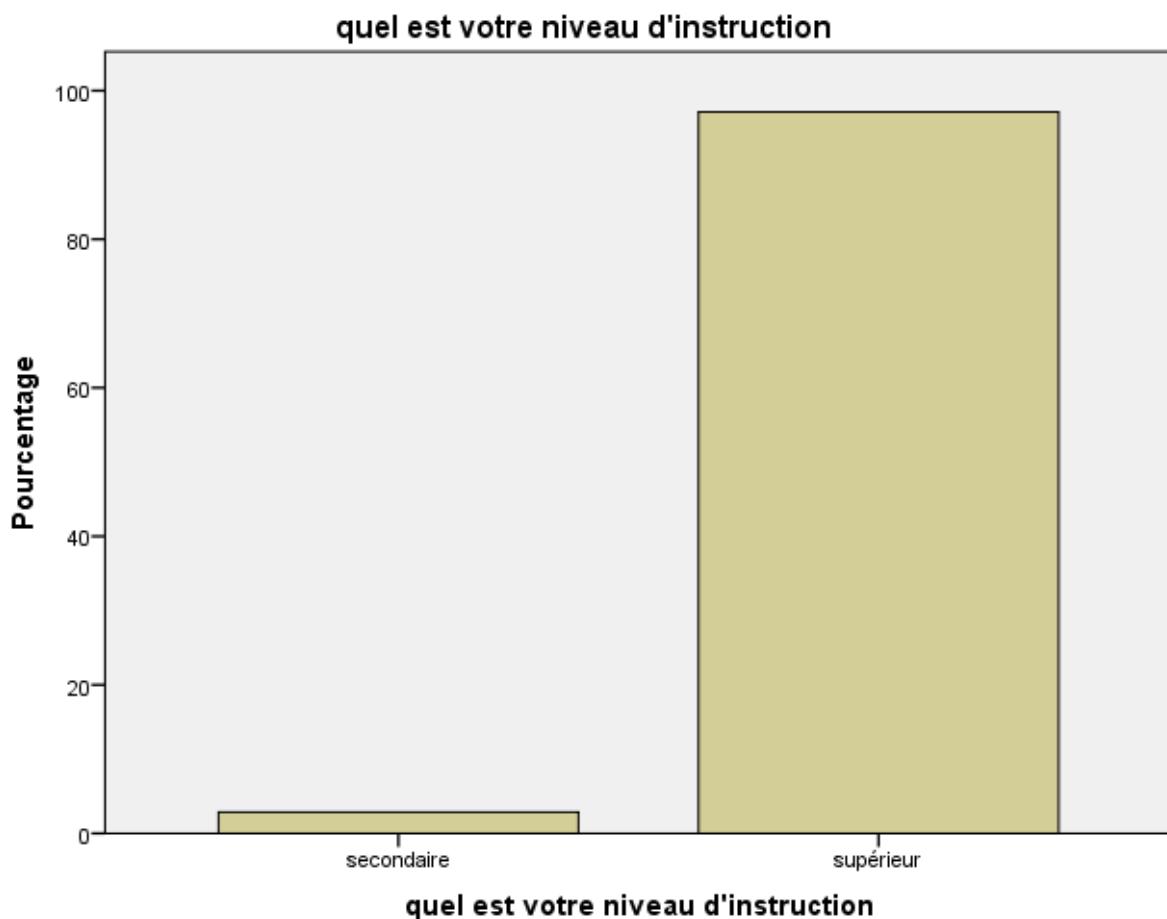
**Tableau 02 : niveau d'instruction des enquêtés**

Niveau d'instruction		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	secondaire	2	2,9	2,9	2,9
	supérieur	68	97,1	97,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

[Source : Réalisé à partir des résultats de l'enquête par moi-même]

Selon le tableau suivant, on constate que la quasi-totalité des répondants (97,1%) possèdent un niveau d'études supérieures, alors qu'une infime minorité (2,9%) dispose uniquement d'un diplôme de niveau secondaire. Cette répartition met en évidence un échantillon hautement qualifié sur le plan académique.

**Figure 06 : caractéristiques professionnelles des répondants au niveau d'instruction et ancienneté dans le poste**



. [Source : Réalisé à partir des résultats de l'enquête par moi-même]

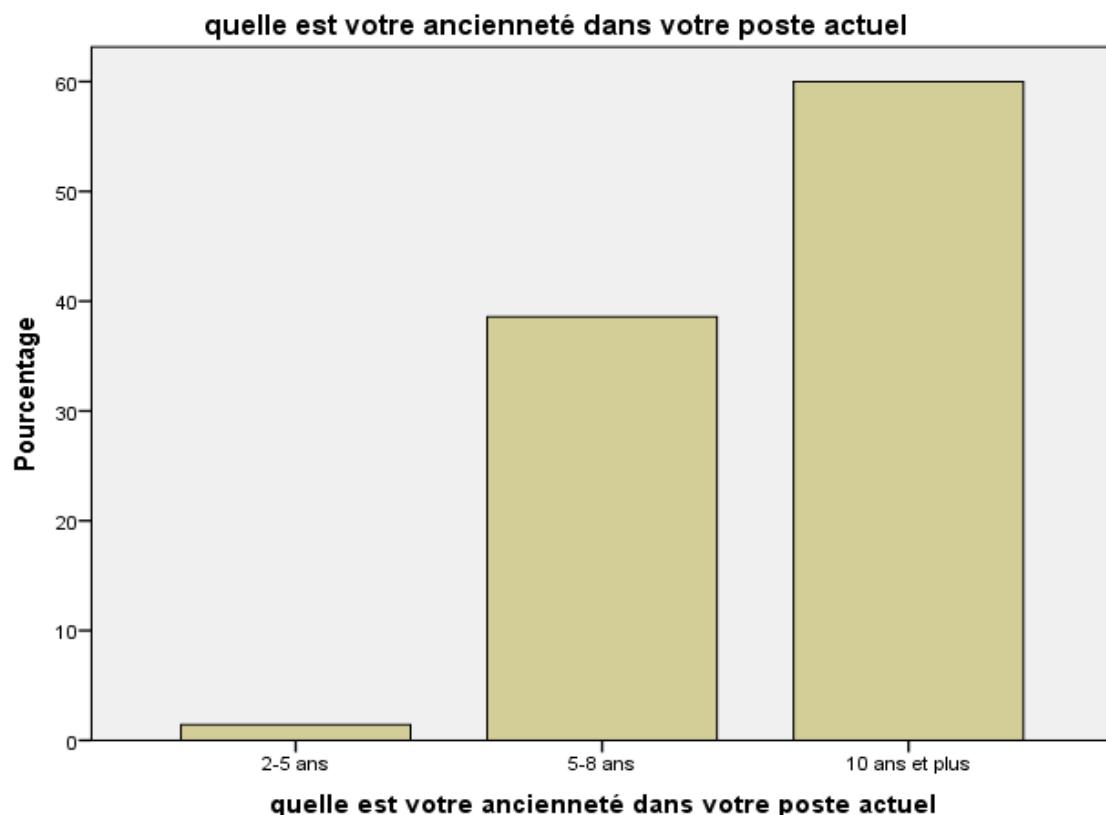
**Tableau 03 : ancienneté dans le poste actuel :**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2-5 ans	1	1,4	1,4	1,4
	5-8 ans	27	38,6	38,6	40,0
	10 ans et plus	42	60,0	60,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

[Source :Réalisé à partir des résultats de l'enquête par moi-même]

Selon ce tableau, on constate que 60% des participants occupent leur poste depuis 10 ans ou plus, et 38,6% y sont depuis 5 à 8 ans. Seulement 1,4% ont hé une ancienneté de 2 à 5 ans. Ces chiffres montrent que la majorité des répondants sont dans leur poste depuis longtemps ce qui traduit une certaine stabilité

**Figure 07 : stabilité professionnelle et perception de la digitalisation.**



[**Source :** Réalisé à partir des résultats de l'enquête par moi-même]

**Tableau 04 : moyenne des perceptions sur la digitalisation :**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Les transformations digitales récentes ont amélioré mes conditions de travail quotidiennes	70	1,00	5,00	3,2286	1,33157
Les outils digitaux sont intuitifs et faciles à utiliser	70	1,00	5,00	3,1857	1,09403
vous utiliser des outils digitaux pour automatiser des tâches répétitives	70	2,00	5,00	3,9286	,87346
vous avez reçu une formation suffisante pour utiliser les outils digitaux	70	1,00	5,00	3,0286	1,31845
Les logiciels améliorent la collaboration avec vous collègues (ex. GLPI, Kelio, Coswin).	70	2,00	5,00	3,5571	,75442
La digitalisation rend votre travail plus facile.	70	1,00	5,00	3,9429	,99106
Je recommanderais votre entreprise pour son environnement digital.	70	3,00	5,00	4,0714	,72874
N valide (listwise)	70				

[Source :Réalisé à partir des résultats de l'enquête par moi-même]

Ce tableau présente les perceptions des employés sur l'impact des outils digitaux dans leur travail quotidien. On constate que, les résultats montrent une tendance positive, avec des moyennes supérieures à 3/5 pour la plupart des indicateurs. Les employés reconnaissent que la digitalisation facilite leur travail (moyenne de 3,94) et améliore la collaboration (3,56). L'automatisation des tâches répétitives est bien perçue (3,93), tout comme la recommandation de l'entreprise pour son environnement digital (4,07). Cependant, la formation aux outils digitaux semble insuffisante (3,03), et l'intuitivité des outils varie (3,19), suggérant des marges d'amélioration. L'écart type élevé pour certaines questions (ex. 1,33 pour les conditions de travail) indique des opinions divergentes parmi les répondants.

