



جامعة بجاية  
Tasdawit n'Agayt  
Université de Béjaïa



جامعة بجاية  
Tasdawit n'Agayt  
Université de Béjaïa

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA –BEJAIA**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES,  
COMMERCIALES**

**ET DES SCIENCES DE GESTION**

**DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**

**MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE**

**En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion**

**Option : Management**

**Thème**

**Le pilotage du changement lors de la mise en œuvre  
d'un projet de digitalisation : Cas de l'entreprise Cevital-Béjaïa**

**Réalisé par :**

**DJINI Massilia**

**CHEMACHE Manal**

**Encadré par :**

**Dr OUAOUDIA Lounis**

**Membres du jury :**

**Président :**

**Rapporteur : Dr OUAOUDIA Lounis**

**Examineur :**

**Année universitaire 2022/2023**

## Remerciements

Au terme de ce modeste travail, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude et nos vifs remerciements à :

ALLAH le tout puissant pour nous avoir donné la force et la patience pour mener à terme cette présente recherche.

Dr AOUDIA Lounis, initiateur et encadreur de ce travail, pour sa disponibilité totale durant toute la période d'élaboration du présent mémoire ainsi que pour tous ses conseils et orientations.

Nous remercions également tout le personnel du groupe CEVITAL, en particulier à Monsieur Mhand ABID , pour leurs générosités et leur patience avec nous malgré leur charge professionnelles.

Enfin, nous exprimons notre profonde reconnaissance à toute personne ayant contribué de près ou de loin à l'accomplissement de ce modeste travail.

### **Dédicaces**

*Je dédie ce modeste travail, à mes très chers parents qui n'ont épargné aucun effort pour m'instruire et qui ont fait preuve de beaucoup de compréhensions et de sacrifices, qu'ils trouvent ici le témoignage de mon profond respect et ma reconnaissance.*

*A toutes mes sœurs et mon frère qui mon beaucoup soutenu.*

*A mon futur Mari Amer*

*A tous mes amis proches et à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.*

**Massilia**

## *Dédicaces*

*J'ai l'honneur de dédier ce modeste travail à toutes*

*Ma famille surtout Mes parents, Ma mère qui a*

*Toujours tout donné pour mon réussite.*

*-Et mon Cher frère Ssi Hocine.*

*- mon futur Mari Fakir.*

*Que Dieu vous protège*

***Manal***

# **Table des matières**

## Table des matières

<b>Introduction générale .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Qu'est- ce que le changement organisationnel ?</b>	
Introduction .....	4
Section 1 : Généralités sur le changement organisationnel.	
1-1-1-Concepts et définitions .....	5
1-1-1-1-Définition du changement.....	5
1-1-1-2-Le changement organisationnel .....	6
1-1-2-Historique du changement organisationnel .....	7
1-1-2-1-La première période : la croissance et l'adaptation.....	8
1-1-2-2-La deuxième période : la mort ou la transformation.....	9
1-1-2-3-La troisième période : l'apprentissage et l'évolution.....	9
1-1-3-Les types du changement .....	12
1-1-3-1-Le changement continue .....	13
1-1-3-2-Le changement proposé .....	14
1-1-3-3-Le changement proposé .....	15
1-1-3-4-Le changement organisé .....	15
1-1-4-Les facteurs du changement .....	16
1-1-4-1-Les facteurs externes .....	17
1-1-4-2-Les facteurs internes.....	20
Section 2 : Le pilotage du changement.	
1-2-1-La définition de pilotage du changement .....	21
1-2-2-Les objectifs du pilotage du changement .....	22
1-2-3-Les principes de pilotage du changement.....	24
1-2-3-1-Obtenir l'adhésion.....	25:
1-2-3-2-Etre « psy » .....	25
1-2-3-3-Communiquer .....	25
1-2-3-4-Coordonner les équipes.....	26
1-2-3-5-Savoir gérer dans le temps .....	26

### Section 3 : Les pratiques et les mécanismes de pilotage du changement.

1-3-1-Les modèle de pilotage du changement.....	26
1-3-1-1-La conduite du changement « instrumentée ».....	27
1-3-1-2-La conduite du changement « psychosociologique ».....	27
1-3-1-3-La conduite du changement « gestion de projet ».....	28
1-3-2-Les étapes de pilotage du changement .....	29
1-3-2-1-Créer d'urgence.....	30
1-3-2-2-Former une coalition puissante .....	31
1-3-2-3-Créer une vision de l'état futur.....	31
1-3-2-4-Communiquer la vision.....	31
1-3-2-5-Inciter à l'action .....	32
1-3-2-6-Générer des victoires à court terme.....	32
1-3-2-7-Consolider les succès pour plus de changement .....	32
1-3-2-8-Ancer les nouvelles approches dans la culture d'entreprise.....	32
1-3-3-Les leviers de pilotage du changement.....	33
1-3-3-1-La communication.....	33
1-3-3-2-La formation.....	33
1-3-3-3-La motivation .....	36
1-3-3-4-L'implication (participation) .....	37
Conclusion.....	40

## **Chapitre 2 : Le projet de la digitalisation**

Introduction .....	41
Section 01 : Généralités sur la digitalisation	
2-1-1-Le cadre conceptuel.....	42
2-1-1-1-Le digital .....	42
2-1-1-2-La transformation digitale .....	42
2-1-1-3-La digitalisation.....	43
2-1-1-4-La différence entre digitalisation et transformation digitale .....	44
2-1-2-Les facteurs déclenchant la transformation digitale dans les entreprises .....	45
2-1-2-1-Les développement technologiques .....	45

2-1-2-2-La révolution des données.....	45
2-1-2-3-Evolution des habitudes de consommation .....	45
2-1-2-4-La réglementation .....	46
2-1-3-Les avantages et les inconvénients de la digitalisation .....	46
2-1-3-1-Les avantages de la digitalisation.....	46
2-1-3-2- Les inconvénients de la digitalisation .....	46
2-1-4-Les outils de la digitalisation.....	48
Section 02 : La mise en œuvre d'un projet de digitalisation	
2-2-1-Les étapes de digitalisation des entreprises .....	52
2-2-2-Les enjeux de la digitalisation .....	55
2-2-3-L'impact organisationnel de digitalisation .....	56
Section 03 : Le pilotage de changement à l'ère de la digitalisation	
2-3-1-Le pilotage du changement comme facteur clé de la digitalisation.....	60
2-3-2-Mise en œuvre de pilotage du changement dans le cadre d'une transformation digitale.....	61
2-3-3-L'impact de pilotage du changement sur la digitalisation.....	63
Conclusion.....	65

### **Chapitre 3 : Présentation, analyse et interprétation des résultats du cadre pratique.**

<b>Introduction .....</b>	<b>66</b>
Section 1 : Présentation de l'entreprise CEVITAL .....	
3.1.1. Présentation général de l'entreprise CEVITAL .....	66
3.1.1.1. Historique du groupe CEVITAL .....	69
3.1.1.2. Situation géographique.....	69
3.1.1.3. Les différentes activités de CEVITAL .....	70
3.1.1.4. L'organigramme de CEVITAL .....	71
Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche	
3.2.1. Présentation de la méthodologie de recherche et caractéristiques de l'échantillon.....	75
3.2.1.1. La méthode utilisée .....	75
3.2.1.2. L'objet de l'enquête.....	75
3.2.2. Élaboration et structure du guide d'entretien .....	76



3.2.3. Structure	du	
questionnaire .....		76
3.2.4. Échantillon de l'étude.....		77
3.2.5. Les outils utilisée dans l'analyse .....		77
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats		
3.3.1. Analyse et interprétation des résultats de l'enquête par entretien .....		78
3.3.2. Analyse et interprétation des résultats de l'enquête par questionnaire .....		87
3.3.3. Analyse des résultats .....		106
Conclusion.....		108
<b>Conclusion Générale .....</b>		<b>109</b>
<b>Bibliographie</b>		
<b>Annexes</b>		

# **Introduction générale**

## Introduction générale

---

Les organisations font aujourd'hui face à une toute nouvelle révolution, appelée la « Quatrième révolution industrielle ». Cette transformation s'est mise en place, notamment, grâce à la digitalisation.

La digitalisation est un processus majeur qui transforme profondément les organisations à travers l'intégration des technologies numériques dans tous les aspects de leurs opérations. Ce changement est essentiel pour rester compétitif dans un monde en constante évolution et répondre aux besoins changeants des clients. Cependant, la transition vers une entreprise numérique ne se fait pas sans défis.

Le pilotage du changement lors de la digitalisation est alors un élément clé pour assurer le succès de cette transformation. Il s'agit d'un processus stratégique visant à gérer et à faciliter la transition des employés, des processus et de la culture organisationnelle vers un environnement numérique. L'objectif principal est de minimiser les résistances au changement et de maximiser l'adhésion et l'engagement des parties prenantes.

Le pilotage du changement repose sur plusieurs principes fondamentaux. Tout d'abord, il est essentiel d'établir une vision claire de la transformation digitale et de la partager avec l'ensemble de l'organisation. Cela permet de créer un sentiment d'urgence et de motivation chez les employés, en leur montrant les avantages et les opportunités liés à la digitalisation.

Ensuite, il est important de communiquer de manière transparente et fréquente tout au long du processus de digitalisation. Cela permet de clarifier les objectifs, de fournir des informations sur les changements à venir et de répondre aux questions et aux préoccupations des employés. La communication doit être bidirectionnelle, en encourageant les feedbacks et en favorisant un dialogue ouvert.

Un autre aspect essentiel du pilotage du changement est la formation et le développement des compétences. Les employés doivent être préparés aux nouvelles technologies et aux nouvelles façons de travailler. Cela peut nécessiter la mise en place de programmes de formation, de coaching ou de mentorat pour soutenir l'apprentissage et la montée en compétences.

On peut s'interroger sur le rôle de la digitalisation en lien avec le pilotage du changement, il est ensuite intéressant de montrer que la digitalisation elle-même, notamment en montrant aux

## Introduction générale

---

différents acteurs, en quoi la technologie peut faciliter leur vie, leur faire gagner du temps, accroître leur efficacité, et cela en essayant d'apporter une réponse aux questions suivantes :

Quels sont les impacts du pilotage du changement sur la digitalisation au sein de l'entreprise CEVITAL ?

Afin de mieux cerner notre question principale, nous avons jugé utile de poser d'autres questions secondaires qui sont les suivantes :

-Comment peut-on-piloter le changement ?

-Quelles sont les étapes essentielles d'une digitalisation réussie ?

### Hypothèses

Viennent les hypothèses suivantes qui ont objet de répondre de façon provisoire aux questions précédentes :

H<sub>1</sub> : Les modèles de pilotage du changement permettent d'accompagner la digitalisation.

H<sub>1</sub> : La digitalisation impacte positivement l'organisation de l'entreprise.

Le but de cette recherche est d'explorer les différents aspects du pilotage du changement lors de la mise œuvre d'un projet de digitalisation. Elle vise à mieux comprendre les défis spécifiques auxquels sont confrontées les organisations lors de cette transition, ainsi que les meilleures pratiques et les stratégies efficaces pour réussir le changement.

Alors, pour justifier notre travail de recherche comme étant d'actualité et de répondre à notre question principale, nous avons élaboré un plan de travail composé de trois (3) chapitres :

Le premier chapitre dédié au changement organisationnel est composé en trois sections, la première sera consacrée pour présenter des généralités sur le changement organisationnel, dans la deuxième section on va parler sur le pilotage du changement, puis nous terminons ce chapitre par les pratiques et les mécanismes de pilotage du changement.

Le second chapitre porte sur le projet de digitalisation est également divisé par trois sections, la première section présente une généralité sur la digitalisation, dans la deuxième nous avons parlé sur la mise en œuvre d'un projet de digitalisation. Enfin, nous présentons le pilotage du changement à l'ère de la digitalisation.

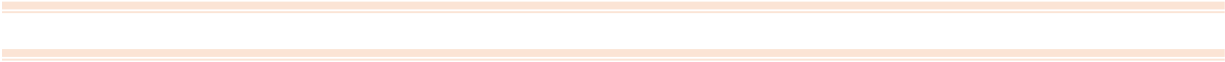
## Introduction générale

---

Nous terminons le troisième chapitre par un cas pratique réalisé au sein de l'entreprise CEVITAL. Ce chapitre est également reparti en trois sections : la première présente une présentation de l'entreprise CEVITAL, puis, lors de la deuxième, nous présentons la méthodologie de recherche et les caractéristiques de notre échantillon, et nous terminons ce chapitre par la dernière section qui sera consacrée à l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus.

Enfin, nous concluons, notre travail par une conclusion générale dans laquelle nous confirmons ou pas nos hypothèses.

# Introduction générale



# **Chapitre 1 :**

# **Le changement**

# **organisationnel**

**Introduction**

Le changement constitue, dans l'univers des organisations, un thème majeur autant que difficile, en raison de son caractère multiple et complexe.

Ces changements qui touchent au contenu des organisations en termes de missions, d'objectifs ou de métiers, mais aussi au système dans son ensemble (structure, culture et routines) sont principalement issus de choix visant à améliorer leur performance, et à créer des situations de réorganisation, de réorientation ou parfois de rupture avec l'existant.

Si les organisations ont toujours été confrontées aux changements, force est de constater que le pilotage du changement constitue une préoccupation centrale des praticiens et des chercheurs, plus particulièrement avec la mise en place d'un projet de la digitalisation.

Ce chapitre dédié au changement organisationnel est divisé en trois sections, la première sera consacrée pour exposer des généralités sur le changement. Dans la deuxième section, nous aborderons un aperçu sur le pilotage du changement. La troisième section, nous permettra de comprendre les pratiques et les mécanismes de pilotage du changement.



**❖ Section01 : Généralités sur le changement organisationnel**

Le changement demeure une des préoccupations majeures des responsables des entreprises et des auteurs de management des organisations, car c'est une démarche indispensable en vue d'innover, de se réinventer et surtout de garantir leur pérennité. Dans cette première section, nous aborderons quelques définitions du changement et du changement organisationnel, les objectifs du changement, ainsi que les typologies du changement organisationnel.

**1.1. Concepts et définitions :****1.1.1. Définition du changement :**

La plupart des acteurs qui se sont intéressés au changement le définissent comme le passage d'un état à un autre.