## **Section 2 : analyse confirmatoire :**

**Tableau 05** : moyenne des perceptions sur la stratégie digitale

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
La transformation digitale a permis à votre entreprise de s'adapter rapidement aux crises.	70	1,00	5,00	2,9429	,86620
Votre entreprise utilise des données en temps réel pour ajuster ses stratégies	70	1,00	4,00	2,9000	,74503
Votre entreprise investit suffisamment dans la digitalisation (temps, argent, formation).	70	1,00	4,00	2,8857	1,00062
La digitalisation est une priorité dans la stratégie de votre entreprise	70	1,00	5,00	3,0857	1,04594
Un problème technique majeur pourrait paralyser les opérations quotidiennes	70	1,00	5,00	2,4714	1,23619
Les outils digitaux favorisent-ils l'innovation ou l'automatisation	70	1,00	5,00	3,3000	,92235

La direction générale et les équipes terrain partagent la même vision des priorités digitales	70	1,00	5,00	3,1286	1,14108
N valide (listwise)	70				

[Source : Réalisé à partir des résultats de l'enquête par moi-même]

Selon ce tableau, on évalue que la stratégie digitale de l'entreprise selon les employés. Les scores sont plus modérés (moyennes entre 2,47 et 3,30), reflétant des perceptions mitigées. La digitalisation est perçue comme une priorité stratégique (3,09), mais les investissements (temps, argent, formation) semblent insuffisants (2,89). L'adaptation aux crises grâce au digital est jugée moyenne (2,94), tout comme l'utilisation de données en temps réel (2,90).

Les répondants craignent un risque technique paralysant (2,47), soulignant une vulnérabilité. En revanche, les outils digitaux sont perçus comme favorisant l'innovation (3,30), et l'alignement entre direction et équipes terrain est modérément positif (3,13). Les écarts types relativement faibles (ex. 0,75 pour les données en temps réel) suggèrent un consensus sur certains points.

**Tableau 06 :** validité du croisement entre ancienneté et digitalisation :

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
Quelle est votre ancienneté dans votre poste actuel * Les transformations digitales récentes ont amélioré mes conditions de travail quotidiennes	70	100,0%	0	0,0%	70	100,0%
Quelle est votre ancienneté dans votre poste actuel * Les outils digitaux sont intuitifs et faciles à utiliser	70	100,0%	0	0,0%	70	100,0%

Quelle est votre ancienneté dans votre poste actuel * vous utiliser des outils digitaux pour automatiser des tâches répétitives	70	100,0%	0	0,0%	70	100,0%
Quelle est votre ancienneté dans votre poste actuel * vous avez reçu une formation suffisante pour utiliser les outils digitaux	70	100,0%	0	0,0%	70	100,0%
Quelle est votre ancienneté dans votre poste actuel * Les logiciels améliorent la collaboration avec vous collègues (ex. GLPI, Kelio, Coswin).	70	100,0%	0	0,0%	70	100,0%
Quelle est votre ancienneté dans votre poste actuel * La digitalisation rend votre travail plus facile.	70	100,0%	0	0,0%	70	100,0%
Quelle est votre ancienneté dans votre poste actuel * Je recommanderais votre entreprise pour son environnement digital.	70	100,0%	0	0,0%	70	100,0%

[Source : Réalisé à partir des résultats de l'enquête par moi-même]

Selon ce tableau, on récapitule le traitement des observations liant l'ancienneté des employés dans leur poste actuel à leur perception des transformations digitales. Toutes les données sont complètes (100% valides, 0% manquantes), ce qui indique une collecte rigoureuse sans lacunes. Les 70 répondants ont systématiquement répondu aux questions évaluant l'impact des outils digitaux sur leur travail (amélioration des conditions, intuitivité, automatisation, collaboration, etc.). L'absence de données manquantes suggère que l'ancienneté n'a pas influencé le taux de réponse, permettant une analyse fiable des liens potentiels entre ces variables. Cependant, le tableau ne montre pas encore les tendances ou corrélations spécifiques (ex. les employés plus anciens sont-ils plus critiques ?) — une analyse plus poussée (ex.

croisement avec les moyennes par catégorie d'ancienneté) serait nécessaire pour tirer des conclusions concrètes.

**Tableau 07 :** ancienneté et perception de la facilité apportée par la digitalisation :

		à ce que La digitalisation rend votre travail plus facile.					Total	
		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	tout à fait d'accord		
Quelle est votre ancienneté dans votre poste actuel	2-5 ans	Effectif	0	0	0	1	1	
		% du total	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	1,4%	
	5-8 ans	Effectif	2	2	6	11	27	
		% du total	2,9%	2,9%	8,6%	15,7%	38,6%	
	10 ans et plus	Effectif	0	0	12	13	42	
		% du total	0,0%	0,0%	17,1%	18,6%	60,0%	
Total		Effectif	2	2	18	24	70	
		% du total	2,9%	2,9%	25,7%	34,3%	100,0%	

[Source :Réalisé à partir des résultats de l'enquête par moi-même]

D'après ce tableau, on constate que, les résultats révèlent une tendance majoritairement favorable. En effet, 34,3 % des salariés considèrent que la digitalisation facilite leur travail, tandis qu'une faible proportion (5,8 %) exprime un désaccord.

La répartition par ancienneté montre que les employés ayant entre 2 et 5 ans d'expérience dans l'entreprise sont les plus enclins à percevoir positivement la digitalisation (15,7 %). Ceux comptant plus de 5 ans d'ancienneté partagent également cette opinion favorable (18,6 %). Bien que certaines catégories comportent peu de répondants, ce qui limite la portée des conclusions, la majorité des employés (60 %) se positionnent soit de manière neutre (25,7 %), soit favorable à l'impact de la digitalisation.

Globalement, l'analyse indique que la perception positive de la digitalisation est largement partagée, indépendamment de l'ancienneté. Les différences entre nouveaux et anciens employés apparaissent minimes sur ce sujet.

**Tableau 08 :** validité des croisements entre âges et perception du digital :

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
quel est votre âge * à ce que Les transformations digitales récentes ont amélioré mes conditions de travail quotidiennes	70	100,0%	0	0,0%	70	100,0%
Quel est votre âge * à ce que Les outils digitaux sont intuitifs et faciles à utiliser	70	100,0%	0	0,0%	70	100,0%
Quel est votre âge * à ce que vous utilisez des outils digitaux pour automatiser des tâches répétitives	70	100,0%	0	0,0%	70	100,0%
Quel est votre âge * à ce que vous avez reçu une formation suffisante pour utiliser les outils digitaux	70	100,0%	0	0,0%	70	100,0%
Quel est votre âge * à ce que Les logiciels améliorent la collaboration avec vous collègues (ex. GLPI, Kelio, Coswin).	70	100,0%	0	0,0%	70	100,0%

Quel est votre âge * à ce que La digitalisation rend votre travail plus facile.	70	100,0%	0	0,0%	70	100,0%
Quel est votre âge * à ce que Je recommanderais votre entreprise pour son environnement digital.	70	100,0%	0	0,0%	70	100,0%

[Source : Réalisé à partir des résultats de l'enquête par moi-même]

D'après ce tableau, on trouve que l'enquête sur l'impact des outils digitaux présente un taux de réponse complet (100%), ce qui garantit des données exhaustives sans aucune valeur manquante. Cette participation totale témoigne d'une bonne appropriation du questionnaire par les salariés.

L'étude couvre plusieurs dimensions clés de la digitalisation : son influence sur les conditions de travail, l'ergonomie des outils, l'automatisation des processus, l'efficacité des formations et les effets sur la collaboration interne. Cependant, l'absence de données chiffrées détaillées (telles que des moyennes ou des répartitions par âge) ne permet pas d'évaluer d'éventuelles variations générationnelles dans les perceptions.

Pour déterminer si l'âge constitue un facteur différenciant, une analyse complémentaire s'imposerait, notamment via des tableaux croisés segmentant les résultats par tranche d'âge. En l'état actuel, bien que la qualité des données soit avérée, leur exploitation nécessite un traitement plus approfondi pour identifier des tendances significatives selon les profils démographiques.