Pour **BEAUDOIN Pierre**, le changement est un thème qui « *englobe de nombreuses significations différentes. Changer c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer* »<sup>1</sup>

Pour **COLLERETTE Pierre [et al]**, ils le définissent comme étant « *le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable* »<sup>2</sup>

Pour sa part, **BELANGER Laurent** présente une définition proche des deux précédentes et définit le changement comme étant « *le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées* »<sup>3</sup>. Ainsi, le changement fait référence à une rupture d'équilibre et peut engendrer une situation plus ou moins inconfortable selon l'auteur.

---

<sup>1</sup>-BEAUDOIN, Pierre (1990). - la gestion du changement : une approche stratégique pour l'entreprise en mutation. -Montréal : Stratégies pour l'entreprise, P.43

<sup>2</sup>- COLLERTTE Pierre [et al] (1997). -le changement organisationnel : théorie et pratiques-Québec : Ed. Presses univ. P.20

<sup>3</sup>-BELANGER Laurent (1994), -le changement organisationnel et le développement. - In : la dimension humaine des organisations. Sous la Dir. De COTE Nicole.-Montréal : éd. Gaëtan Morin 357

Selon **GROUAD Benoit** et **MESTON Francis** « *le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie* »<sup>4</sup>.

Quant aux auteurs **AUTISSIER David** et **MOUTOT Jean-Michel**, ils considèrent que le changement est : « *une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès* »<sup>5</sup>.

Les chercheurs **HAFSI Taieb** et **FABI Bruno**, soulignent que « *changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'informations externes ou internes qui génère un stress organisationnel* »<sup>6</sup>.

A partir de ces définitions, nous pouvons déduire que le concept du changement englobe différents éléments qui sont parfois complémentaires.

Toutefois, nous voulons cibler dans notre recherche, le concept du changement organisationnel, car il correspond mieux au type de changement que vivent les organisations.

### 1.1.2. Le changement organisationnel

Il existe plusieurs définitions du changement organisationnel. Toutefois, nous ne retiendrons que celles qui nous paraissent les plus pertinentes pour la compréhension de ce concept.

Selon **GROUAD Benoit** et **MESTON Francis** « *le changement organisationnel est le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations* »<sup>7</sup>. D'après **REVEL M.** « *cette définition a le mérite d'être consensuelle* »<sup>8</sup>. Il s'agirait, toujours selon REVE, « *d'une rupture par rapport aux modes de fonctionnement et aux raisonnements antérieurs. Il serait un passage entre deux équilibres, deux états stables de l'organisation. Le changement correspond, dans sa définition*

---

<sup>4</sup> -GROUAD Benoit et MESTON Francis (1998). -l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement. Paris : Dunod. P.06

<sup>5</sup> -AUTISSIER David et MOUTOT Jean-Michel (2013). -Méthodes de conduire du changement. -3ème éd- Paris : Dunod. P.06

<sup>6</sup> -HAFSI Taieb, FABI Bruno (1997), -les fondements du changement stratégique, -Montréal : éd.Ttranscontinental .p.372.

<sup>7</sup> -GROUAD Benoit et MESTON Francis (1998) -Op.Cit.P.20

<sup>8</sup> -REVEL M. (2004). -Un changement mesuré ? Communication présentée au XV congrès de l'AGRH, Montréal.P.05

*courante, à une modification de l'un des éléments de l'organisation du travail ou de l'organisation dans son ensemble* »<sup>9</sup>. L'auteur ajoute que le changement organisationnel est circonscrit dans le temps.

Pour **COLLERETTE Pierre [et al]**, le changement organisationnel est « *toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres, ou les gens qui sont en relation avec ce système* »<sup>10</sup>.

**GILBERT Patrick et PIGEYRE Frédérique**, considèrent le changement organisationnel comme « *le processus qui désigne toute transformation touchant une des dimensions de l'organisation (structure, culture, personne, système d'information, système de gestion...)* »<sup>11</sup>.

Selon **MEIER [et al]** : « *Le changement est une modification significative d'un état, d'un système de relations ou de situations de l'entreprise. Dans les éléments affectent les différents acteurs de l'organisation (actionnaires, dirigeants, managers, collaborateurs). Il peut aussi bien concerner l'évolution des métiers-activités, de la structure, des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles, humaines et sociales de l'entreprise* ».<sup>12</sup>

Selon **BECKHARD**, le changement organisationnel est appréhendé comme : « *une action planifiée concernant l'organisation dans son ensemble, mise en œuvre par le sommet de la hiérarchie pour améliorer l'efficacité de l'organisation et sa santé grâce à l'intervention programmée dans le processus d'organisation, utilisant l'apport des sciences des comportements* ».<sup>13</sup>

---

<sup>9</sup> -Ibid. P.05

<sup>10</sup>COLLERETTE Pierre [et al].Op. Cit. P20

<sup>11</sup>- GILBERT Patrick et PIGEYRE Frédérique (2005). -organisations et comportements : nouvelles approches, nouveaux enjeux. -Paris : Dunod.p.12.

<sup>12</sup>- MEIER, Olivier et [et al], (2007), "Gestion de changement". Paris : Ed. DUNOD, P.2.

<sup>13</sup>- Cités par : BOUKRIF, Moussa, -Ingénierie et pilotage du changement organisationnel, cas de la réforme des entreprises publiques Algériennes, - thèse de Doctorat en sciences de gestion, université de Bejaia.2008, p.24

**1.2. Historique du changement organisationnel**

DEMERS énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel. D'abord, celle qui suit la deuxième guerre mondiale, puis celle de la fin des années 70, et finalement, la période actuelle qui commence dès la fin des années 80.

Pour chacune, Demers (1990)<sup>14</sup> décrit brièvement le contexte socio-économique qui l'accompagne, donne les principales perspectives théoriques et souligne sa contribution à la recherche proprement dite.

**1.2.1. La première période : La croissance et l'adaptation**

Entre 1945 et la première moitié des années 70, l'Europe vit une période de forte croissance dans un contexte de stabilité économique. Dans ces circonstances, on peut dire que les organisations de l'époque se portent plutôt bien (STARBUCK William H, 1965)<sup>15</sup>.

En effet, ces années glorieuses d'après-guerre ont été marquées par une croissance miraculeuse et par une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70. En fait, les dirigeants doivent gérer le développement de leur entreprise en apportant des ajustements leur permettant de s'adapter graduellement à cet environnement relativement prévisible. La compétition entre les entreprises est faible et les ressources abondent, les entreprises sont d'ailleurs homogènes les unes les autres (DEMERS, 1998<sup>16</sup>, MEYER Alan D, GOES James B, BROOKS Geoffrey R. 1995<sup>17</sup>).

Dans un contexte aussi favorable, l'organisation est perçue comme étant maniable et dans laquelle un dirigeant « rationnel » mène des changements qui sont continus, mais tout à fait cohérents avec l'évolution normale du cycle de vie de l'entreprise. Les chercheurs sont en adéquation avec les priorités de cette période et tentent donc de déterminer ce qui doit être changé afin de mener à la réussite des organisations (DEMERS, 1999).

---

<sup>14</sup> - DEMERS, Christiane (1999). De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. Paris: Ed. Gestion, vol.24, n°3, p.131-139.

<sup>15</sup>-STARBUCK William H. (1965). -organizational Growth Development. -In: Handbook of Organizations-Chicago: and Mc Nally, pp: 451-533.

<sup>16</sup>-DEMERS Christian (1999). -Op.cit,pp :131-139

<sup>17</sup>-MEYER Alan D. GOES James B, BROOKS Geoffrey R. (1995). -Organizations reacting to hypervolatility.- In:Journal:Longitudinal Field Research Methods: Studying Processes in organizational Change, Sage, Thousand Okas,CA, pp:66-111

**1.2.2. La deuxième période : La mort ou la transformation**

Cette seconde période arrive à la fin des années 70, nommée aussi la période de l'ère économique et de la loi de marché.

Si ces mêmes auteurs n'avaient pas envisagé la mort des entreprises dans leurs théories illustrant le cycle de vie des organisations, ils ne peuvent plus l'ignorer après la crise du pétrole de 1973. Effectivement, la croissance et le développement font désormais place à la récession et la concurrence, menant à la mort de plusieurs entreprises. Pour éviter cette fin tragique, les dirigeants doivent entreprendre des redressements souvent accompagnés de réorganisations. Ces derniers agissent simultanément sur l'organisation (la culture, la structure, les systèmes, le personnel) et la stratégie (la vision, la position, les programmes et les produits) (MINTZBERG, AHLSTRAND et LAMPEL, 1999)<sup>18</sup> afin de s'ajuster à un environnement de moins en moins prévisible (DEMERS, 1999). Ce faisant, les entreprises d'une même industrie se diversifient et

Optent pour une distinction stratégique par rapport aux autres (MEYER, GOES et BROOKS, 1995)<sup>19</sup>. Dans ces circonstances, le changement est considéré comme un événement dramatique, radical et discontinu, souvent associé à des mises à pied.

Les théories qui ont alors émergé reconnaissent les difficultés associées à la pérennité de l'organisation et la nécessité d'apporter des redressements parfois risqués. Ces théories s'intéressent non seulement à la gestion de la structure et à la stratégie de façon formelle et tangible, mais attirent également l'attention sur les dimensions cognitives et culturelles incitant les dirigeants à s'intéresser à la gestion du sens.

De la recherche sur « qu'est-ce que l'on doit changer ? », on est donc passé à la recherche du « comment faire pour changer ? » En portant une attention particulière à l'identification des facteurs clés de succès permettant de réussir ces transformations.

---

<sup>18</sup>-MINTZBERG H, AHLSTRAND, A.A. et BEDEIN (1990) -Safari en pays stratégique, l'exploration des grandes courants de la pensée stratégique.-Paris : Village mondial.

<sup>19</sup>- MEYER Alan D. GOES James B, BROOKS Geoffrey R. (1995). Op.Cit. pp: 66-111.

### 1.2.3. La troisième période : l'apprentissage et l'évolution :

Elle est appelée aussi période d'apprentissage et d'évolution (Demers, 1999). En effet, si dans les années 80 le changement est perçu comme un événement dramatique, dans les années 90, il est plutôt associé à l'apprentissage, à l'innovation et à l'évolution. En fait, le changement est désormais une réalité quotidienne dans la vie des organisations, devient même la seule chose prévisible.

La mondialisation des marchés, la précarité du travail par les mises à pieds massives, l'accélération des cycles économiques et le maintien d'une concurrence accrue amènent les organisations à s'ajuster à cet environnement, mais également à être proactif dans la recherche d'innovations. L'organisation est désormais représentée comme un arrangement sans cesse renouvelé au gré des projets et des besoins.

Dans le même ordre d'idée, les chercheurs sont également innovants dans leur façon d'observer le changement. En effet, les théoriciens tentent d'identifier les facteurs clés de succès pouvant faciliter la démarche de changement en tenant compte de plus en plus du contexte dans lequel évolue l'entreprise. De plus, les auteurs s'attardent au processus de changement, tant au niveau des actions à poser qu'au niveau du vécu de tous les acteurs impliqués. Effectivement, le changement n'est plus seulement l'affaire des dirigeants, mais bien de tous les acteurs impliqués<sup>20</sup> de près ou de loin. Enfin, d'autres chercheurs veulent identifier les résultats qui peuvent engendrer ces changements pour l'entreprise (ARMENAKIS et BEDEIAN)<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup>-ARMENAKSI A. of theory and research in A. et BEDEIAN A.G (1999).-Organizational change: A Review of Theory and RESEARCH in the 1990s. Journal of Management, n°25, pp: 293-315.

Tableau n°1 : synthèse de l'historique du changement

Les périodes	Le contexte socioéconomique	Définition du changement	Les principales perspectives théoriques
<b>1-Fin de la deuxième guerre mondiale</b>	-Croissance et stabilité économique	-Synonyme de progrès. -De développement organisationnel. -De croissance et d'adaptation.	-Théorie de la croissance. -De cycle de vie. -De la croissance. -De développement organisationnel.
<b>2-Fin des années 70</b>	Récession et décroissance : -Crise pétrolière 1973 Arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale	-Processus discontinu et révolutionnaire -Une crise dans la vie de l'organisation	-Approche de l'écologie des populations -Approche configurationnelle, -Théorie culturelle et cognitive -Théorie de l'équilibre ponctué
<b>3-Fin des années 80</b>	Crise de toute nature : -Concurrence accrue. -Précarisation de l'emploi.	-La seule chose prévisible. -Une réalité quotidienne, un processus contenu d'apprentissage qui permet l'innovation	-Théorie de l'apprentissage -Théorie de la complexité (théorie du chaos) -Les approches constructivistes.

## Chapitre 1

## Qu'est-ce que le changement organisationnel ?

		- L'affaire de tous les membres de l'organisation.	
--	--	--	--

**Source :** DEMERS Christian (1999), -De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui, -In revue Gestion : HEC Montréal, vol 24, n°03, Automne, pp : 131-139.

### 1.3. Les types du changement :

Vue la diversité des typologies qui traitent du changement organisationnel, nous prendrons en compte les travaux de BERNOUX (1991) et la matrice de changement d'AUTISSIER.

**Autissier [et al] (2010)<sup>21</sup>** proposent de classifier le changement selon une matrice à deux axes qui délimitent quatre types distincts. Le premier axe se déploie entre la rupture et le changement permanent, soit une culture d'entreprise ouverte et apprenante dans laquelle les collaborateurs ont suffisamment d'autonomie pour s'adapter quotidiennement à des situations nouvelles et où le changement n'est pas perçu comme une révolution.

Le second axe est celui des contraintes, est-ce que le changement est négociable ou est-il imposé ? Des causes externes sont souvent cités pour justifier une décision de changement, la concurrence, les nouvelles technologies, la demande volatile des clients, etc.

« S'adapter ou mourir » est devenu un précepte du changement cependant, **BERNOUX (2010)<sup>22</sup>** avance l'idée qu'il n'y a pas de changement sans volonté des acteurs par conséquent, même s'il est largement influencé par un environnement en mutation, le changement demeure la décision d'un individu ou d'un groupe d'individus. Les initiateurs devront ensuite faire adhérer l'ensemble des membres de l'organisation à leur idée du futur ou, à défaut, se séparer de certaines personnes bloquantes pour imposer leur vision.

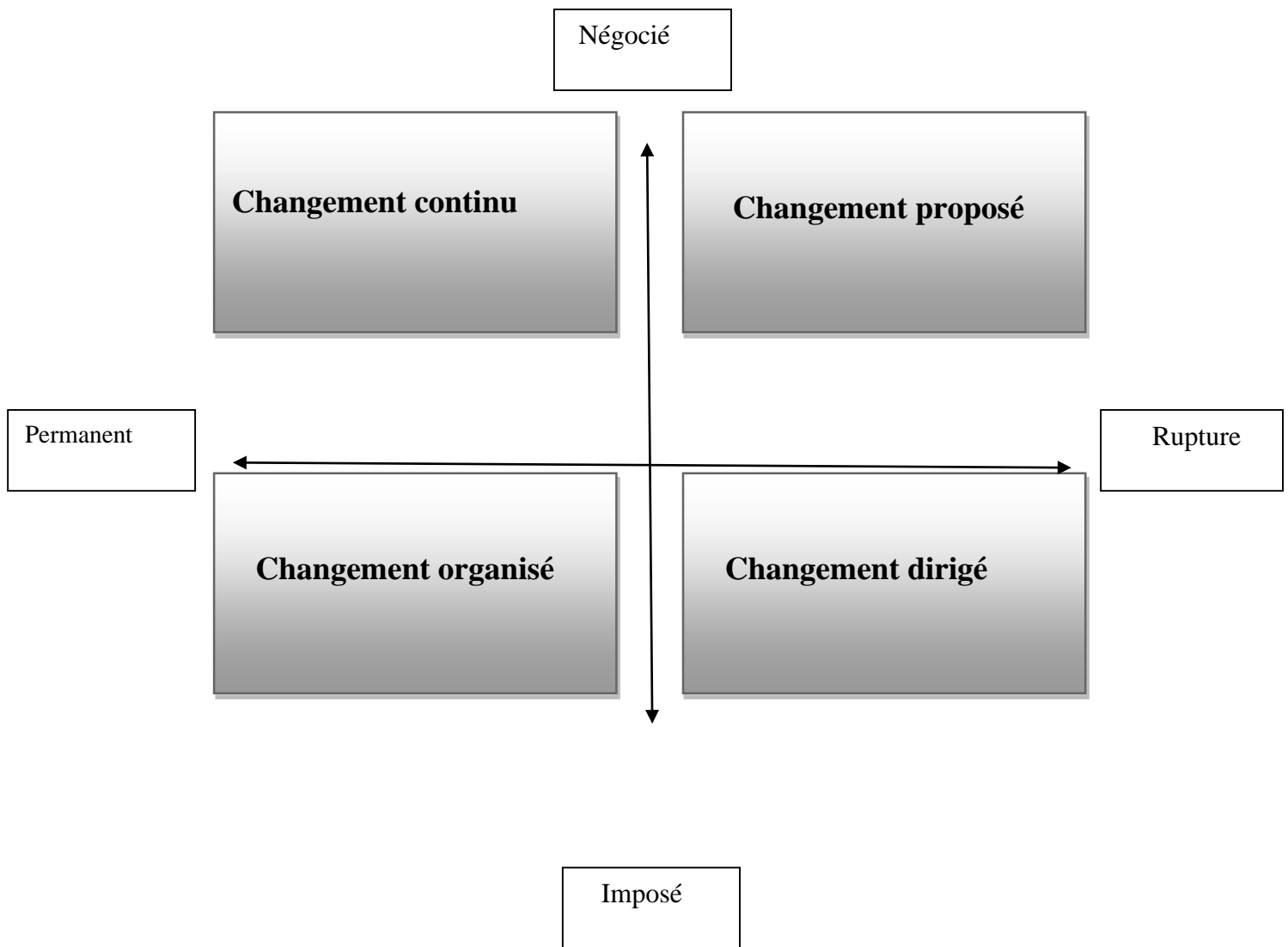
---

<sup>21</sup>-SPEDA Fabrice, « la conduite du changement lors du déploiement d'un système d'information, disponible sur le site : [WWW.mf-service.Ch/dossiers/chmgt2.PDF](http://WWW.mf-service.Ch/dossiers/chmgt2.PDF) », Janvier 2013

<sup>22</sup>-Idem.



Figure n° 1 : La matrice des changements



**Source :** AUTISSIER David et MOUTOT Jean-Michel (2014) -Méthode de conduite du changement : diagnostic, accompagnement, pilotage-Paris : Dunod, P.12.

**1.3.1. Le changement continu :**

Dans ce cas, le changement émerge dans l'organisation de manière non organisée ou bien suite à une prise de conscience relative à un événement interne et /ou externe. On engage des actions pour obtenir une transformation, sans trop avoir une idée très précise des méthodes, échéances et ressources à mobiliser.

L'adaptation permanente de l'organisation permet de dépasser la vision projet unique avec un début, un but à atteindre et une fin pour inscrire la transformation comme un fonctionnement à part entière de l'organisation qui se déroule en appliquant un processus incrémental et continu, sans qu'il ne soit jamais nécessaire d'envisager un changement rapide et radical.

Dans ce type, on est loin de l'hypothèse selon laquelle les dirigeants prennent des décisions juste et rationnelle, ici le changement se construit sur le terrain dans les interactions entre individus qui appliquent des solutions résolvant leur problématique quotidienne.

Ce type de changement s'inscrit dans les approches organisationnelles de « l'entreprise apprenante », et au niveau des développements informatiques, nous retrouvons les valeurs et les principes de l'agilité. Il s'agit de capitaliser sur la valeur humaine et sa capacité à faire face à des situations imprévues. En effet, dans un processus de changement continu, nous connaissons le point de départ mais pas l'arrivée, les contours du chemin à suivre et la durée du voyage demeurent très souvent des inconnus, seule la stratégie est déterminée et les collaborateurs doivent disposer de suffisamment d'autonomie pour mettre en œuvre les moyens nécessaires à sa réalisation.

### **1.3.1. Le changement proposé :**

Le changement est proposé par le ou les responsables en termes de résultats attendus et de planning à respecter. Les individus sont libres d'utiliser les méthodes qui leur conviennent et de faire les arbitrages de ressources qu'ils jugent nécessaires. Ils ont dans, ce cas, un degré de liberté important en matière de réalisation du changement.

Dans le cas du changement proposé, ce sont les cadres intermédiaires qui tiennent le rôle principal. Il est proposé en termes de résultats attendus et de planning à respecter. En effet, lorsqu'une modification radicale, faisant suite à une décision du top management doit être opérée dans l'organisation de l'entreprise, c'est à eux d'implémenter la nouvelle orientation. A l'inverse, lorsque ce sont les collaborateurs qui souhaitent imposer une transformation au top management, c'est à nouveau les cadres intermédiaires qui devront rendre les propositions et les initiatives attractives pour convaincre. Qu'importe le lieu où ils trouvent ses racines, un

changement par la rupture ne peut faire l'impassé d'une négociation entre les différents groupes d'acteurs.

Le changement proposé est avant tout un long processus de négociation entre les différents acteurs de l'organisation. Chaque membre, aux deux extrémités de la hiérarchie, devra trouver un sens dans le changement et adhérer à la nouvelle stratégie. Dans ce contexte, les cadres intermédiaires jouent un rôle clé dans les négociations car ce sont eux, qui au final, disposent du pouvoir de faire appliquer tout, ou partie de la nouvelle stratégie.

### **1.3.2. Le changement dirigé :**

L'impulsion du changement est donnée par le ou les responsables de manière injonctive. Les autres acteurs sont contraints d'appliquer des directives et leur marge de négociation est assez faible. On a recours à l'état d'urgence pour justifier un changement rapide qui privilégie l'action, à la discussion et au compromis.

En effet, face à l'inadéquation entre le fonctionnement de l'entreprise et son environnement, tout bon dirigeant réagit en changeant la stratégie, les systèmes de gestion ou la structure organisationnelle.

De par son caractère radical et unilatéral, le changement dirigé est considéré comme un moyen d'assurer la survie de l'organisation et d'améliorer les résultats à court terme. Les décisions prises peuvent être un changement d'activité, une transformation de but de stratégie pour répondre à une situation de crise grave.

Dans le cas de ce type de changement, les décisions sont radicales et non négociables.

Les différents acteurs présents dans l'organisation doivent donc adhérer ou envisager leur départ. En outre, le top management devra également se questionner sur la capacité des collaborateurs actuels à fonctionner dans la nouvelle entreprise. En effet, il n'est pas garanti que les recettes qui ont fonctionné jusqu'à présent continuent à apporter du fruit après la refonte de l'entreprise. Les dommages humains sont donc souvent assez importants lorsque ce type de changement est mis en pratique.

### **1.3.3. Le changement organisé :**

Parfois, la finalité du changement n'est pas cernée avec précision et les objectifs difficiles à quantifier. Dans ce cas, les individus se voient proposer des méthodes de travail et des échéances à titre d'expérimentation, qui les amèneront à trouver par eux-mêmes des objectifs par lesquels le changement va se mettre en marche.

Néanmoins, le changement organisé permet d'offrir une possibilité d'expression aux collaborateurs mais impose également un filtre qui permettra au dirigeant de sélectionner uniquement les changements en ligne avec les objectifs préétablis. Une démarche en quatre étapes est proposée.

- 1) Définir clairement le problème à résoudre.
- 2) Examiner les solutions déjà essayées et qui n'ont pas fonctionné.
- 3) Définir le changement auquel on veut aboutir.
- 4) Formuler et mettre en œuvre un projet pour effectuer le changement.

### **1.4. Les facteurs du changement**

Cette sous-section présente les facteurs qui contribuent à engager l'organisation dans un processus de changement organisationnel. Cependant, nous sommes bien conscients que le changement peut résulter d'autres phénomènes aussi nombreux que différents. C'est la spécificité de chaque entreprise qui fait alors que chaque changement reste finalement unique.

Néanmoins, il y a quelques causes communes qui déclenchent généralement le changement et qui s'expliquent par des facteurs externes ou internes.

#### **Tableau n°02 : Les facteurs du changement**

<b>Facteurs interne</b>	<b>Facteurs externe</b>
Stratégie (coût, différenciation, etc.)	Environnement légal et réglementaires
Organisation (centralisation, décentralisation, etc.)	Technologie (informatique, numérique, etc.)
Système de gestion (qualité, processus, etc.)	Client (évolution de la demande)
Pratique (technique, commerciales, etc.)	Financier (bourse)
Culture (client, service)	Sociologie (nouveaux rapports sociaux)

**Source : D. AUTISSIER, J. MOUTOT, pratique de la conduite du changement, 2003, P .89**

**1.1.2.2. Les facteurs externes :**

Les causes externes correspondent à des changements qui sont provoqués par des éléments extérieurs qui sont généralement associés à l’environnement dans lequel évolue l’organisation.

**GROUARD et MESTON**, ont identifié un certains nombres de facteurs externes qui seront présentés ci-dessous<sup>23</sup> :

➤ **Le marché :**

L’entreprise doit répondre aux attentes et aux exigences des clients ainsi que satisfaire leurs besoins donc elle est obligée de s’adapter à l’évolution de son marché, cela nécessite alors d’intégrer des changements importants pour améliorer la qualité de ses produits (par exemple : la multiplication des canaux de distribution...).

➤ **La concurrence :**

La concurrence est un facteur qui conduit les entreprises souvent à changer alors que les mouvements des concurrents peuvent remettre en question la position de l’entreprise, au

<sup>23</sup> GROUARD B et MESTON F, Op Cit, p.11

lancement d'un nouveau produit, améliorer des méthodes de production, l'utilisation différente d'un canal de distribution, ainsi que la mise en œuvre d'une nouvelle technologie poussent les entreprises à réagir si elles estiment que ces actions renforcent la position de l'entreprise qui les a engagées et donc affaiblissent ses concurrents.

### ➤ **Les innovations technologiques :**

Les innovations technologiques qu'elles que soient leur taille, elles permettent : différentes améliorations qui rendent obsolètes les produits, ce qui pousse l'entreprise à apporter des changements. Ces changements peuvent porter soit sur le cœur du métier de l'entreprise, soit sur son fonctionnement. Ces innovations sont des causes internes dans le cas de l'entreprise qui les effectue.

### ➤ **La modification de l'actionariat :**

C'est une cause de changement qui peut : déboucher sur des changements radicaux. Ces changements peuvent être provoqués par une modification des objectifs fixés à l'entreprise et à ses dirigeants, l'exigence d'une meilleure rentabilité, et de créer généralement des bouleversements importants.

### ➤ **L'évolution de la législation :**

Pour amener les entreprises à effectuer des changements, son influence s'exerce à travers la modification de l'entreprise, par la modification des contraintes qui pèsent sur l'entreprise. Les évolutions de la société, des modes et vie et de pensée → Les entreprises sont soumises à ces évolutions, mais elles ne peuvent pas être trop décalées de la société dans laquelle elles se situent et doivent évoluer avec elle.

**RONDEAU A**, de son côté a proposé quatre forces qui façonnent l'environnement aujourd'hui. Nous retrouvons : les facteurs économiques ensuite les facteurs politiques puis les facteurs technologiques et enfin les facteurs sociaux<sup>24</sup>

Le tableau 2 présente le modèle de **Rondeau** (1999) qui traite des diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel.

**Tableau n°03****Les diverses sources des transformations majeures de****L'environnement organisationnel**

<b>Sources de nature économique</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mondialisation des économies</li><li>• Accroissement de la concurrence</li><li>• Evolution d'une économie de masse vers une économie du savoir</li></ul>	<b>Source de nature technologique</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• NTC</li><li>• Echange de données (EDL, etc.)</li><li>• Systèmes de gestion intégrés-ERP (ex : SPA, People Soft, etc.)</li><li>• Gestion du savoir</li></ul>
<b>Source de nature politique</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Déréglementation des marchés</li><li>• Précarité des structures de contrôle</li></ul>	<b>Source de nature sociale</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Diversification de la main-d'œuvre</li><li>• Déclin des traditions et de la hiérarchie</li><li>• Croissance de l'autonomie et du libre arbitre dans les choix sociaux</li></ul>

<sup>24</sup>- Cités par RIM, Zid, comprendre le changement organisationnel à travers les émotions, mémoire présenté comme exigence partielle de la matrice en administration des affaires, université de Québec à Montréal, Octobre 2006, p26

**Source :** RONDEAU Alain (1999) - transformé l'organisation-In : Revue de gestion, vol.24, Automne, p, 13

**1.1.2.3. Les facteurs internes :** Les facteurs internes sont associés à l'organisation elle-même.

Ils peuvent apparaître dans une organisation tout entière ou dans une de ses composantes. Souvent, ils sont aussi reliés aux facteurs externes qui agissent alors comme déclencheurs de changement<sup>25</sup>.