**Tableau 09 :** croisement âge et perception de la formation aux outils digitaux :

			vous avez reçu une formation suffisante pour utiliser les outils digitaux					Total	
Quel est votre âge	31 à 40 ans	Effectif	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	tout a fait d'accord		
			% du total	8,6%	1,4%	7,1%	0,0%	2,9% 20,0%	
	Plus de 40 ans	Effectif	Effectif	9	0	29	7	11 56	
			% du total	12,9%	0,0%	41,4%	10,0%	15,7% 80,0%	
Total		Effectif	15	1	34	7	13	70	
		% du total	21,4%	1,4%	48,6%	10,0%	18,6%	100,0%	

[Source :Réalisé à partir des résultats de l'enquête par moi-même]

D'après ce tableau, on récapitule que l'analyse des réponses révèle une perception mitigée des formations aux outils digitaux selon les tranches d'âge. Près d'un employé sur deux (50%) se montre neutre quant à la qualité des formations, ce qui laisse supposer une marge importante d'amélioration.

On observe des variations générationnelles notables : les salariés de plus de 40 ans expriment une satisfaction légèrement plus marquée (10% se déclarant satisfaits) que la tranche des 31-40 ans, où aucun répondant n'a émis d'avis positif. Par ailleurs, une proportion significative des effectifs (21,4%) exprime clairement son insatisfaction, signalant ainsi des lacunes dans le dispositif de formation actuel. Ces résultats suggèrent que l'expérience de formation digitale gagnerait à être repensée pour mieux répondre aux attentes de l'ensemble des collaborateurs.

**Tableau 10 :** Khi-deux âge et satisfaction sur la formation digitale

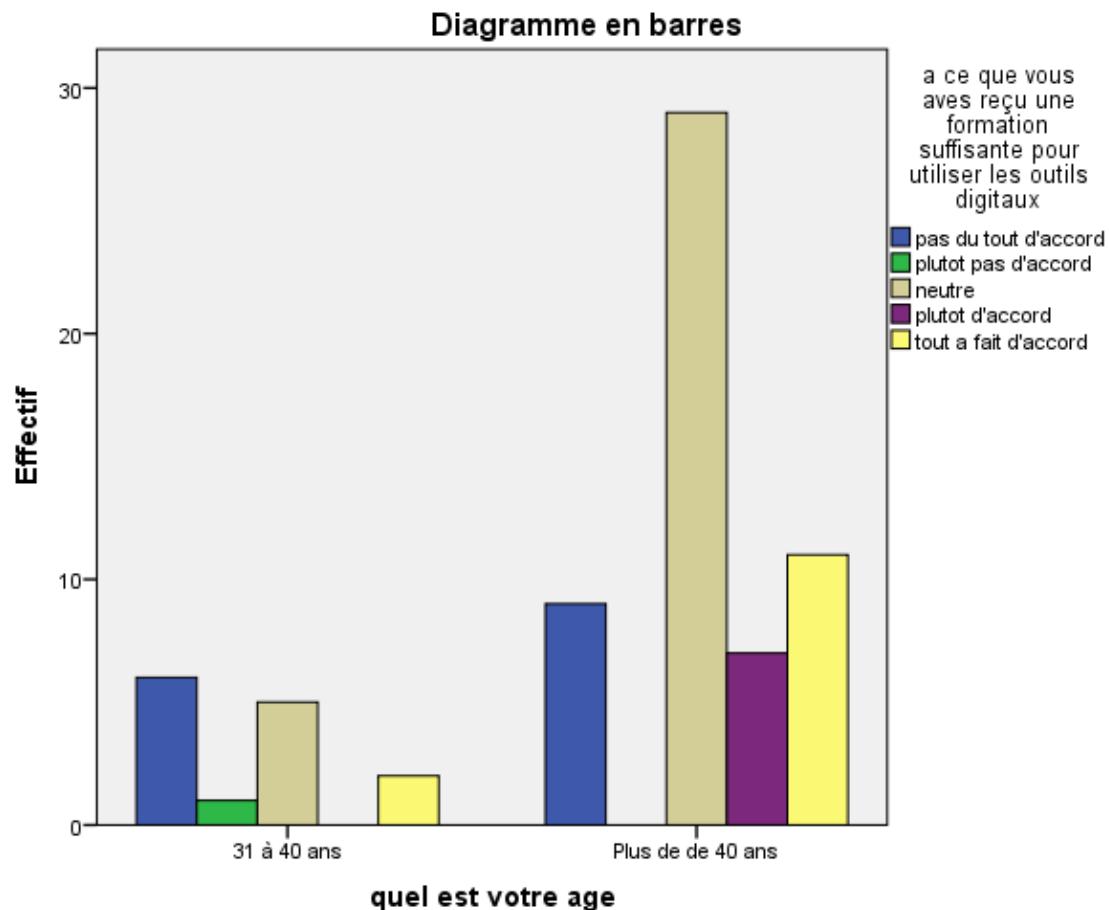
	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	10,269 <sup>a</sup>	4	,036
Rapport de vraisemblance	10,309	4	,036
Association linéaire par linéaire	4,539	1	,033
Nombre d'observations valides	70		

[Source : Réalisé à partir des résultats de l'enquête par moi-même]

a. 5 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,20.

Selon ce tableau en constate que le test du Khi-deux (signification = 0,036) montre que l'âge influence significativement cette perception : les plus jeunes sont plus critiques que les seniors.

**Figure 08 :** impact significatif de l'âge sur la perception des formations digitales et des bénéfices perçus.



[Source : Réalisé à partir des résultats de l'enquête par moi-même]

**Tableau 11 :** croisement âge et perception de la digitalisation comme aide au travail :

			La digitalisation rend votre travail plus facile.					Total	
			Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	Plutôt d'accord	tout à fait d'accord		
Quel est votre âge	31 à 40 ans	Effectif	2	0	2	7	3	14	
		% du total	2,9%	0,0%	2,9%	10,0%	4,3%	20,0%	
	Plus de 40 ans	Effectif	0	2	16	17	21	56	
		% du total	0,0%	2,9%	22,9%	24,3%	30,0%	80,0%	
Total		Effectif	2	2	18	24	24	70	
		% du total	2,9%	2,9%	25,7%	34,3%	34,3%	100,0%	

[Source : Réalisé à partir des résultats de l'enquête par moi-même]

Selon ce tableau, on constate que la perception de la digitalisation varie selon les tranches d'âge des employés. Une majorité des répondants (34,3%) considèrent que le digital facilite leur travail, comme en témoigne leur adhésion à l'item « plutôt d'accord ». Cette tendance positive est particulièrement marquée chez les salariés de plus de 40 ans, qui représentent 24,3% des avis favorables, contre seulement 10% pour la tranche des 31-40 ans. Le faible taux de désaccord (5,8%) confirme une acceptation globale des outils digitaux, bien que modérée chez les plus jeunes. Ces écarts pourraient s'expliquer par des besoins ou des usages différenciés selon l'expérience professionnelle, les collaborateurs seniors percevant peut-être davantage les bénéfices de la digitalisation dans leur quotidien.

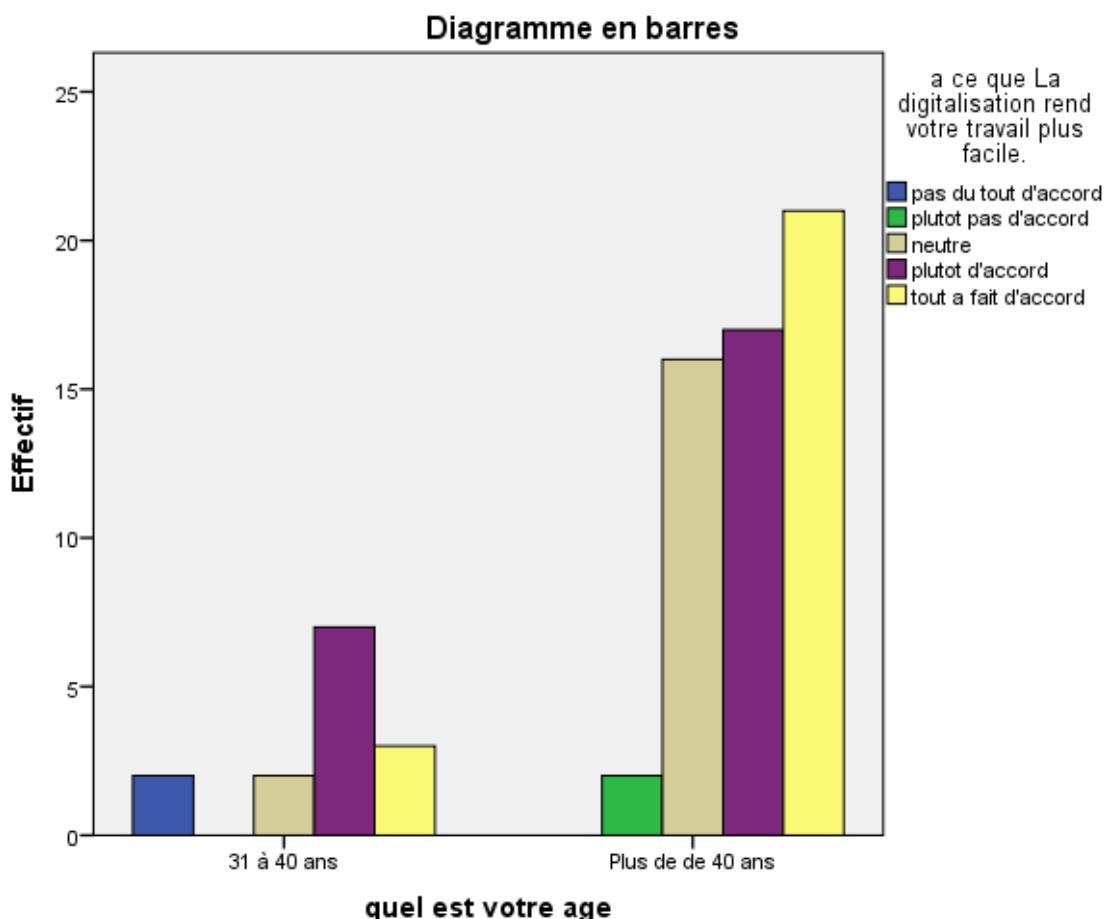
**Tableaux 12 :** Khi-deux âge et perception des effets de la digitalisation :

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	11,493 <sup>a</sup>	4	,022
Rapport de vraisemblance	10,439	4	,034
Association linéaire par linéaire	1,604	1	,205
Nombre d'observations valides	70		

[Source :Réalisé à partir des résultats de l'enquête]

7 cellules (70,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,40.

Selon ce tableau, on trouve que le test statistique (signification = 0,022) confirme que l'âge influence réellement cette perception : les employés plus âgés voient plus les bénéfices du digital que les plus jeunes.

**Figure 09 :** influence significative de lâche sur la perception des bénéfices de la digitalisation.

[Source : Réalisé à partir des résultats de l'enquête]

**Tableau 13 :** Répartition des réponses sur l'amélioration de la collaboration par niveau d'instruction :

		Les logiciels améliorent la collaboration avec vous collègues (ex. GLPI, Kelio, Coswin).					Total
		plutôt d'accord	pas d'accord	neutre	plutôt d'accord	tout à fait d'accord	
quel est votre niveau d'instruction	secondaire	1	1	0	0	2	
	supérieur	4	26	32	6	68	
Total		5	27	32	6	70	

[Source : Réalisé à partir des résultats de l'enquête]

On constate par ce tableau que la majorité des répondants (68 sur 70) sont "tout à fait d'accord" ou "d'accord" avec l'idée que les logiciels améliorent la collaboration.

Les personnes ayant un niveau secondaire supérieur sont majoritairement neutres (26 sur 29), tandis que les autres niveaux d'instruction (non détaillés ici) semblent plus favorables.

Un faible effectif dans certaines catégories (ex. : 1 réponse "pas du tout d'accord" pour le niveau secondaire supérieur) limite la généralisation des résultats.

**Tableau 14 :** Répartition des réponses sur l'environnement digital de l'entreprise

Effectif		a ce que vous Je recommanderais votre entreprise pour son environnement digital.			Total
		neutre	plutôt d'accord	tout à fait d'accord	
a ce que Les outils digitaux sont intuitifs et faciles à utiliser	Pas du tout d'accord	3	6	0	9
	Plutôt pas d'accord	0	0	2	2
	neutre	9	15	9	33
	Plutôt d'accord	4	11	4	19
	Tout à fait d'accord	0	1	6	7
<b>Total</b>		<b>16</b>	<b>33</b>	<b>21</b>	<b>70</b>

[Source :Réalisé à partir des résultats de l'enquête]

On constate par ce tableau que la majorité des répondants sont « plutôt d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec l'affirmation que les outils digitaux sont intuitifs et faciles à utiliser (33 et 70 répondants respectivement). Cependant, quelques répondants sont en désaccord ou neutres, ce qui indique une perception globalement positive mais avec quelques réserves.

**Tableau 15 :** Résultats des tests du Khi-deux :

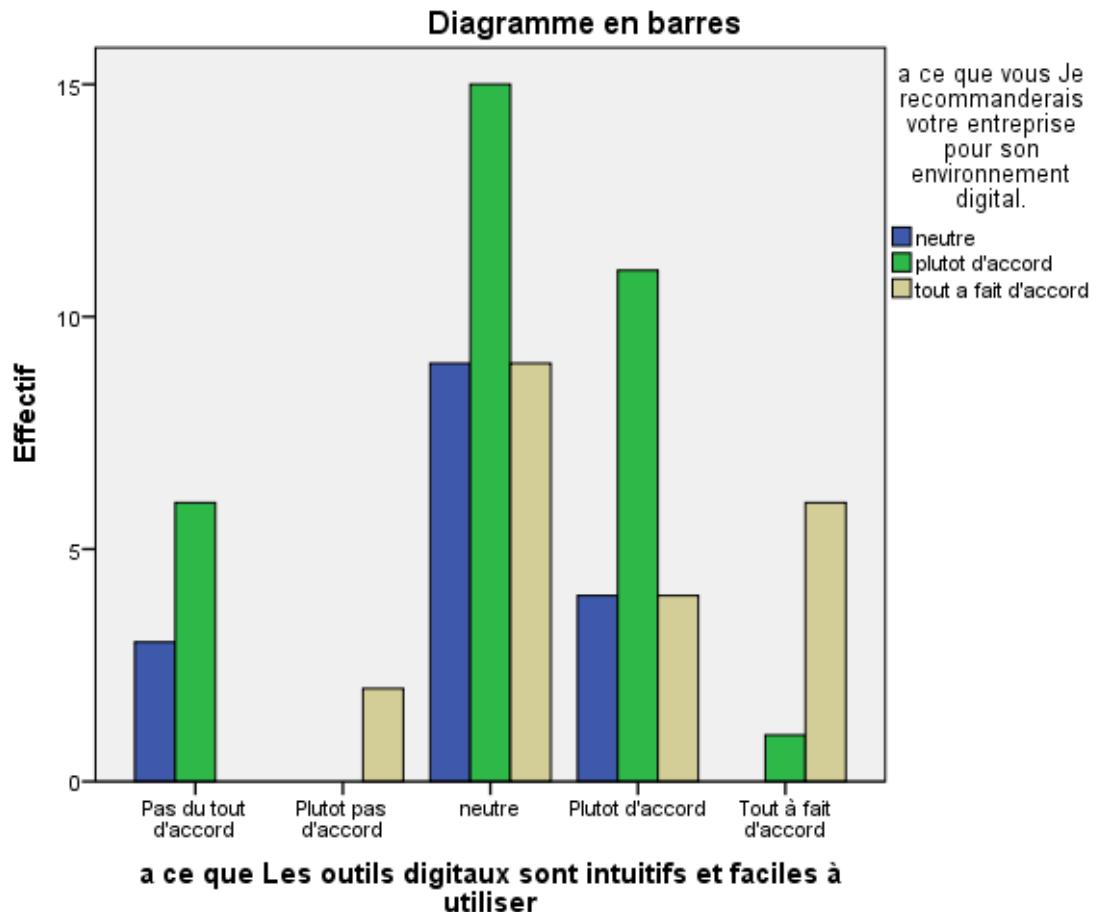
Tests du Khi-deux			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	20,356 <sup>a</sup>	8	,009
Rapport de vraisemblance	22,846	8	,004
Association linéaire par linéaire	5,179	1	,023
Nombre d'observations valides	70		

a. 10 cellules (66,7%) ont un effectif théorique inférieur à 5.  
L'effectif théorique minimum est de ,46.

[Source :Réalisé à partir des résultats de l'enquête]

Selon ce tableau, on trouve que le test du Khi-deux de Pearson montre une valeur de 20,356 avec une signification asymptotique de 0,009, ce qui suggère une relation significative entre les variables analysées. Le rapport de vraisemblance (22,846) confirme cette tendance. Cependant, il est à noter que 66,7% des cellules ont un effectif théorique inférieur à 5, ce qui peut affecter la fiabilité des résultats.

**Figure10 : Perception des outils digitaux et recommandation de l'environnement digital en entreprise.**



[Source : Réalisé à partir des résultats de l'enquête]

**Tableau 16 :** perception de l'impact de la transformation digitale sur la préparation aux crises :

		a ce que La transformation digitale a permis à votre entreprise de s'adapter rapidement aux crises.					Total
		très mal préparé	mal préparé	moyen	bien préparé	5,00	
a ce que Les outils digitaux sont intuitifs et faciles à utiliser	Pas du tout d'accord	0	2	6	1	0	9
	Plutôt pas d'accord	0	0	1	1	0	2
	neutre	1	11	14	7	0	33
	Plutôt d'accord	1	7	7	4	0	19
	Tout à fait d'accord	0	0	2	3	2	7
Total		2	20	30	16	2	70

[Source :Réalisé à partir des résultats de l'enquête]

Selon ce tableau on constate que la plupart des répondants associent la transformation digitale à une capacité modérée à bonne pour faire face aux crises, avec 30 personnes estimant que leur entreprise est « moyennement » préparée et 16 la jugeant « bien préparée ». Les avis varient selon la perception des outils digitaux : ceux qui les trouvent intuitifs (« tout à fait d'accord ») rapportent une meilleure préparation, tandis que les opinions neutres (« à mesure ») dominent, reflétant une évaluation mitigée. Les désaccords (« pas du tout d'accord » ou « plutôt pas d'accord ») sont très rares, ce qui suggère que la digitalisation est globalement perçue comme utile, malgré quelques réserves. Cependant, certains effectifs sont trop faibles pour généraliser ces observations.