Les principaux facteurs internes de changement sont les suivants :

➤ La stratégie :

Le management stratégique consiste à piloter la stabilité et l'invention destructrice. Il alterne les phases d'accumulation d'expérience (faire plus et mieux) et les phases de rupture (faire autrement)

➤ L'organisation :

Toutes les décisions qui s'intéressent à la définition des structures et de la modalité de réalisation des différentes activités.

➤ Les systèmes de gestion : nous entendons par cette appellation, l'ensemble des dispositifs et instruments qui permettent d'affecter des ressources, de mesurer des résultats et d'organiser la coordination.

➤ Les outils :

Cela concerne tous les outils informatiques et techniques mis à disposition pour produire et gérer, c'est le cas des automates de production, des progiciels intégrés, des logiciels, etc.

➤ La culture :

Les valeurs de l'entreprise qui fondent le collectif peuvent évoluer. Ces dernières années, on a pu voir de grandes entreprises développer la culture client.

---

<sup>25</sup>- Cités par RIM, Zid, Op.cit. p26



**GROUARD.B** et **MESTON.F**<sup>26</sup>, ont identifié deux facteurs internes du changement, appeler aussi mobiles des changements.

- Le développement et la croissance de l'entreprise (volume de production, nombre de client,).
- La vision du dirigeant

Ainsi les facteurs externes et internes constituent des événements déclencheurs du changement. Il faut les identifier si nous souhaitons comprendre le changement organisationnel et ce qui conduit l'entreprise à changer.

### ❖ Section 02 : Le pilotage du changement

Le pilotage du changement (parfois appelée conduit du changement, accompagnement du changement) vise à faciliter l'acceptation des changements induits par la mise en œuvre d'un projet et à réduire les facteurs de rejet.

Seront abordés dans cette section les définitions, les objectifs ainsi que les principes de pilotage du changement.

#### 2.1. La définition de pilotage du changement

Le pilotage du changement consiste à accompagner le processus au sein d'une entreprise de manière optimale. Ces changements peuvent être organisationnels, stratégique, ou encore concerner une évolution des méthodes de travail. L'objectif de pilotage du changement est Permettre l'acceptation du changement par l'ensemble des équipes et de veiller à ce que ces dernières le vivent au mieux. Cette méthode consiste à gérer efficacement le pilotage du changement, mais surtout à le faciliter afin qu'il soit compris et accepté par chacun.

Le besoin en pilotage du changement existe et devient un des facteurs clés de succès des stratégies de transformations des entreprises<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup>GROUARD et MESTON, op.Cit.P.10

<sup>27</sup>-AUTISSIER D.et MOUTOT J-M, op.Cit.p.18-

Plusieurs auteurs ont défini le pilotage de changement, nous retiendrons deux définitions essentielles, à savoir :

Selon **AUTISSIER** et **MOUTOT**<sup>28</sup> « *La conduite du changement est un dispositif managérial qui vise à ce que des actions de changement soient utiles et en relation avec l'organisation* » aussi « *la conduite du changement diagnostique la capacité de l'organisation à changer, déploie des leviers pour favoriser cette capacité...* ».

Selon les mêmes auteurs : « *la conduite du changement consiste à s'assurer que la maturité de l'organisation permet d'accepter le changement, à mesurer les résistances et à prévoir les actions nécessaires pour faire en sorte que le projet de changement soit accepté et que ses finalités soient mises en œuvre par les acteurs de manière délibérée* ».

D'après **GILLES TENEAU**<sup>29</sup> : « *La conduite du changement consiste à permettre le passage d'une configuration organisationnelle A vers une configuration B (la cible) en passant éventuellement par des phases intermédiaires* ». « *Les phases intermédiaires feront parfois évoluer la configuration cible et donc la façon de conduite du changement. La conduite du changement est conçue de façon évolutive. Elle consiste essentiellement à mettre en mouvement les agents de l'organisation afin d'aller vers la configuration organisationnelle cible* ».

### 2.2. Les objectifs du pilotage du changement

Le pilotage du changement permet à l'entreprise de faire adhérer les équipes au projet de transformation et de diminuer la période de moindre productivité. De plus en plus, elle consiste un élément indispensable de la mise en place de projets d'organisation ou de mise en œuvre de nouveaux outils. Pour objectif de :

- **L'adhésion des principaux acteurs d'un projet :**

Il s'agit de comprendre le plus tôt possible les attentes des différentes équipes et utilisateurs concernées ou pouvant être concernées par le changement, et de leur proposer des actions de

---

<sup>28</sup> -Idem, p.18

<sup>29</sup> -GILLES, Tenau(2005), la résistance au changement organisationnelle; perspectives, Paris: Ed. L'Harmattan. 31

communication, de formation et d'accompagnement pour qu'ils réalisent au mieux le projet proposé.

Celles-ci vont permettre de diffuser les informations relatives au projet de changement, de donner aux acteurs les connaissances et la préparation nécessaire pour s'adapter aux pratiques et aux techniques futures. Pour cela, favoriser le dialogue avec les acteurs est plus que nécessaire, c'est une manière d'échanger avec eux, et de comprendre leurs attentes et mettre en place des mécanismes de concertation.

- **La transformation :**

Lorsque les individus adhèrent à un projet, commencent à produire une situation. Ils diagnostiquent la situation actuelle, examinent les solutions et mettent en œuvre des pratiques innovantes. *« Cela se matérialise par des modifications de processus, des structures, des pratiques et des compétences. Ce travail de transformation se matérialise par des chantiers au cours desquels les acteurs vont porter une action en l'expliquant, la réalisant et en s'assurant de sa mise en œuvre. Cette phase est indispensable au changement sinon celui-ci se limitera à quelques discours et bonnes intentions. Le moment de mise en action opérationnelle est probablement le plus difficile car il oblige chacun à s'interroger sur son existant, sur futur et à s'investir dans des actions qui l'obligeront à se positionner et défendre des position »*<sup>30</sup>.

- **L'évolution :**

L'évolution est une conséquence à moyen et long terme de la phase de transformation.

Les acteurs mettent en œuvre des transformations et celui-ci construisent une nouvelle manière de travailler et parfois de penser. Dans les objectifs d'un projet de changement on a en général plusieurs niveaux de résultats attendu.

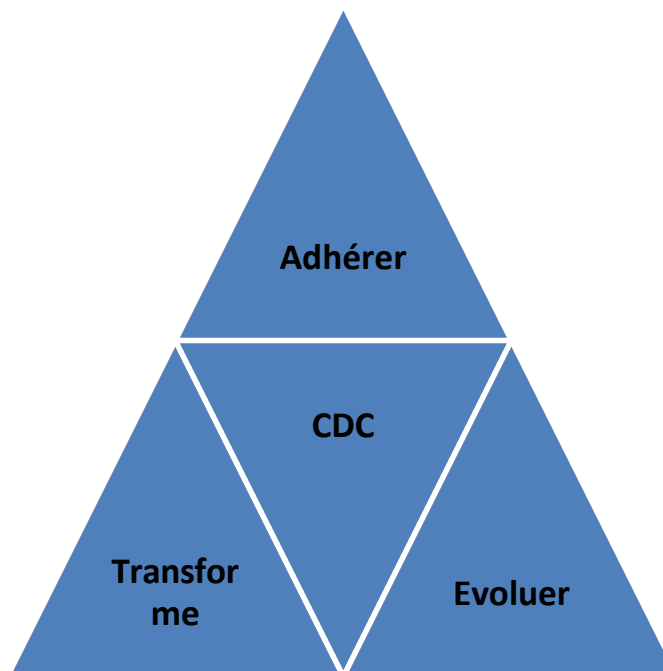
L'objectif, consiste à conserver la dynamique du changement et à développer la culture du changement au sein de l'entreprise, mais cela peut prendre un certain temps

---

<sup>30</sup> -AUTISSIER David, MOUTOT Jean-Michel, op.cit. p.18

Le développement de la culture de l'entreprise cherche à faire rentrer dans une démarche d'amélioration continue, à faire évoluer les mentalités et à éviter l'immobilisme.

**Figure N°0 2 : Les objectifs de pilotage du changement**



**Source : Autissier David ; MOUTOT Jean-Michel ; Méthode de la conduite du changement, 2007**

Le projet de changement n'est qu'un prétexte à l'évolution de l'entreprise, c'est la mettre dans une boucle d'expérimentation qui lui permettra de se doter de nouveaux comportements et compétences.

### **2.3. Les principes de pilotage du changement<sup>31</sup> :**

En effet, l'idée centrale de toutes les théories de pilotage du changement est qu'aucune transformation ne se produit de manière isolée. D'une manière ou d'une autre, le changement a un impact sur l'ensemble de l'organisation et sur toutes les personnes qui la composent, d'où

---

<sup>31</sup>- Journal du net <management> conduite du changement : les cinq principes à respect. [www. Journal du net.com/management/dossiers/](http://www.journaldu.net.com/management/dossiers/)

l'importance d'encourager tout le monde à s'adapter à la nouvelle façon de travailler et à adhérer.

Le pilotage du changement réussi repose sur cinq principes fondamentaux :

### 2.3.1. Obtenir l'adhésion :

Première étape à mener, l'adhésion ne s'obtient pas sans informer les salariés et leur expliquer le bien-fondé des changements. Elle repose sur la mobilisation de toutes les énergies autour d'un même objectif : transformer l'entreprise. L'ennemi à combattre : la résistance au changement.

Cette réaction est normale et se traduit par une émotion qui varie d'une personne à l'autre, explique Florence Amiel. Il faut donc être à l'écoute de chaque personne, informer en adaptant son discours, pour amener tous les acteurs à prendre en charge leur propre évolution. Mais attention : l'équipe en charge de pilotage du changement, "porteuse de message qui gêne", ajoute Jean-Michel Moutot, a souvent tendance à s'isoler. Au contraire, "elle doit s'intégrer au cœur de l'entreprise, pour être en interaction avec l'ensemble des collaborateurs". L'adhésion s'obtient uniquement de l'intérieur.

### 2.3.2. Etre "psy" :

Les démarches psychosociologiques privilégient le brainstorming et l'action collective. Elles misent donc sur l'influence mutuelle entre les personnes. « *Ces approches comportementales sont à utiliser car elles permettent une meilleure implication des acteurs* », explique Jean-Michel Moutot. Ce point de vue est partagé par Florence Amiel qui conseille de « *s'appuyer dans un premier temps sur les salariés qui accueillent favorablement le changement* ». Bref, il faut savoir utiliser le concept viral pour diffuser les nouveaux objectifs.

### 2.3.3. Communiquer :

Au début du projet, une communication individuelle est naturellement menée auprès des managers. « *Il s'agit d'un groupe restreint d'interlocuteurs qu'il faut travailler au corps à corps* », précise Jean-Michel Moutot. Une fois que ce premier groupe adhère au projet, commence une nouvelle étape charnière qui consiste à faire adhérer l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. « *Il faut alors passer à une communication collective qui nécessite*

*des compétences et des méthodes particulières, que les praticiens de la communication individuelle ne possèdent souvent pas* ». Mieux vaut donc, à cette étape, passer le relais à de nouveaux acteurs plus compétents pour accomplir cette mission délicate : la direction de la communication ou des spécialistes externes.

#### **2.3.4. Coordonner les équipes :**

Tout pilotage du changement se décompose en une multitude d'initiatives à mener au sein différents services de l'entreprise. Dans cette optique, il semblerait logique de constituer des groupes de travail indépendants. Mais ce serait une erreur. « *Les managers et les collaborateurs seraient alors sollicités à plusieurs reprises et pour les mêmes raisons* », explique Jean-Michel Moutot. Pour éviter de semer la confusion, en diffusant des messages contradictoires, il est indispensable de coordonner les différentes équipes qui planchent sur le projet et d'assurer une grande transversalité dans la composition des groupes de travail

#### **2.3.5. Savoir gérer dans le temps :**

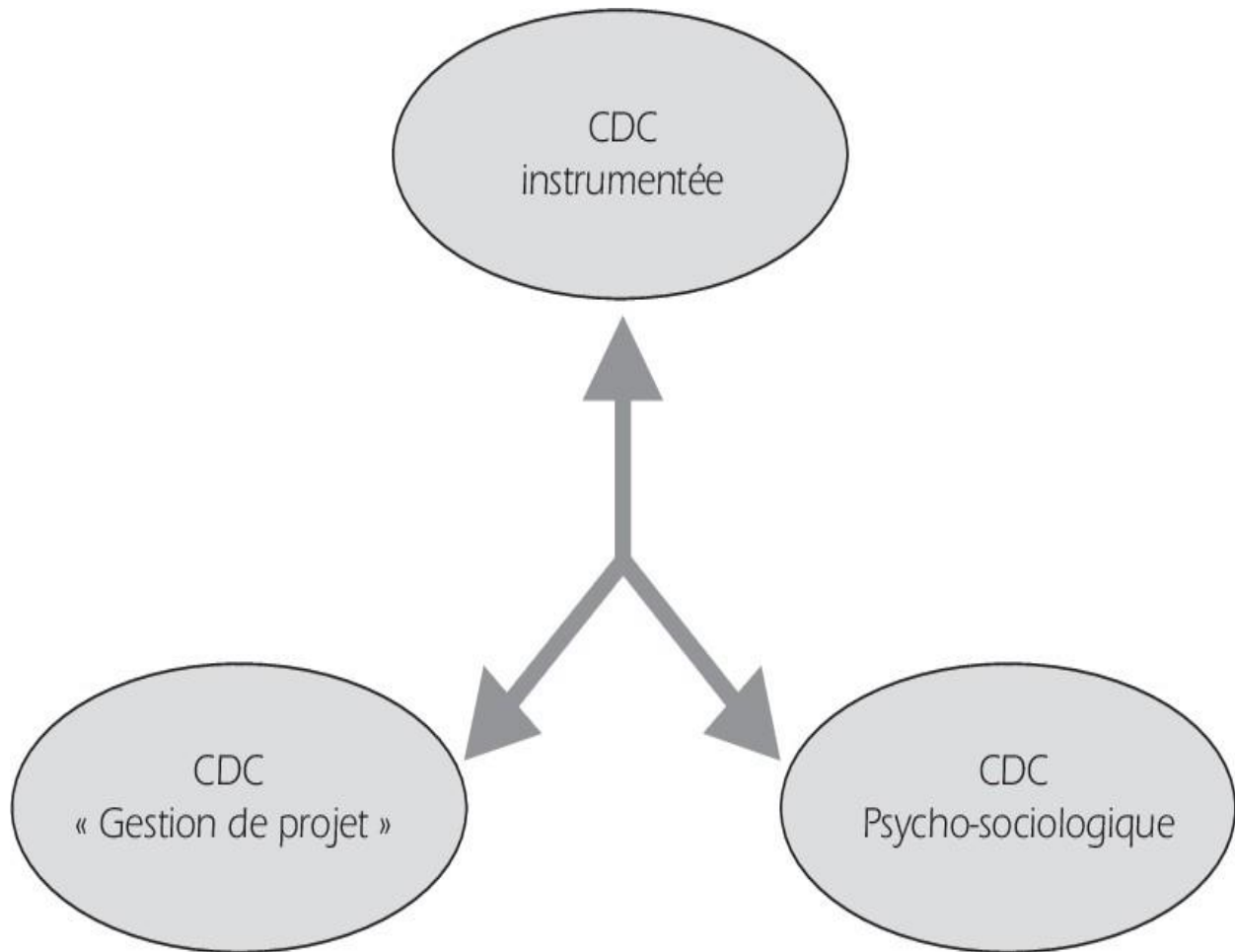
Le pilotage du changement ne peut pas se limiter à la seule gestion de projet, comme l'ont prouvé les multiples échecs du passé, « *notamment parce que cette approche n'intègre pas le risque humain* », précise Jean-Michel Moutot. Faute de s'inscrire dans une gestion de projet pure, il est néanmoins vital de formaliser et de planifier des tâches afin de suivre leur exécution et de veiller au respect des coûts et des délais impartis. « *Respecter ses engagements auprès des décideurs, des clients et des collaborateurs est essentiel* », souligne Frédéric Dussart. Dans la forme, le pilotage du changement n'est pas un projet à aborder comme les auteurs. Dans sa mise en œuvre, elle nécessite encore plus de rigueur qu'un projet standard.