**Tableau 17 :** Analyse des résultats du test du Khi-deux sur la transformation digitale

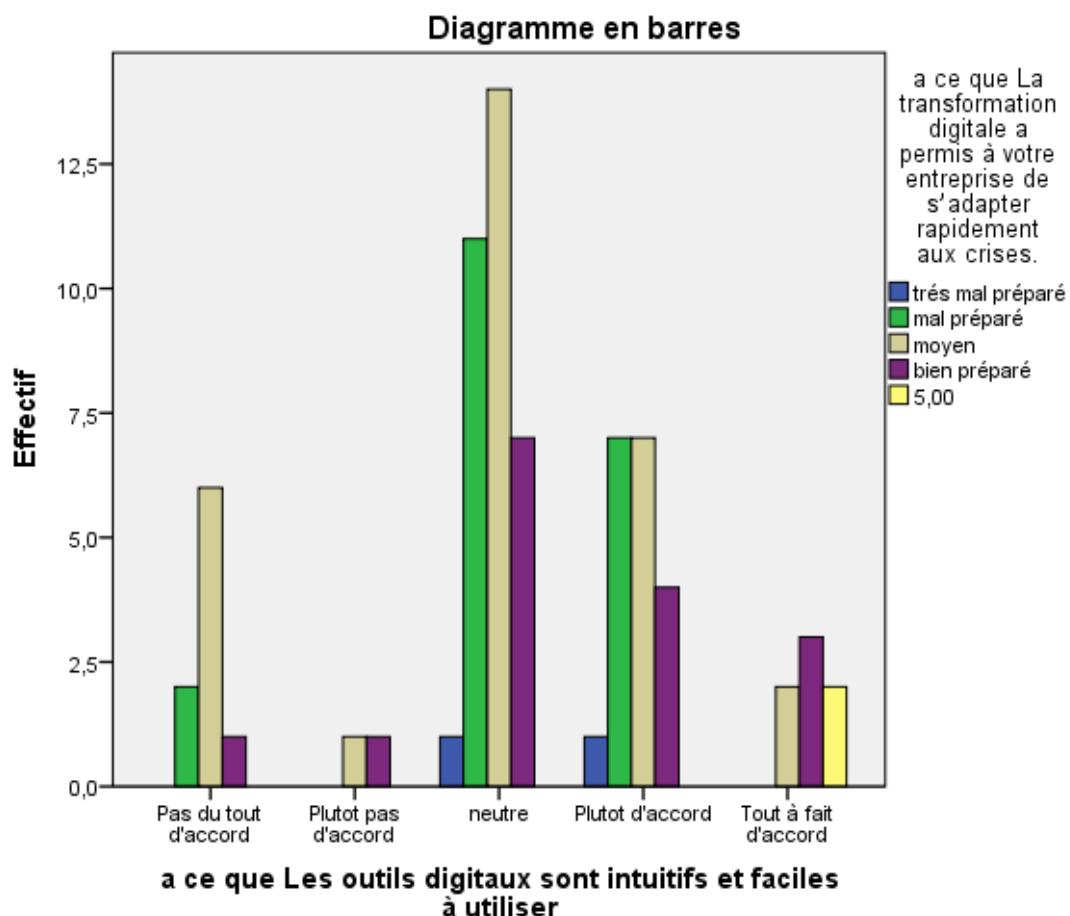
Tests du Khi-deux			
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	26,506 <sup>a</sup>	16	,047
Rapport de vraisemblance	20,273	16	,208
Association linéaire par linéaire	1,862	1	,172
Nombre d'observations valides	70		

a. 20 cellules (80,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5.  
L'effectif théorique minimum est de ,06.

[Source :Réalisé à partir des résultats de l'enquête]

On constate par ce tableau que le test du Khi-deux de Pearson révèle une valeur de 26,506 avec une signification asymptotique de 0,047, ce qui indique une relation statistiquement significative entre les variables étudiées, bien que relativement faible. Cependant, le rapport de vraisemblance (20,273) et l'association linéaire (1,862) ne sont pas significatifs, suggérant que cette relation n'est pas uniforme ou linéaire. Une limite importante est soulignée : 80 % des cellules ont un effectif théorique inférieur à 5, ce qui peut fragiliser la fiabilité des résultats. En résumé, bien qu'une certaine association soit détectée, les données doivent être interprétées avec prudence en raison des effectifs insuffisants dans de nombreuses catégories.

Figure11 : perception des outils digitaux et adaptation aux crises



[Source : Réalisé à partir des résultats de l'enquête]

**Tableau 18 :** perception et utilisation des outils digitaux en entreprise :

		a ce que vous Je recommanderais votre entreprise pour son environnement digital.			Total
		neutre	plutôt d'accord	tout à fait d'accord	
a ce que vous utiliser des outils digitaux pour automatiser des tâches répétitives	plutôt pas d'accord	0	2	0	2
	neutre	7	10	6	23
	plutôt d'accord	8	5	10	23
	tout à fait d'accord	1	16	5	22
Total		16	33	21	70

[**Source :**Réalisé à partir des résultats de l'enquête]

On constate que ce tableau révèle une tendance générale positive envers l'environnement digital de l'entreprise, avec une majorité de répondants « plutôt d'accord » (33) ou « tout à fait d'accord » (21) pour le recommander. L'utilisation d'outils digitaux pour automatiser les tâches répétitives est également bien perçue, comme le montre la répartition des réponses. Les tests statistiques confirment cette observation : le Khi-deux de Pearson (15,645) et le rapport de vraisemblance (17,986) indiquent une association significative entre les variables, avec des valeurs-p respectives de 0,016 et 0,006. Cela suggère que la perception positive de l'environnement digital est liée à l'utilisation concrète des outils digitaux dans le travail quotidien.

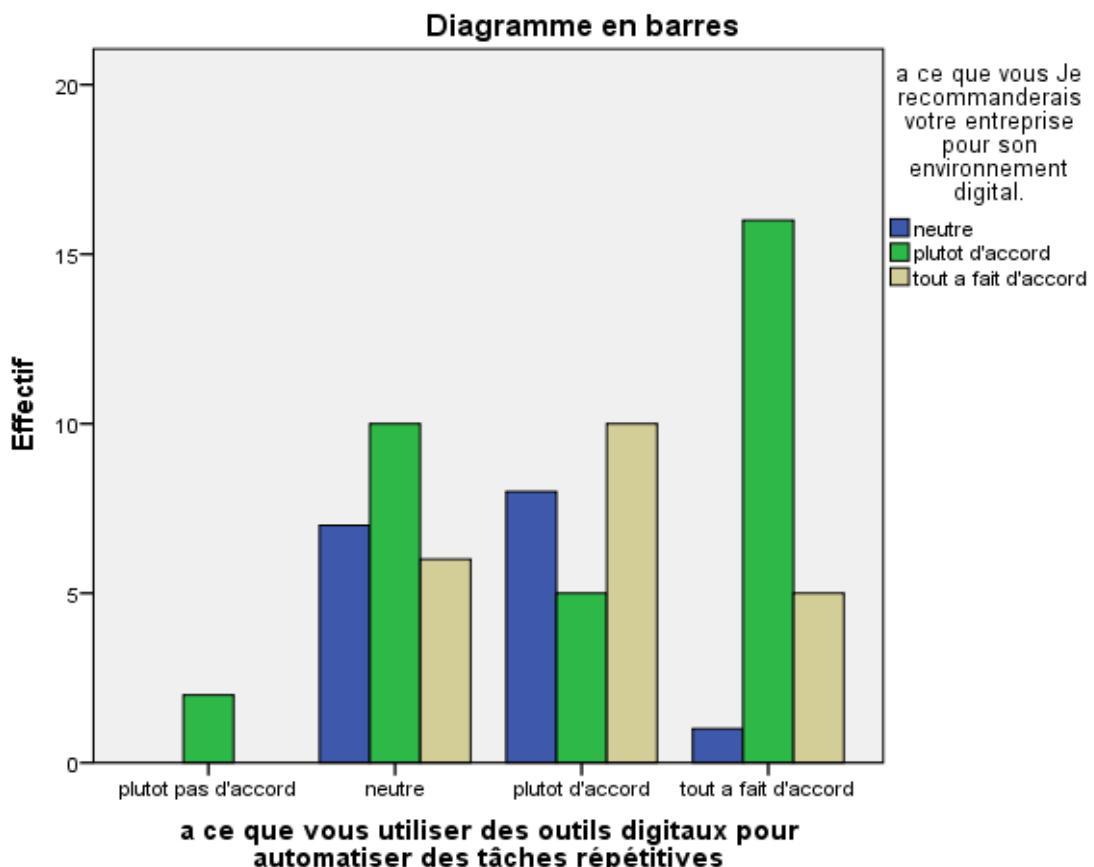
**Tableau 19 :** Analyse statistique de la relation entre les variables étudiées

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	15,645 <sup>a</sup>	6	,016
Rapport de vraisemblance	17,986	6	,006
Association linéaire par linéaire	1,027	1	,311
Nombre d'observations valides	70		
a. 3 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,46.			

[Source :Réalisé à partir des résultats de l'enquête]

On constate par ce tableau que le test du Khi-deux de Pearson (valeur = 15,645) et le rapport de vraisemblance (17,986) présentent des résultats statistiquement significatifs, avec des valeurs-p respectives de 0,016 et 0,006. Cela indique l'existence d'une relation significative entre les variables analysées. Cependant, l'association linéaire par linéaire n'est pas significative (valeur-p = 0,311), suggérant que cette relation ne suit pas nécessairement une tendance linéaire. Une limite notable est que 25% des cellules ont un effectif théorique inférieur à 5, ce qui peut affecter la fiabilité des résultats. En conclusion, bien qu'une association soit détectée, son interprétation doit tenir compte de ces contraintes méthodologiques.

Figure 12 : utilisation des outils digitaux pour l'automatisation des tâches.



[Source : Réalisé à partir des résultats de l'enquête]

**Tableau 20 :** Répartition des réponses sur l'automatisation des tâches et la préparation aux crises

		a ce que La transformation digitale a permis à votre entreprise de s'adapter rapidement aux crises.					Total
		très mal préparé	mal préparé	Moyen	bien préparé	5,00	
à ce que vous utiliser des outils digitaux pour automatiser des tâches répétitives	plutôt pas d'accord	0	0	0	2	0	2
	Neutre	0	1	14	8	0	23
	plutôt d'accord	0	8	9	4	2	23
	tout à fait d'accord	2	11	7	2	0	22
Total		2	20	30	16	2	70

[Source : Réalisé à partir des résultats de l'enquête]

On constate par ce tableau que la majorité des répondants estiment que leur entreprise est « moyennement » (30) ou « bien préparée » (16) face aux crises grâce à la transformation digitale. L'utilisation d'outils digitaux pour automatiser les tâches répétitives est majoritairement associée à des niveaux de préparation moyens ou élevés, avec 14 répondants « plutôt d'accord » et 8 « tout à fait d'accord ». Cependant, certaines catégories présentent des effectifs très faibles (ex. 0 ou 2 répondants), limitant la portée des conclusions pour ces cas précis.

**Tableau 21 :** Résultats des tests statistiques (Khi-deux)

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	29,653 <sup>a</sup>	12	,003
Rapport de vraisemblance	31,539	12	,002
Association linéaire par linéaire	14,932	1	,000
Nombre d'observations valides	70		
a. 11 cellules (55,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,06			

[Source :Réalisé à partir des résultats de l'enquête]

On constate par ce tableau que les tests du Khi-deux confirment une relation significative entre l'utilisation des outils digitaux et la préparation aux crises. Le Khi-deux de Pearson (29,653) et le rapport de vraisemblance (31,539) montrent des valeurs-p très faibles (0,003 et 0,002), indiquant une association forte. L'association linéaire (14,932, p=0,000) suggère même une tendance linéaire claire. Toutefois, 55 % des cellules ont un effectif théorique inférieur à 5, ce qui appelle à une interprétation prudente des résultats.

**Tableau 22 :** Utilisation des données en temps réel et automatisation des tâches

		a ce que votre entreprise utilise des données en temps réel pour ajuster ses stratégies				Total
		rarement	parfois	souvent	toujours	
a ce que vous utiliser des outils digitaux pour automatiser des tâches répétitives	plutot pas d'accord	0	0	2	0	2
	neutre	0	9	12	2	23
	plutot d'accord	0	10	9	4	23
	tout a fait d'accord	1	1	11	9	22
Total		1	20	34	15	70

[Source :Réalisé à partir des résultats de l'enquête]

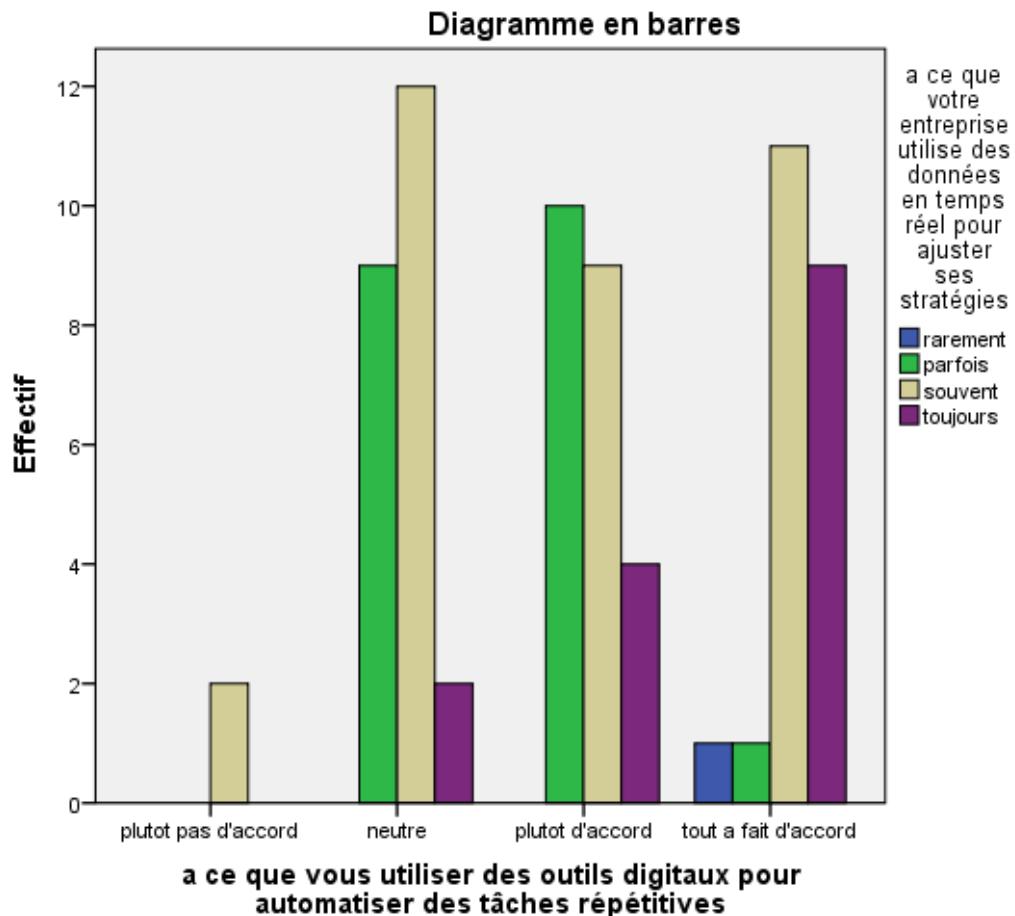
On constate par ce tableau que l'utilisation des données en temps réel pour ajuster les stratégies est principalement déclarée comme « souvent » (34 répondants) ou « parfois » (20 répondants). La majorité des répondants « tout à fait d'accord » avec l'utilisation des outils digitaux (20 à 34 répondants) semblent associés à une utilisation fréquente des données. Cependant, certaines catégories présentent des effectifs très faibles (0 ou 1 répondant), ce qui limite l'interprétation pour ces cas particuliers.

**Tableau 23 :** Tests statistiques sur l'utilisation des données

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	17,706 <sup>a</sup>	9	,039
Rapport de vraisemblance	20,411	9	,016
Association linéaire par linéaire	5,347	1	,021
Nombre d'observations valides	70		
a. 10 cellules (62,5%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,03.			

[Source :Réalisé à partir des résultats de l'enquête]

On constate par ce tableau que les tests du Khi-deux révèlent une relation significative entre l'utilisation des données en temps réel et l'automatisation des tâches. Le Khi-deux de Pearson (17,706, p=0,039) et le rapport de vraisemblance (20,411, p=0,016) confirment cette association. L'association linéaire (5,347, p=0,021) suggère une tendance progressive. Néanmoins, 62,5% des cellules ont un effectif théorique insuffisant (<5), ce qui nécessite une interprétation prudente des résultats.

**Figure 13 : analyse des outils digitaux : automatisation et prise de décision**

[Source : Réalisé à partir des résultats de l'enquête]

**Tableaux 24 :** Corrélation entre la perception de la digitalisation et la formation reçue

	La digitalisation rend votre travail plus facile.	La digitalisation rend votre travail plus facile.	Vous avez reçu une formation suffisante pour utiliser les outils digitaux
La digitalisation rend votre travail plus facile.	Corrélation de Pearson	1	,157
	Sig. (Bilatérale)		,196
	N	70	70
Vous avez reçu une formation suffisante pour utiliser les outils digitaux	Corrélation de Pearson	,157	1
	Sig. (Bilatérale)	,196	
	N	70	70

[Source : Réalisé à partir des résultats de l'enquête]

On constate que la corrélation de Pearson entre ces deux variables est faible (0,157) et non significative ( $p=0,156$ ). Cela signifie qu'il n'existe pas de lien statistiquement probant entre le fait de trouver la digitalisation utile et le sentiment d'être bien formé.