### **❖ Section 0 3 : Les pratiques et les mécanismes de pilotage du changement**

#### **3.1. Les modèles de pilotage du changement**

Dans leur ouvrage pratique de la conduite du changement, AUTISSIER et MOUTOT (2003) ont montré que la conduite du changement était davantage réalisée par des cabinets externes. Ils ont proposé un modèle des offres en conduite du changement structuré en trois approches (Figure

Figure N°3 : Modèle de conduite du changement



**Source :** AUTISSIER et MOUTOT, J-M, -conduite du changement : concepts clés, DINOD, Paris, 2010, P.3-4

**3.1.1. La conduite du changement « instrumentée » :** La plus connue, permet de traiter des changements à large échelle à travers des kits de déploiement, kits de formation et de communication. C'est l'offre proposée par les grands cabinets de conseil qui propose un processus de changement avec des productions comme des plans de communication, des études d'impacts et des plans de formation. Cette offre a été créée pour les grands projets informatiques de type ERP.

**3.1.2. La conduite du changement « psychosociologique » :** La plus complexe, permet de comprendre la culture des acteurs, de caractériser les organisations (agence, région, entreprise),

d'analyser les résistances et leurs causes profondes, les facteurs de motivation, les modes de management, les relations sociales entre les groupes. Proposée par des cabinets de conseil de plus petites tailles, spécialisés en ressources humains et /ou management, cette approche vise en général un petit nombre de bénéficiaires du changement et traite plus des facteurs de résistances que de l'accompagnement au changement dans son ensemble.

### 3.1.3. La conduite du changement de « gestion de projet » :

La plus « complète », permet de cadencer les étapes intermédiaires du changement, et de suivre la réalisation du changement. Elle prend la forme d'un lot dans un projet avec ses actions, son planning et son budget.

Les méthodologies de gestion de projet font mention de l'importance d'un lot « conduite du changement » sans toujours bien formaliser les actions spécifiques de ce lot. La gestion de changement traite plus particulièrement de la communication sur le projet et du pilotage de certains points.<sup>32</sup>

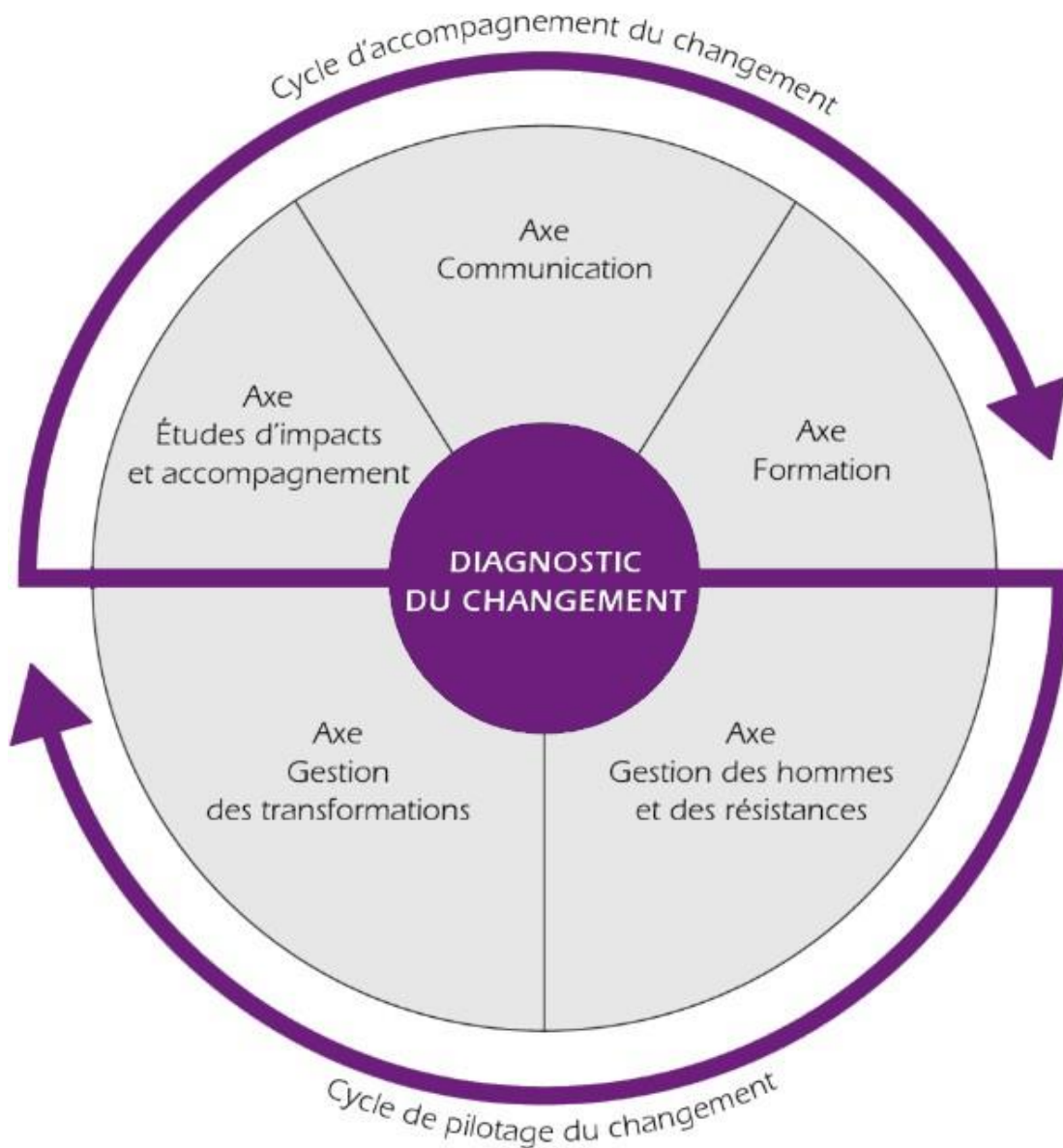
Les premières offres en conduites du changement étaient surtout centrée sur ce que l'on appelle les leviers de la conduite du changement à savoir l'accompagnement des individus, la communication et la formation. Avec l'objectif de réconcilier les trois approches présentées précédemment mais aussi d'avoir une boucle de gestion classique (diagnostic, action, pilotage ou selon la roue de Deming Plan Do Check Act), des modèles de conduite du changement ont été proposés incluant une partie diagnostic du changement, une partie sur le déploiement des leviers Classiques et une partie sur le pilotage spécifique des actions de conduite du changement et de leurs résultats. AUTISSIER et MOUTOT (2010) dans leurs ouvrage Méthode de conduite du changement aux éditions Dunod, avancent un modèle de conduite du changement organisé en Deux cycles de pilotage avec un suivi de l'adhésion et de réalisation du changement sur l'activité de l'entreprise comme le montre la figure n°04

---

<sup>32</sup> -AUTISSIER.D. Et al, conduit du changement : concept clés, Dunod, Paris, 2010, P.4-5-6.



Figure N°04 : Méthode de conduite du changement



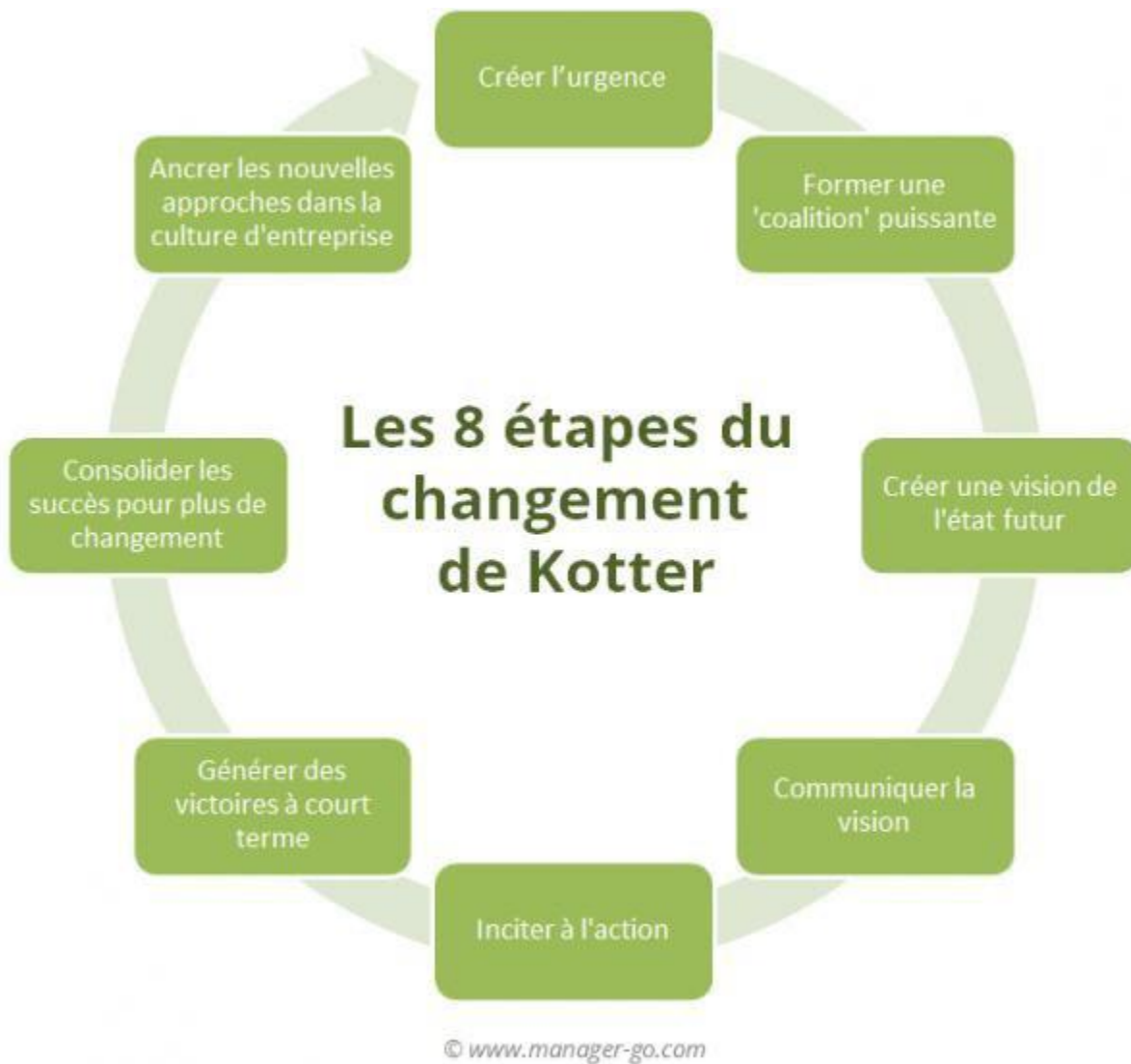
Source : Autissier et Moutot (2007, p. 139).

Source :Autissier et moutot(2007),p.18

**3.2. Les étapes de pilotage du changement :** Le modèle de Kotter décrit les huit étapes de pilotage du changement en entreprise, regroupées en quatre phases : préparer, engager,

réaliser puis ancrer le changement. Le modèle de Kotter est non seulement une méthode, mais aussi un référentiel des compétences clés du manager<sup>33</sup>

Figure n°05 : Les huit étapes du changement de Kotter



Source : <https://www.manager-go.com/>

<sup>33</sup> Utiliser le modèle de Kotter pour conduire le changement, par Sélim Dahmani, 7 mai, <https://blog.hubspot.fr/marketing/modele-de-kotter>

### 3.2.1. Créer d'urgence :

La première étape du modèle de Kotter, intitulée « Establishing a Sense of urgency » dans son ouvrage de 1996 consiste pour le manager à créer un sentiment d'urgence au sein de l'équipe :

- Le but : éliminer les résistances et obtenir l'acceptation unanime du changement.
- Les moyens : miser sur l'émotionnel au moment de communiquer les informations, accentuer la nécessité de la transformation.
- Les outils : les discours du manager, preuves tangibles de l'urgence à l'appui. Parmi

Les preuves utiles à fournir des KPI, une analyse SWOT ou encore une nouvelle réglementation.

### 3.2.2. Former une 'coalition puissante :

La deuxième étape du modèle de Kotter, intitulée « creating the Guiding coalition » en anglais, consiste pour le manager à former une équipe forte et influente. Il s'entoure d'alliés pour penser plus lourd d'une part, pour légitimer le projet de transformation d'autre part. Le choix des collaborateurs de cette équipe restreinte peut se fonder sur les caractéristiques suivantes :

- L'ancienneté et la popularité du collaborateur.
- Son pouvoir de direction ou sa position hiérarchique dans l'entreprise.
- L'expertise avancée du collaborateur dans la matière technique du changement.
- La résistance persistante du collaborateur au changement. Le manager la rallie à sa cause en l'embarquant dans la coalition, lui conférant ainsi une place valorisante.