Le faible coefficient suggère que d'autres facteurs (ex. : ergonomie des outils, accompagnement humain) pourraient influencer la perception de la digitalisation indépendamment de la formation.

**Tableau 25 :** Corrélation entre la facilité d'utilisation des outils digitaux et leur emploi pour automatiser les tâches répétitives

		Les outils digitaux sont intuitifs et faciles à utiliser	Vous utilisez des outils digitaux pour automatiser des tâches répétitives
Les outils digitaux sont intuitifs et faciles à utiliser	Corrélation de Pearson	1	,120
	Sig. (bilatérale)		,321
	N	70	70
vous utiliser des outils digitaux pour automatiser des tâches répétitives	Corrélation de Pearson	,120	1
	Sig. (bilatérale)	,321	
	N	70	70

[Source : Réalisé à partir des résultats de l'enquête]

On constate que les corrélations sont très faibles (0,120 et 0,121) et non significatives ( $p>0,05$ ). Cela indique que la facilité perçue des outils n'est pas associée à leur utilisation pour automatiser les tâches dans cet échantillon.

Ces résultats pourraient révéler que l'adoption des outils dépend moins de leur intuitivité que d'autres critères (ex. : culture d'entreprise, besoins spécifiques).

### Discussions des hypothèses :

D'après l'étude de terrain menée auprès de l'entreprise, Cevital de Béjaia et selon les résultats obtenus, sans doute l'hypothèse formulée précédemment se confirme.

Les résultats obtenus démontrent que cette transformation numérique influence positivement l'ensemble des fonctions de l'organisation, depuis l'amélioration des systèmes de gestion et des relations professionnelles jusqu'à l'optimisation concrète des processus opérationnels. En effet, l'adoption des technologies digitales permet d'accroître significativement la performance globale, tant au niveau de la productivité du personnel que de l'efficacité des services clés comme la production, la gestion commerciale et les ressources humaines. Ces outils modernes facilitent notamment les échanges internes et externes, tout en réduisant les délais de traitement, ce qui se traduit par une meilleure réactivité et une optimisation des ressources. Ainsi, la

digitalisation émerge comme un facteur déterminant de compétitivité et d'innovation pour l'entreprise, confirmant son importance croissante dans le paysage économique actuel.

**La première hypothèse :** se confirme par rapport la majorité des employés interrogés attestent que la digitalisation a transformé leurs méthodes de travail, améliorant à la fois leur productivité et leur performance. Cette évolution s'est traduite par un impact positif sur les résultats commerciaux, les salariés reconnaissent unanimement que les outils digitaux simplifient leurs tâches quotidiennes.

A partir de ce qu'a été traiter nous pouvons dire que nos hypothèses ont été confirmé suite à l'étude élaboré

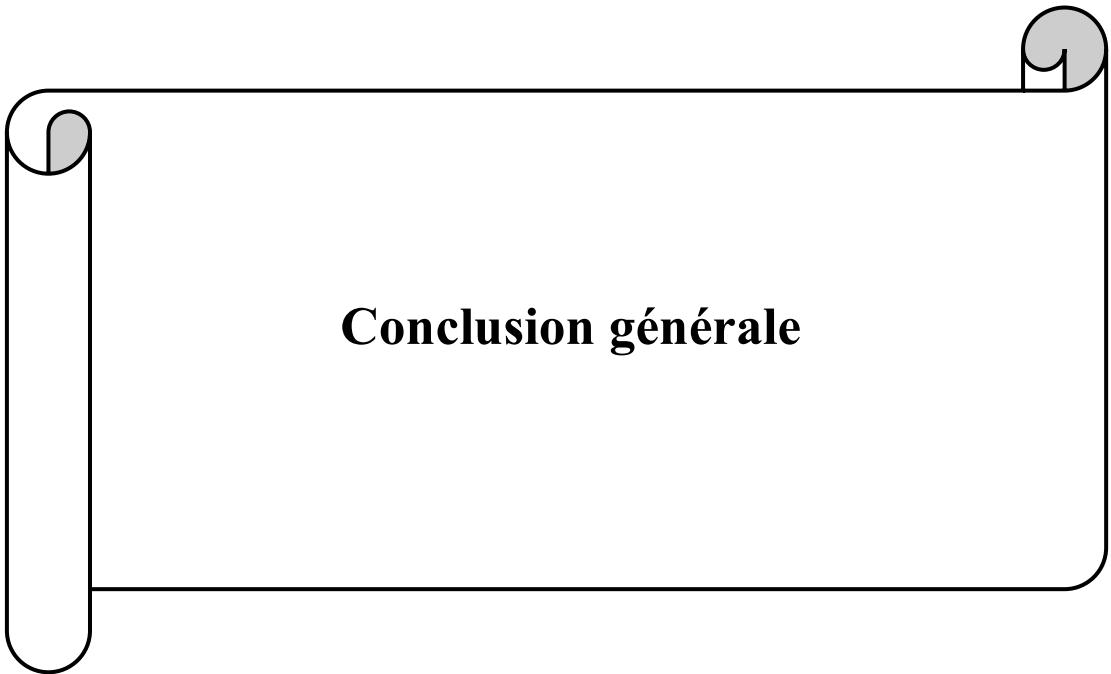
**La deuxième hypothèse :** se confirme par rapport le succès de la transformation digitale se manifeste par une meilleure accessibilité des informations et une optimisation des processus RH, notamment en matière de gestion du personnel et de mobilité interne. Ces avancées favorisent un environnement de travail plus collaboratif, renforçant ainsi la cohésion d'équipe et l'efficacité organisationnelle.

Effet, une majorité des employés reconnaissent son influence significative sur l'efficacité des méthodes de travail, contribuant ainsi à la performance globale de l'entreprise

Pour conclure, et en se basant sur les résultats obtenus lors de notre recherche, nous sommes en mesure de confirmer nos deux hypothèses.

#### **Conclusion de l'enquête :**

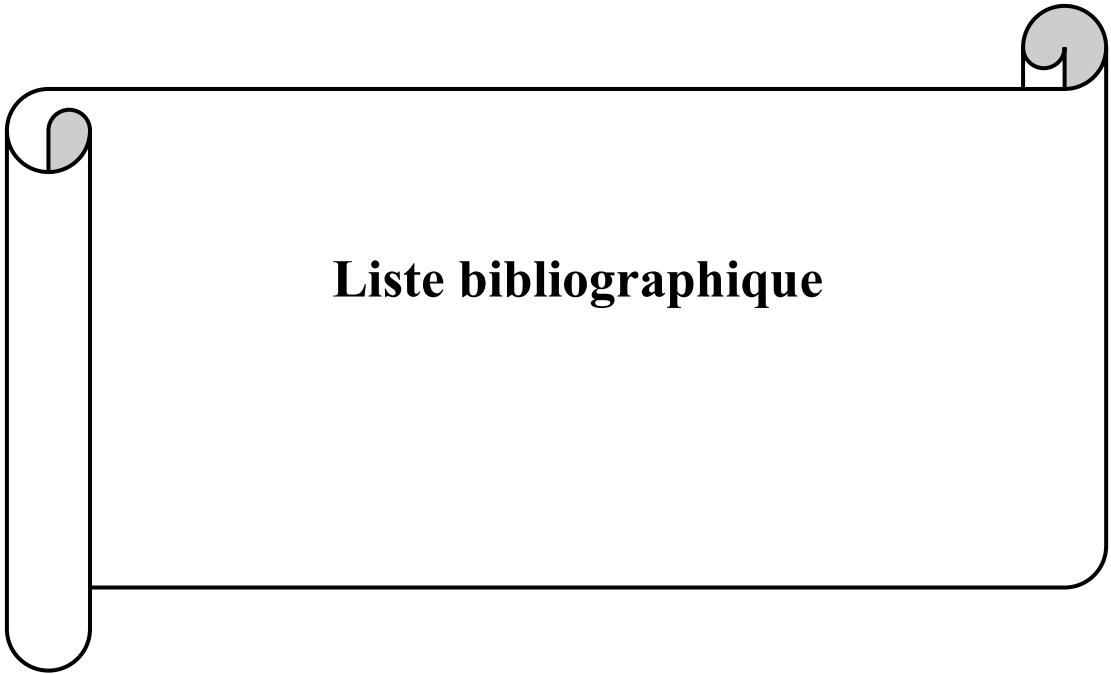
Les résultats montrent que la digitalisation a un impact positif sur le travail dans l'entreprise. La majorité des employés trouvent que les outils numériques facilitent leur travail, améliorent la communication et rendent l'entreprise plus efficace. Même si certains pensent que la formation pourrait être meilleure, la transformation digitale est bien perçue par la plupart. Elle permet de gagner du temps, de mieux s'organiser et de répondre plus vite aux besoins. Cela montre que la digitalisation est un vrai avantage pour l'entreprise et ses employés.