### 3.2.3. Créer une vision de l'état futur :

La troisième étape de Kotter est intitulée « Developing a vision and strategy » en anglais. Elle consiste pour la coalition à se projeter dans le futur, pour en déduire la stratégie nécessaire à atteindre le résultat escompté. Le manager à ce stade mise sur le travail d'équipe pour avancer plus rapidement. La méthode SMART peut être utilisée comme support pour définir les objectifs stratégiques.

### 3.2.4. Communiquer la vision :

La quatrième étape du modèle de Kotter « communicating the change vision » marque le début de l'implication de l'ensemble de l'équipe : le manager insuffle la dynamique du changement sur le

plan opérationnel. Pour communiquer efficacement la vision du changement et la stratégie à adopter, le manager use de son charisme et utilise les outils de communication pertinents. Il fait preuve de transparence : l'objectif final doit être connu de tous pour favoriser la réussite du projet de transformation.

### **3.2.5. Inciter à l'action :**

À la cinquième étape du modèle de Kotter « Empowering Employees for Broad-Based Action » dans l'ouvrage en anglais, il s'agit d'inciter à l'action, concrètement : chacun se voit attribuer une tâche, chacun est responsabilisé. En attribuant à chaque collaborateur un rôle important dans le pilotage du changement, le manager accroît la motivation de l'équipe. Il doit réussir à déléguer, pour prouver sa confiance dans chacun de ses collaborateurs. À ce stade, il est nécessaire de fournir des outils collaboratifs pour renforcer l'esprit d'équipe et favoriser l'aboutissement du résultat dans des délais brefs.

### **3.2.6. Générer des victoires à court terme :**

La sixième étape du modèle de Kotter, « Generating Short-Term Wins », met l'accent sur l'importance de fixer des objectifs intermédiaires. Ce faisant, le manager félicite chaque succès, de manière à maintenir la motivation de l'équipe. À ce stade, le manager accompagne de près les efforts de ses collaborateurs, pour les encourager et les mener à une victoire.

### **3.2.7. Consolider les succès pour plus de changement :**

La septième étape du modèle de Kotter, « Consolidating Gains and Producing More Change », intervient lorsque le résultat final est atteint. Le changement a eu lieu, pour autant il s'apprécie sur le moyen terme. Des difficultés en effet peuvent survenir dans le temps, le manager doit se tenir alerte pour y faire face. À ce stade en outre, c'est le moment de faire le bilan sur la méthode employée et sur les éventuels écueils.

### **3.2.8. Ancrer les nouvelles approches dans la culture d'entreprise :**

La dernière étape du modèle de Kotter, « Anchoring New Approaches in the Culture » rappelle l'importance de pérenniser le changement de manière à l'inscrire dans la culture d'entreprise. La

pédagogie et la persévérance sont des qualités indispensables à cet effet, c'est ainsi que le manager assoit le changement et qu'il le transmet à ses successeurs.

### **3.3. Les leviers de pilotage du changement**

D'après **AUTISSIER et MOUTOT**<sup>34</sup>, pour initier et mettre en œuvre le changement dans les organisations, trois grandes catégories et leviers sont identifiés : la communication, la formation, la motivation et l'implication (participations) :

#### **3.3.1. La communication :**

La construction de sens dans l'échange, à partir d'idées et aux moyens de média, constitue la notion de communication. Le processus de changement use de cette notion pour plusieurs objectifs. Il l'utilise pour expliciter le changement et également le conduire en communiquant sur le chantier de changement que chaque groupe d'acteurs doit mener pour réussir<sup>35</sup>.

D'après **KOURILSKY**<sup>36</sup> « *communiquer c'est intervenir pour changer l'état de la situation d'autrui, sa construction de la réalité, pour susciter des comportements différents* »

Ou encore **ROMELAR**<sup>37</sup>, qui explique que : « *quand un acteur, de niveau assez élevé souhaite un changement, il doit entamer une action de communication interne pour faire admettre à ses collaborateurs et à ses services, la nécessité de son projet, ou pour au moins les convaincre de l'impossibilité de continuer le mode de fonctionnement actuel* ».

Ces deux acteurs stipulent que la communication ne se limite guère à diffuser le changement, elle est au cœur du processus de son interprétation et de son appropriation par les acteurs.

**AUTISSIER et MOUTOT**<sup>38</sup> définissent un processus de communication à trois séquences :

---

<sup>34</sup>-AUTISSIER David et MOUTOT, Jean-Michel, op.cit. P.113.

<sup>35</sup>-Idem, P.124.

<sup>36</sup>-KOURILSKY, F. (2004). -Du désir au plaisir de changer : comprendre et provoquer le changement.-paris : Ed.Dunod, p101 ;

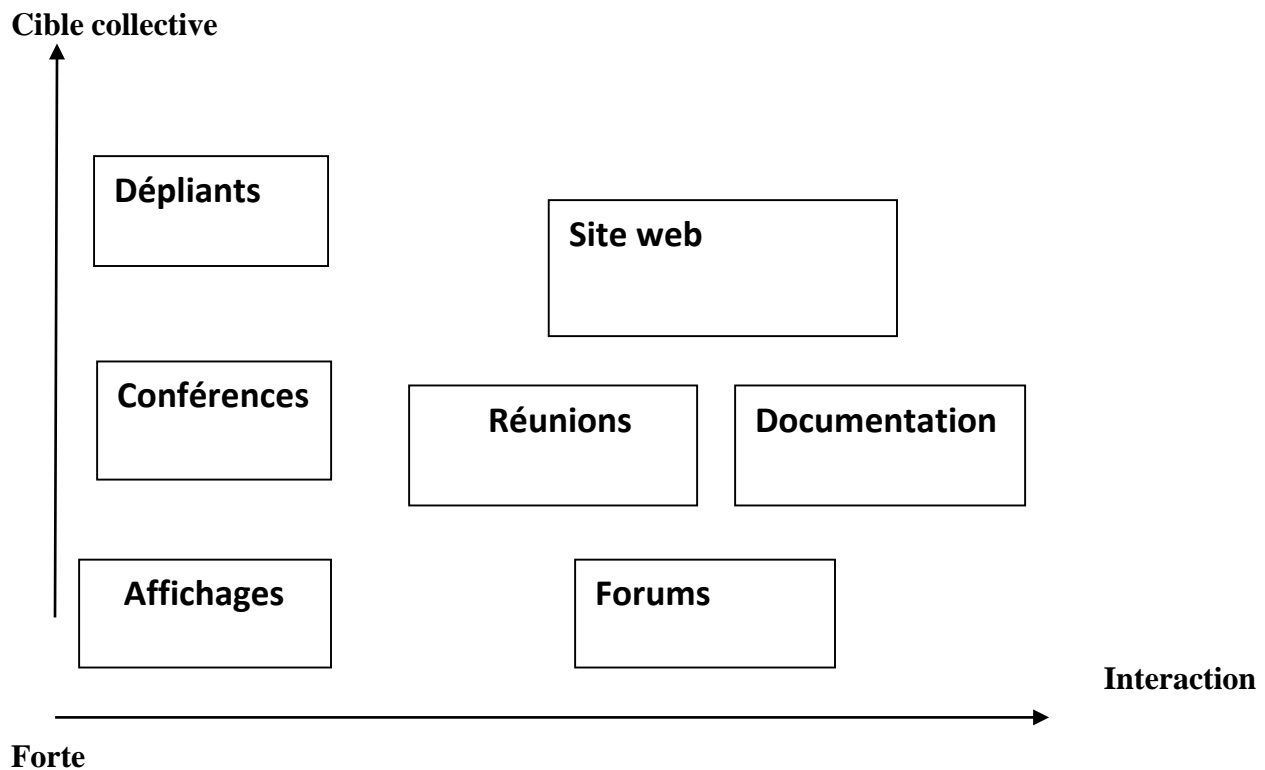
<sup>37</sup>-ROMELAER Pierre (1997).-Changement d'organisation et ressources humaines.-Paris : Ed. Economica, p.308

<sup>38</sup>-AUTISSIER et MOUTOT.-Op.cit. P.124-128

- La première phase : correspond à étape une de découverte ou encore de sensibilisation. La communication du changement doit être à ce niveau peu technique, se centrant plus sur les objectifs du projet de changement, ses enjeux et ses grandes étapes. Ensuite, la communication doit permettre de s'assurer que les acteurs ont bien compris les messages véhiculés. En outre, il faut tenter de répondre aux questionnements des acteurs qui ont trait aux conséquences du changement sur leurs rôles et sur eux-mêmes.
- La deuxième phase : Elle correspond à celle de la compréhension du projet du changement et aussi à celle où apparaissent les premières résistances. Ainsi, au cours de cette phase, le rôle de la communication est très important car si elle réussit, la position des acteurs envers le changement sera davantage positive. La communication permet, donc de suivre et de faire évoluer les représentations des acteurs.
- La troisième phase : elle traduit une communication qui intervient à la du processus du changement et qui a pour rôle de consolider les acquis en matière de changement, de comportement et de modes de raisonnement. De plus, selon ces deux auteurs, le

Processus de communication peut s'appuyer sur un ensemble d'outils pouvant le rendre plus efficace, tels que : la documentation qui représente la traçabilité de ce qui se fait dans l'organisation en période de changement, les affiches qui permettent de sensibiliser les acteurs en attirant leur attention d'une manière récurrente et enfin, les réunions qui sont propices à établir une communication efficiente et une bonne coordination entre les acteurs. Le processus de pilotage du changement utilise pour leur besoin différents outils de communication qui peuvent le rendre plus efficace. Ces outils sont : les sites web, la documentation, les formes, les affiches, les conférences, les réunions, les dépliants....

Figure N°06 : les outils de la communication



Source : Autissier et Moutot, 2003, P.192

Ces différents outils sont mobilisés dans le cadre de la réalisation d'un mix comme (le bon message, au bon moment, avec le bon média) pour chaque population identifiée en fonction de leur rôle au sein du projet. Les contenus des différents mix comme peuvent être synthétisés dans un plan global qui regroupe toutes les actions de communication pour les différentes cibles.

Un bon dispositif de communication permettra aux acteurs de l'organisation de comprendre et d'accepter les changements à venir, ainsi que d'être informés sur l'avancement du projet.

- **Le rôle de la communication dans le pilotage du changement** : le rôle de communication réside à :
  - Donner l'information générale sur le projet du changement.
  - Informer sur les impacts, les conséquences, les effets et les retombées du projet du changement

<sup>39</sup> AUTISSIER et MOTOUT, Op.cit, p.192.





- Favoriser une attitude positive face au changement
- Mettre au courant sur l'état d'avancement du projet du changement.
- Transmettre les délais à propos des formations prévues.
- Assurer, suivre et soutenir le changement une fois qu'il est mis en place<sup>40</sup>

### 3.3.2. La formation

Au-delà d'une bonne communication, la formation est considérée en tant que composante incontournable pour mobiliser le processus de pilotage du changement.

Selon **AUTISSIER et MOUTOT**<sup>41</sup> « *la formation est considérée comme un puissant levier dans plusieurs projets de changement organisationnel ou managériaux tels que la mise en place d'une démarche qualité, d'une culture client, d'une politique de rémunération, etc.* ».

La formation peut être définie comme : « *l'ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques* »<sup>42</sup>

D'après **COHEN**<sup>43</sup> : « *la formation est reconnue, de nos jours, comme un levier à la disposition de l'entreprise pour atteindre ses objectifs majeurs* »

**PRETTI**, quant à lui définit la formation comme « *un ensemble de moyens pédagogiques offerts aux salariés, pour qu'ils développent leur comportement au travail, dans le but de maintenir de l'employabilité et une adaptation permanente des compétences disponibles et requises. Elle permet à l'employeur d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution de leurs emplois* »<sup>44</sup>

- **Le rôle de la formation dans le pilotage du changement :**

---

<sup>40</sup>-PAULIN Duval, « la conduite du changement et la communication a la poste », Mémoire, Université de Nice Antipolis, 2006. P.13.

<sup>41</sup>- AUTISSIER et MOUTOT, Op.cit, p.132.

<sup>42</sup>- Cités par GHADDAB, Nadia et AOUADI, Sourou, (2003). -Les fonctions pratique de la gestion des ressources humaines.-Tunis : Ed. Université virtuelle de Tunis, p.6

<sup>43</sup>- COHEN, Elie (1997).-Gestion de la formation.-Paris : Ed. Economica.P.1567-1579

<sup>44</sup>-PRETTI Jean-Marie, « Gestion des ressources humaines », Edition Vuibert Entreprise, 1999, p.286.

D'après **FOIRINI**, le rôle de la formation consiste à :<sup>45</sup>

- La formation est un puissant vecteur d'adaptation des ressources humaines aux réalités de l'heure, sous réserve qu'elle reprenne au besoin des individus, qu'elle soit interactive et qu'elle fasse apparaître un « retour sur investissement », c'est-à-dire, que les acteurs mettent en pratique leurs apprentissages pour faire évoluer leur situation de travail.
- La formation est souvent un outil très utile pour apaiser les inquiétudes, encourager l'ouverture au changement, rendre les comportements individuels moins routiniers, surtout lorsqu'il s'agit d'une formation pluri-professionnelle, qui facilite la confrontation de points de vue. Elle peut permettre également de dépasser les obstacles culturels en changement.

### **3.3.3. La motivation**

A côté de la formation, la motivation constitue un deuxième levier d'animation du changement. L'organisation doit motiver l'ensemble de ses salariés pour les satisfaire et les encourager dans leur travail.

Pour connaître l'ensemble des actions à mener pour les motiver, de nombreuses théories ont été développées en mettant en avant des variables internes comme les caractéristiques personnelles, les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité (hédonisme, crainte, convoitise, avidité, jalousie, etc..) et des variables externes comme (la situation de l'environnement du travail, nature de l'emploi, le mode de management des supérieurs.)

Les plus célèbres de ses théories sont : la théorie de **MASLOW** et celle de **ALSERFER** qui pensent que la motivation est liée à la satisfaction de certains besoins socioprofessionnels des travailleurs et que ces besoins sont hiérarchisés.

La théorie de **HARZBERG**, quant à elle, fait un lien direct entre les facteurs de satisfaction et de l'insatisfaction, qui selon lui, servent de moteur à la motivation.

---

<sup>45</sup>- FIORINI Chrystelle, « Face au changement : comment faire évoluer les pratiques professionnelles des hospitaliers », Mémoire de l'école de la santé publique, Décembre 2001.

Enfin, la théorie d'équité d'**ADAMS**, qui met l'accent sur la nécessité d'introduire une politique de motivation lors des projets de changement organisationnel, pour inciter les acteurs à s'impliquer et faire plus d'efforts pour la réussite de ce changement. Selon cette théorie, chaque individu compare ses contributions, en faveur de son organisation de travail (performance, niveau de formation, de compétence, ancienneté, etc..) aux avantages qu'il retire de son emploi (Salaire, condition de travail, statut, reconnaissance, promotion, etc....) il compare ensuite sa situation personnelles à celle des autres personnes.

C'est en fonction de cette notion que l'acteur agit, s'il constate un équilibre entre ce qu'il reçoit en échange, il éprouve un sentiment d'équité. Alors que lorsqu'il perçoit un déséquilibre entre contribution et rétribution, il éprouve un sentiment de sur-équité qui le rend plus motivé et le pousse à bien faire. Par contre, s'il estime être moins bien traité globalement que les autres, il éprouvera un sentiment de sous-équité. Sa motivation naîtra alors, de la volonté de réduire ce sentiment et le conduira soit à adopter un nouveau comportement (modifier ses contributions dans son emploi, quitter l'entreprise, demander une mutation, une promotion, une augmentation...), soit à changer les perceptions de la situation (modifier psychologiquement ses contributions, ses rétributions ou celles des personnes avec lesquelles il se compare en les relativisant, prendre de nouvelles personnes comme point de comparaison).

Ainsi, dans cette occasion de changement, le ratio contribution/rétribution est déséquilibré, et provoque chez les acteurs de l'organisation un sentiment d'iniquité et de frustration et donc une résistance au changement. D'où la nécessité d'assurer une certaine égalité dans la distribution de certains sacrifices nécessaires à l'aboutissement du changement<sup>46</sup>.

#### **3.3.4. L'implication (participation)**

L'implication est aujourd'hui considérée comme l'une des conditions de réussite des changements survenant dans les organisations. Elle correspond à la double relation d'identification et d'engagement d'une personne à son travail.

---

<sup>46</sup>-Cités par BOUKRIF Moussa (2008).- op.cit.93.

Comme la définissent les chercheurs **MOWDAY, STREES**<sup>47</sup> « *l'implication organisationnelle est l'intensité relative de l'identification et de l'engagement d'un individu vis-à-vis d'une organisation particulière* ».

Selon **O'RELY et CHATMANI** « *L'implication, c'est l'attachement psychologique ressentie par la personne, pour l'organisation* ».

D'après **THEVENENT**<sup>48</sup> « *L'implication des salariés est perçue comme un avantage compétitif et les responsabilités hiérarchique sont les mieux placés, pour développer la relation entre l'entreprise et les salariés* ».

Faire participer les employés au processus du changement consiste à leur offrir la possibilité d'apporter leur idée, de faire part de leurs craintes, de contribuer au choix de la solution finale, ou bien encore tout simplement d'infléchir le choix. Il s'agit d'impulser chez les salariés le sentiment d'avoir l'opportunité et le pouvoir, voire le devoir d'influencer sur les décisions. D'où le rôle de la communication d'amorcer la participation des employés au processus du changement par la diffusion d'une vision participative du processus du changement et assurer que chacun se sente concerné et montrer aussi comment chacun peut contribuer par ses idées et à les défendre<sup>49</sup>.

De ce fait l'implication au travail est une source de valorisation de soi, et d'un épanouissement personnel.

L'implication et participation des personnes dans la démarche de changement sont des leviers clés de réussite. Le pilotage ne saurait se limiter à des actions de formation et de sensibilisation.

---

<sup>47</sup>-Cités par NICAHINE Pierre ET Y ves DE RONGE (1996).-Dictionnaire de gestion.- Paris : Ed. Armand Colin, p.107.

<sup>48</sup> -THEVENET Maurice (1995).-Impliquer les personnes dans l'entreprise.-Paris, édition, Liaisons, p.144.

<sup>49</sup>-SLIMANI Radia (2005).-Le pilotage des changements organisationnels et managériaux induite par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP : cas de l'entreprise publique algérienne de Bejaia.-Thèse doctorat en science de Gestion.- Université de Bejaia, pp.69-70

### **Conclusion**

Ce premier chapitre, nous a permis de comprendre les généralités de changement organisationnel à travers son évolution et citer ses types et donc montrer que cette technique vise à travers ses facteurs à augmenter les chances de réussite des projets de changement.

Ensuite, l'intérêt est porté au pilotage du changement, nous nous sommes penchées sur les modèles pratiques les plus reconnus pour mettre en œuvre le changement dans les organisations. Puis, nous avons évoqués les étapes, les trois leviers du pilotage du changement qui ont un rôle prépondérant dans le processus du changement en abordant les différents éléments inhérents au changement de ces leviers.

Ce chapitre suivant porte sur le projet de digitalisation.

# **Chapitre 2**

## **Le projet de digitalisation**

**Introduction**

La révolution digitale est entrée dans les mœurs et continue de s'accélérer. Elle a vu apparaître un nouveau monde qui menace aujourd'hui de nombreuses entreprises. Cette révolution a engendré des conséquences (positives ou négatives) sur les entreprises en général et pour les entreprises digitales spécifiquement.

La digitalisation repose sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC), tels que les ordinateurs, Internet, les logiciels, les appareils mobiles et les réseaux, pour créer, stocker, traiter et partager des informations de manière électronique. Elle permet de transformer les processus traditionnels en processus digitales, offrant ainsi de nombreux avantages tels que l'efficacité, la rapidité, la flexibilité et l'accessibilité.

Dans le contexte des entreprises, la digitalisation a un impact significatif sur les modèles d'affaires, les opérations internes, les interactions avec les clients et la gestion des données. Elle permet aux entreprises d'automatiser des tâches, d'améliorer la productivité, d'optimiser les processus, de personnaliser les services et de développer de nouveaux produits et services innovants.

La digitalisation a également un impact sur la société dans son ensemble. Elle modifie les modes de communication, les habitudes de consommation, les modèles d'apprentissages, les interactions sociales et même les structures économiques. Elle ouvre de nouvelles opportunités, mais peut également poser des défis tels que la protection des données personnelles, la sécurité informatique et la fracture digitale.

Dans ce deuxième chapitre, nous aborderons les aspects de la digitalisation, ce qui nous permettra de distinguer l'impact de la digitalisation sur les entreprises, et sa relation avec le pilotage du changement. Enfin, nous discuterons des étapes et outils utilisés dans cette transformation digitale.

## ❖ Section 01 : Généralités sur la digitalisation

Dans cette section, nous définirons tous les concepts relatifs à la digitalisation (la digitalisation, le digital, la transformation digitale), tout en déterminant la différence entre la digitalisation et la transformation digitale ainsi que les facteurs déclenchant la transformation digitale dans les entreprises, et enfin, ses avantages et inconvénients. Nous aborderons également ses outils.

### 1.1. Le cadre conceptuel

Nous aborderons dans cette partie toutes les notions relatives à la digitalisation. Commençons par :

#### 1.1.1. Le digital

On entend souvent parler du digital, mais à vrai dire, il ne fait l'objet d'aucune définition. On l'entend partout dans l'écosystème du web. Cependant, la plupart des gens ignorent, en réalité ce qu'est la « *communication digitale* ».

Si l'on regarde, avant toute chose, la provenance du mot digital, cela descend de l'anglais « *digit* » dont la signification est « *numérique* » et dont le sens est « *chiffre* ». La numérique traite les informations. Ses outils sont principalement les smartphones, les ordinateurs, les smart télévisions ainsi que les tablettes. L'apparition des téléphones tactiles avec les premiers iPhones a été un vrai déclencheur de la révolution numérique.

Ce mot renvoie aussi, au-delà du numérique, au rôle que joue les doigts sur l'écran. Ajouté à cela, le digital est l'ensemble d'un écosystème du point de vue de la communication d'entreprise. Ainsi, le digital ne consiste pas essentiellement en de nouveaux outils numériques, les innombrables réseaux sociaux, etc...

A travers les explications qui suivent, nous allons essayer de déterminer ce sujet très vaste.

#### 1.1.2. La transformation digitale



Pour l'auteur **L. PINONCELY**, « *la transformation digitale d'une entreprise n'est pas un projet, mais un processus continu instable, une culture qui passe par un changement d'état d'esprit profond, par de nouvelles technologies à intégrer et un rythme souvent très différent du rythme qu'une entreprise a l'habitude d'avoir* ».<sup>1</sup>

Selon **Ettien Fidel et Nathalie Peron**, 2009, « *la transformation implique un changement quisert à identifier, mobiliser et organiser les ressources pour partir, aller à un autre* », elle est considérée également, comme « *l'adoption des compétences technologiques facilement accessibles qui transforme la réactivité de l'organisation face aux changements du marché* »<sup>2</sup>.

Pour **David F**, 2018, « *Les transformations liées au numérique sont en première approche de trois ordres, l'automatisation pour la reproduction mécanique d'une séquence d'actions à l'aide d'un programme, la dématérialisation pour le remplacement de supports matériels par des fichiers informatiques et la désintermédiation pour la suppression des intermédiaires rendue possible avec le numérique* »<sup>3</sup>.

- La dématérialisation : c'est la substitution d'un produit physique déjà existant, par un produit qui n'a aucune existence physique<sup>4</sup>.
- L'automatisation : consiste à gagner en efficacité opérationnelle, à aller plus vite et tout faire dans un temps record.

### 1.1.3. La digitalisation

Selon le Site Management-Académie, « *La digitalisation est un procédé qui permet de transformer une tâche, un processus, un métier ou encore un objet par un outil numérique afin d'améliorer les résultats en terme de rapidité, de sécurité, de qualité ou encore de gain financier* »

---

<sup>1</sup>- PINONCELY, Lalée (2016). Premiers pas vers le digital. - Paris : Ed. Eyrolles, 152 p.

<sup>2</sup>- ETTIEN Fidel et Nathalie PERON (2019). - Maturité digitale et capacité absorbative : déploiement d'une stratégie de transformation digitale dans une entreprise agro-alimentaire. - Revue Gestion, vol. 36, pp. : 45-69

<sup>3</sup>- FAYON David (2018). - Mesure de la maturité numérique des acteurs bancaires dans une perspective de transformation digitale, gestion et management. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université Paris-Saclay, 167p.

<sup>4</sup>- DE CHEZELLES Gilles (2006). - La dématérialisation des échanges. - Paris : Ed. Hermès- Lavoisier, 208p.

»<sup>5</sup>. Ou encore, « *La digitalisation est le procédé qui vise à transformer un objet, un outil, un processus ou un métier en un code informatique afin de le remplacer et le rendre plus performant. La digitalisation est devenue un phénomène naturel qui combine l'apparition d'internet et les avancées quotidiennes informatiques* »<sup>6</sup>.

La digitalisation peut se définir donc comme étant un procédé visant à transformer des processus traditionnels, des objets, des outils ou des professions par le biais de nouvelles technologies digitales afin de les rendre plus performants. Désormais, il est possible de pratiquement tout traiter en ligne. C'est la suite logique de l'évolution technologique, d'internet et de l'information.

La digitalisation de l'entreprise s'observe sur tous les postes de l'entreprise, même si certains postes sont plus impactés que d'autres.

La digitalisation de l'entreprise a également bouleversé la manière dont les entreprises se créent, puisqu'il est désormais possible de créer son entreprise en ligne, ou effectuer leurs formalités administratives et juridiques. De nombreuses plates-formes et services en ligne proposent aujourd'hui d'effectuer différents services pour les entreprises, comme l'accomplissement de formalités en ligne.

### 1.1.4. La différence entre digitalisation et transformation digitale

Ces deux concepts qui semble être proches de sens, mais il est pourtant essentiel de comprendre qu'il existe des différences fondamentales entre ces deux notions.

La digitalisation consiste à intégrer pleinement les technologies digitales dans l'ensemble des activités de l'entreprise en passant par l'utilisation des smartphones comme outil de travail. Mais quand on en parle de la transformation digitale on va au-delà du concept de ces nouvelles technologies puisque on touche carrément et directement tous les aspects de l'entreprise. Donc, elle désigne les changements associés à l'intégration des technologies digitales dans toutes les activités et métiers des organisations.

---

<sup>5</sup>-<https://www.management-academy.tv/article/dfghjk/>consulté le 11/05/2023 à 14h32.

<sup>6</sup>-<https://www.alphalives.com/digitalisation/>consulté le 11/05/2023 à 14h40.

Selon les auteurs **HENRY July, HERNALESTEEN Alyson, DUMAS Bruno et CALLARD [etal]** (2018)<sup>7</sup>, la digitalisation est « *la mise en place d'une série de dispositifs techniques informatisés basés sur une codification d'informations diverses et l'exécution algorithmique d'une série de commandes et de contrôles* ». Donc, il s'agit de l'exploitation de la technologie pour la transformation d'une activité, d'une procédure, d'un service du monde réel au monde numérique, afin de simplifier les processus. Par contre, quand on en parle de la numérisation, qui est un processus de conversion et de réinitialisation de l'information dans sa forme originale (fichiers papier, images... vers un format numérique, peuvent être utilisés par les systèmes informatiques.

Les notions de transformation digitale, digitalisation, numérisation, sont des termes rarement définis avec précision et sont utilisés l'un pour l'autre.

### **1.2. Les facteurs déclenchant la transformation digitale dans les entreprises**

Le projet de digitalisation et donc d'effectuer une transformation digitale engagée par les entreprises est plus qu'un effet de mode ou de modernité que suivent les propriétaires d'entreprise, il engage la survie de ces dernières. Plusieurs facteurs sont à l'origine de l'engagement de l'entreprise dans le projet de transformation digitale, ces facteurs sont entre- autres<sup>8</sup>:

#### **1.2.1. Les développements technologiques :**

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

#### **1.2.2. La révolution des données :**

Cette dernière constitue le second facteur de rupture à travers l'évolution des volumes échangés, le degré de captation, par les organisations, est désormais interrogé. On assiste à l'émergence des nouveaux modèles d'organisation se nourrissant d'un ensemble de données pour pouvoir avoir un

---

<sup>7</sup>- HENRY July, HERNALESTEEN Alyson, DUMAS Bruno et CALLARD Anne-Sophie (2018). - Que signifie éduquer au numérique? Pour une approche interdisciplinaire. Lausanne, 23p.