## **Conclusion générale**

### **Conclusion générale :**

Si le sujet de la transformation digitale est aussi fréquemment abordé aujourd'hui, car il est désormais évident que les technologies numériques – informatique, réseaux, logiciels, algorithmes et données – redéfinissent profondément le monde connu des générations dites « pré-numériques » ou digital migrants. Cette transformation a permis d'améliorer significativement la performance des entreprises, en valorisant à la fois l'expérience client et celle des collaborateurs. Pour rester compétitives face aux évolutions technologiques, les organisations doivent impérativement engager cette double transition. Toutefois, évoluer implique d'abord une efficacité organisationnelle interne. Maîtriser les outils est une chose, mais en saisir l'usage et la finalité en est une autre, bien plus essentielle. Cette étude avait pour but d'analyser la transformation digitale au sein des entreprises, en évaluant son impact sur la performance organisationnelle à travers le cas de CEVITAL. Dans un environnement en constante mutation, où l'innovation devient un impératif, la digitalisation se présente comme une démarche stratégique indispensable. Les résultats obtenus montrent qu'une transformation digitale bien planifiée et accompagnée peut devenir un véritable levier de performance. Elle contribue à optimiser les processus, renforcer la productivité des équipes et enrichir l'expérience client. L'enquête menée auprès du personnel révèle une perception globalement favorable, mettant en lumière le rôle central de la formation, de l'adhésion des employés et de l'alignement entre les outils numériques et les objectifs de l'entreprise. Néanmoins, certains freins subsistent : résistance au changement, déficit de compétences ou difficultés d'adaptation. Ces obstacles soulignent l'importance d'une stratégie d'accompagnement centrée sur l'humain, ainsi que d'un climat organisationnel propice à l'innovation. Sur le plan théorique, cette recherche apporte une contribution à la compréhension des dynamiques de transformation digitale dans le contexte algérien, encore peu exploré. D'un point de vue pratique, elle propose des pistes pour les dirigeants souhaitant réussir leur transition numérique. Bien que limitée dans son champ empirique, cette étude ouvre des perspectives pour de futures recherches, notamment en élargissant l'analyse à d'autres secteurs ou en approfondissant l'impact de la digitalisation sur la culture organisationnelle et le bien-être au travail.



## Liste bibliographique

**Bibliographie :**

**Livre :**

1. Angers, M. (1997). Initiation aux méthodes des sciences sociales. L'Harmattan.
2. Boonstra, J. J. (Ed.). (2004). Dynamics of organizational change and learning. John Wiley & Sons.
3. Bourguignon, A. (2000). Performance et contrôle de gestion. Presses Universitaires de France.
4. Ducroiset, H., & Puybareau, E. (2012). La transformation digitale des entreprises. Dunod.
5. Grawitz, M. (2006). Méthodes des sciences sociales. Dalloz.
6. Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2015). The digital transformation of business models. Springer.
7. Jacquet, J.-L. (2011). La performance organisationnelle. Economica.
8. Karoui, M., & Dudezert, A. (2016). La transformation digitale des entreprises. ISTE Editions.
9. Ladjouzi, M., Bouazria, D., & Ouachemi, M. (2023). La digitalisation des organisations. Éditions Universitaires.
10. Lorin, P. (2003). La performance dans l'entreprise. Éditions d'Organisation.
11. Penrose, E. (1959). The theory of the growth of the firm. Oxford University Press.
12. Piccinini, E., Hanelt, A., Gregory, R., & Kolbe, L. (2015). Digital transformation in the automotive industry. Springer.
13. Rogers, E. M. (1983). Diffusion of innovations (3rd ed.). Free Press.
14. Schallmo, D., & Williams, C. (2018). Digital transformation now!. Springer.
15. Stolterman, E., & Fors, A. (2004). Information technology and the good life. Springer.

**Articles scientifiques :**

1. Bennaceur, K. (2019). La théorie de la diffusion des innovations. Revue des Sciences de Gestion, 295(4), 79–89.
2. Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P., & Venkatraman, N. (2020). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. MIS Quarterly, 44(1), 1–30.
3. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2022). The business of artificial intelligence. Harvard Business Review, 100(2), 54–64.

4. Cameron, K. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32(5), 539–553.
5. Chakravarthy, B. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 7(5), 437–458.
6. Cohen, W. M. (1994). Innovation and learning: The two faces of R&D. *The Economic Journal*, 104(425), 799–821.
7. Cooper, R., & Zmud, R. (1989). Information technology implementation research: A technological diffusion approach. *Management Science*, 35(2), 123–139.
8. Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
9. Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511.
10. Gohari, P., Cherkaoui, A., & Barrère, F. (n.d.). La maturité digitale des entreprises. OECD Report.
11. Hachimi Sanni Yaya, M. (2003). La performance organisationnelle : Un concept multidimensionnel. *Revue Française de Gestion*, 29(144), 119–132.
12. Hamitouche, F. (2018). L’innovation organisationnelle comme solution facilitatrice au passage à l’innovation technologique. *Revue Management & Innovation*, 4(2), 35–46.
13. Persais, E. (2004). La théorie des ressources et des compétences. *Revue Française de Gestion*, 30(151), 173–187.
14. Rust, R., & Huang, M. (2021). The service revolution and the transformation of marketing science. *Marketing Science*, 40(3), 423–445.
15. Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.
16. Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 30(2), 101–120.

**Rapports et études :**

- 1) Bain & Company. (2023). Customer loyalty in the digital age. <https://www.bain.com>
- 2) BCG. (2023). The digital transformation of industries. <https://www.bcg.com>
- 3) Deloitte. (2023). Digital transformation and financial performance. <https://www2.deloitte.com>
- 4) Forrester. (2023). The impact of digital transformation on customer experience. <https://go.forrester.com>

- 5) Gartner. (2023). CRM trends and predictions. <https://www.gartner.com>
- 6) McKinsey. (2023). The economic potential of generative AI. <https://www.mckinsey.com>
- 7) Qualtrics. (2022). Employée expérience and digital transformation. <https://www.qualtrics.com>

**Sources en ligne :**

1. Burens, P. (2025). Les outils de transformation digitale. LumApps. <https://www.lumapps.com>
2. Chèques-Entreprises. (2021). Les étapes de la digitalisation. <https://www.cheques-entreprises.be>
3. Digital Conseil. (2024). La digitalisation des processus métier. <https://www.digital-conseil.fr>
4. Eluceo. (2018). La révolution digitale et ses impacts. <https://www.eluceo.fr>
5. Habefast. (2021). Les enjeux de la digitalisation. <https://www.habefast.ch>
6. MOZZAIK365. (n.d.). L'intranet collaboratif. <https://www.mozzaik365.com>

**Thèses et mémoires :**

1. N'da, P. (n.d.). Méthodologie de recherche quantitative (Mémoire de master, Université d'Abidjan).

## Résumé :

Aujourd’hui, le changement est une constante, surtout dans le monde de l’entreprise, où l’innovation technologique, les nouveaux modèles économiques et les attentes des consommateurs imposent une adaptation permanente. La transformation digitale offre justement l’opportunité de repenser les produits, services et l’organisation des entreprises. Au cœur de cette mutation, la digitalisation joue un rôle clé : elle booste la productivité, améliore les méthodes de travail et optimise les relations avec les parties prenantes.

Pour réaliser notre étude nous avons appliqué la méthode quantitative et utilisée le questionnaire comme outil pour la technique d'échantillonnage probabiliste. À l'issue de notre étude, nous avons pu confirmer les deux hypothèses formulées au début de l'enquête, tant à travers les réponses des participants que par les commentaires recueillis auprès de l'entreprise.

## Abstract:

Today, change is a constant, especially in the business world, where technological innovation, new economic models, and consumer expectations require constant adaptation. Digital transformation offers the opportunity to rethink products, services, and business organization. At the heart of this shift, digitalization plays a key role: it boosts productivity, improves working methods, and optimizes stakeholder relationships.

To conduct our study, we applied a quantitative method and used a questionnaire as a tool for probability sampling. At the end of our study, we were able to confirm the two hypotheses formulated at the beginning of the survey, both through participant responses and feedback collected from the company.

: ملخص

اليوم، يُعد التغيير أمراً ثابتاً، خاصة في عالم الأعمال، حيث يتطلب الابتكار التكنولوجي والنماذج الاقتصادية

الجديدة وتوقعات المستهلكين تكيفاً مستمراً. يوفر التحول الرقمي فرصة لإعادة التفكير في المنتجات، والخدمات وتنظيم الأعمال. وفي صميم هذا التحول، تلعب الرقمنة دوراً رئيسياً: فهي تعزز الإنتاجية وتحسن أساليب العمل، وتحسن العلاقات مع أصحاب المصلحة.

لإجراء دراستنا، قمنا بتطبيق منهج كمي واستخدمنا استبياناً كأداة لأخذ العينات الاحتمالية. وفي نهاية دراستنا، تمكنا من تأكيد الفرضيتين اللتين تم وضعهما في بداية الدراسة الاستقصائية، وذلك من خلال إجابات المشاركين والملاحظات التي تم جمعها من الشركة.