<sup>8</sup>- DELORME Pascal et DJELLALIL Jilani (2015). - La transformation digitale : saisir les opportunités du numérique pour l'entreprise. - Paris : Dunod, p.38.

avantage compétitif. La circulation de l'information et des données dépasse, de nos jours, les contraintes de temps et de lieux grâce à Internet et à la digitalisation. L'information se trouve par tout.

### 1.2.3. Evolution des habitudes de consommation :

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

### 1.2.4. La réglementation :

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

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

## 1.3. Les avantages et les inconvénients de la digitalisation

Selon le site MAP24<sup>9</sup>, les avantages et les inconvénients de la digitalisation sont :

### 1.3.1. Les avantages de la digitalisation :

Dans cette partie, nous aborderons les cinq avantages de la digitalisation les plus significatifs d'entre- eux :

#### ➤ Le stockage et la conservation des données :

---

<sup>9</sup>- <https://www.map24.com/quels-sont-les-avantages-et-les-inconvenients-de-la-digitalisation/> Consulté le 13/05/2023 à 21h8

Quand on parle de digital, il s'agit de tout ce dont l'usage nécessite l'implication des doigts. On assimile la digitalisation à la numérisation de nos jours puisqu'auparavant, le numérique n'était pas en vent de pourpre. Dans le domaine digital ou numérique, quand on parle de données, il s'agit de l'information. La digitalisation permet de stocker des données de tout ordre sur des supports numériques. On peut citer les clés USB, les cartes mémoires et les appareils téléphoniques ou les ordinateurs. Les données peuvent également être stockées sur Google Drive ou votre email autant que possible.

Une chose est de parvenir à stocker les informations et une autre est de les conserver. Sur un papier simple, on peut avoir de la peine pour conserver nos informations. Mais avec la digitalisation, cela est aisé. Nous pouvons conserver nos données sur notre compte email, sur Google Drive. Ces supports nous permettent d'accéder à nos informations quand nous voulons, où nous voulons et comme nous le voulons. Tant que ces comptes existent, nous pouvons y avoir nos données pendant une durée presque illimitée.

### ➤ **L'augmentation de la sphère d'influence des entreprises :**

La digitalisation des entreprises est une donnée importante pour se conformer aux nouvelles réalités du monde actuel. Elle leur facilite l'élargissement de leurs zones d'action de diverses manières. D'abord, cette méthode permet aux entreprises de s'ouvrir au monde et d'atteindre le grand public. Grâce aux outils numériques, elles peuvent se faire une place importante sur le virtuel pour s'imposer et vaincre la concurrence. Ceci est possible grâce aux réseaux sociaux et aux sites web qui sont de potentiels canaux de communication.

Ensuite, il existe des publicités à coût forfaitaire comme le boostage, le partenariat avec des pages réputées et des blogs. Enfin, l'entreprise a de fortes chances d'élargir son audience grâce aux partages et les mentions d'entreprises.

### ➤ **L'amélioration de la relation entre les entreprises et leurs clientèles :**

La clientèle est le socle et le pilier de l'essor et du rayonnement de toute entreprise. Elle est, en effet, une pierre précieuse dont on doit prendre soin contre vents et marées. La digitalisation offre la possibilité d'avoir et d'entretenir de très bonnes relations avec les divers

clients. D'abord, cela est possible grâce à la présence régulière des publicités sur les réseaux sociaux. Elles permettent à l'entreprise d'être toujours active et vivante dans l'esprit de ses fans. Elle demeure alors en contact direct avec eux pour maintenir et souder les liens. Ensuite, elle permet de communiquer avec les clients de façon vivifiante et amicale. Ainsi, elle instaure une atmosphère conviviale et détendue capable d'entretenir une bonne image auprès du public. Enfin, la prise en compte des remarques de la clientèle est très importante pour la faire sentir son importance.

➤ **La réduction de l'encombrement :**

L'usage des papiers comme support de stockage de l'information n'est plus trop agréable. Pourquoi trimballer des papiers lourds si on peut avoir ce qui y figure dans son téléphone portable ou sur une clé USB ? Les données numériques permettent de réduire autant que possible l'usage des papiers traînant d'un bout à l'autre. De façon parallèle, les supports numériques entraînent une diminution considérable de l'usage des papiers et donc du déboisement. Il s'en suivra alors, plus ou moins, la réduction de la déforestation pour protéger la nature.

➤ **L'accroissement des revenus :**

L'augmentation de la productivité et des chiffres d'affaires d'une entreprise est important pour son expansion. Mais en quoi la digitalisation peut-elle être un point de ressort de l'accroissement des revenus d'une entreprise ? D'abord, elle lui offre un cadre idéal pour le marketing à moindre coût et pour une promotion forfaitaire. Ensuite, on peut souligner l'avantage de l'espace virtuel qui permet de toucher une multitude de clients pour vendre plus de produits. Enfin, il y a l'amélioration de la relation entre la clientèle pour son maintien et pour rehausser l'image de l'entreprise.

### **1.3.2. Les inconvénients de la digitalisation :**

En dépit de ses avantages, la digitalisation présente toutefois de nombreux inconvénients parmi lesquels citons :

➤ **La réduction de certains emplois :**

Il y a bien des emplois qui sont susceptibles d'être futiles à l'ère de la digitalisation. Puisque les informations dont nous avons besoin figurent sur un support numérique, l'homme ne serait plus nécessaire pour cette fonction. En effet, on peut citer le secrétariat dont la fonction est d'assumer la rédaction et du stockage des informations d'une entité donnée. Nous pouvons également indexer l'archiviste dont le but est la conservation des documents d'une entreprise. En passant du support papier à celui numérique, les secrétaires et les archivistes seront-ils en vue comme avant ? Cela est très peu probable.

### ➤ **Un accès restreint :**

Comme tout domaine, le monde digital, pour y accéder, il faut avoir certaines aptitudes particulières. Pour dire vrai, il n'est pas destiné dans la plupart des cas à des analphabètes. Vu sous cet angle, le monde digital est séquentiel. Par ailleurs, la digitalisation requiert une maîtrise parfaite de l'outil informatique. Laquelle maîtrise pourrait être une entrave pour bon nombre de personnes. Ainsi, la digitalisation n'est pas accessible aux analphabètes et aux novices en informatique.

### ➤ **Une nouvelle adaptation :**

La digitalisation nécessite une nouvelle adaptation aux nouvelles réalités auxquelles nous voulons nous conformer. En effet, pour une entreprise, il faut que le personnel soit doté des outils nécessaires pour son fonctionnement. En outre, s'il n'est pas apte pour faire usage des nouveaux outils, il faut alors lui apprendre à en faire usage. Il faut alors qu'on reparte sur de nouvelles bases et de nouvelles habitudes pour être à son aise.

### ➤ **Les risques de perte et d'inaccessibilité :**

Il est vrai que la digitalisation permet de synthétiser les données sur un support très minime, ce qui nous soulage d'ailleurs. Mais doit-on perdre de vue les différents risques liés à la sécurité de l'information ? Certainement pas. Lorsque nous stockons nos données sur une carte mémoire, nous pouvons aisément les perdre en un clin d'œil. Qui plus est, lorsqu'elles sont atteintes par les virus, nous sommes en péril. De même, en cas d'un dysfonctionnement de notre Smartphone, nous serons dans une impasse, s'il y figure nos données.

➤ **Les risques de piratage :**

Si l'informatique est utilisé pour servir à des fins utiles, il existe des individus malveillants qui en font de mauvais usages. Ils s'en servent pour pirater les données numériques secrètes d'une entreprise et peuvent alors leur causer d'énormes ennuis. Avec la digitalisation, nous ne sommes pas à l'abri de l'espionnage. Des personnes étrangères peuvent alors s'immiscer dans nos données et saboter notre image.

### **1.4. Les outils de la digitalisation**

Selon le site wiki mémoires<sup>10</sup>, les outils de la digitalisation sont :

- **Les sites internet**

Aujourd'hui, le site internet d'une entreprise est la première vitrine visible par le client. L'image que renvoi le site internet aura un impact immédiat sur la perception intrinsèque des produits ou services proposés. Une belle devanture de magasin, propre et éclairée attirera beaucoup plus qu'une façade non entretenue avec un éclairage en panne, et ce, même si les deux magasins proposent exactement les mêmes services ou produits. Il n'y a aucune différence avec les sites internet. Un site dernier récent, tendance et facile d'utilisation saura mieux convertir qu'un ancien site obsolète. Avec les techniques d'aujourd'hui, tout le monde peut créer son site internet. L'optimiser et le rendre le plus performant possible n'est pas une chose simple, il faut faire appel à un spécialiste.

Citons quelques exemples de points cruciaux à prendre en compte :

- Adapter l'utilisation à l'audience.
- Optimiser l'expérience utilisateur.
- Utiliser des outils de tracking pour comprendre comment les utilisateurs le parcours.
- Le penser "référencement" avec une arborescence solide et efficace pour Google.
- Pousser les visiteurs à vous contacter sans leur forcer la main

- **Les applications mobiles**

---

<sup>10</sup> - <https://wikimemoires.net/2022/05/outils-de-la-digitalisation-d'entreprise/> consulté le 14/05/2023 à 01h20.



Depuis début 2016 la barre des 50% naviguant sur mobile a été dépassée, cela signifie que la navigation sur téléphone portable dépasse le temps de navigation sur ordinateur. Il est donc naturel que la digitalisation passe aussi par le Smartphones. Que ce soit pour nos employés ou nos clients, il est en effet possible de concevoir une interface mobile pour récolter et faire remonter plus rapidement les informations de nos collaborateurs, mais aussi pour rester à proximité de nos clients à travers le téléphone mobile. Différentes options s'offrent alors à nous, il est possible de développer une application mobile ou un site internet adapté aux mobiles. Cependant, la tendance semble se déporter sur les progressif web apps qui seraient la fusion parfaite de ces deux modèles.

- **Les logiciels métiers**

Les logiciels métiers sont devenus une brique incontournable pour maîtriser et accélérer son développement. Les tableurs Excel sont dépassés, les besoins en termes de performance évoluent sans cesse.

De nombreux outils métiers développés par des sociétés de services permettent d'automatiser les processus et de simplifier le quotidien des collaborateurs dans les entreprises. Il s'agit entre autres :

- CRM.
- Logiciels de mesure de la performance.
- Saisie de ventes en mobile.
- Logiciels de réservation de salles.
- Logiciels de rendez-vous automatisés

- **Newsletters et landing pages**

La communication d'une entreprise est une variable incontournable dans le développement de son chiffre d'affaires. Une bonne communication, des outils performants et une stratégie optimale sont aujourd'hui obligatoires. Des Newsletter et Landing pages sont proposées pour les entreprises afin de générer des contacts et donc des affaires potentielles.

- **Newsletters**

Les newsletters sont des e-mails reprenant du contenu mis en page aux couleurs de l'entreprise, ils sont envoyés à une base de données d'utilisateurs s'étant inscrits auparavant dans le but de la recevoir. Il est donc important que cette newsletter suscite l'intérêt et elle devra, de plus, être pensée "conversion" au maximum. Les informations qui en résultent, taux de clics, taux d'ouvertures, taux de rebonds, seront très importants pour adapter au mieux les prochaines campagnes publicitaires de l'entreprise. Il est possible d'adapter le contenu de newsletters en fonction de l'audience. Classer son audience parmi des critères bien spécifiques permet de mieux cibler la communication et d'obtenir plus de conversions.

### ➤ Landing pages

Les landing pages sont des pages indépendantes des sites internet, elles permettent de cibler l'audience sur une action. "Être recontacté", "s'abonner à la newsletter", "s'inscrire à un événement", "télécharger une application", "rediriger vers une page de site web". Il est donc important de proposer une expérience utilisateur optimisée pour avoir le meilleur rendement. Ils sont spécialisés dans :

- a) Le graphisme
- b) Le développement web.
- c) Le développement responsif.
- d) Le développement d'envois automatiques de mails, (formulaires de contacts).
- e) Le tracking d'informations de consultations

### ❖ Section 02 : La mise en œuvre d'un projet de digitalisation

Dans la deuxième section, nous présenterons les étapes de digitalisation ainsi que ses enjeux. Nous aborderons également l'impact de digitalisation sur les entreprises.

#### 2.1. Les étapes de digitalisation des entreprises

Selon les auteurs BOUTTEAU et NAIM, 2019<sup>11</sup>, la transformation digitale implique des changements culturels et organisationnels. Elle modifie les objectifs et la structure de l'entreprise. Ce qui bouleverse son fonctionnement interne. Pour réussir cette transformation, l'entreprise doit élaborer toute une démarche et de ne pas se contenter seulement des technologies de l'information, cette démarche implique plusieurs étapes qui sont énumérées ci-dessous.

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

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

### **Étape 2 : Déterminer les services impactés par la transformation digitale :**

Certaines parties de l'entreprise seront plus affectées par ce changement que d'autres et doivent être identifiées. C'est le cas du service client par exemple, car la réactivité de l'entreprise augmente. En effet, le temps de réponse aux demandes des clients sera drastiquement réduit. De même, les rôles de chaque salarié associé sont modifiés. Une fois les domaines stratégiques d'amélioration identifiés, il est impératif de se demander comment la technologie facilitera cette amélioration. La digitalisation des processus mis en place, au sein d'une entreprise, est un gage fiable d'efficacité.

### **Étape 3 : Évaluer le financement nécessaire à la révolution digitale :**

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

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

Les superviseurs et les employés n'ont peut-être pas d'expérience en ingénierie de la transformation digitale. Bénéficiez du soutien d'une équipe d'experts pour développer et mettre

---

<sup>11</sup>- BOUTTEAU Vincent NAIM David (2019). - La transformation digitale au sein des organisations. - Paris : Ed. EGG et EY. 124p.

en œuvre les outils numériques nécessaires. Les entreprises doivent disposer des compétences, des processus et des technologies appropriées.

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

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

### **Étape 6 : Adopter les outils digitaux par itération :**

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

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

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

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

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

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

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

**Étape 10 : Annoncez l'utilisation des outils digitaux :**

Une transformation digitale complète nécessitera, à terme, la mise en place de nouveaux modèles opérationnels. Les départements et les fonctions, autrefois divisées, devront être réorganisés pour créer de nouvelles interactions entre les services. Les données détenues par le service commercial doivent être partagées avec l'ensemble de l'entreprise. Il est important de préciser que ce processus n'est pas un processus linéaire et que les différentes étapes peuvent toutes se réaliser en même temps selon les besoins et les aspirations de chaque entreprise.

**2.2. Les enjeux de la digitalisation**

Toujours selon les mêmes auteurs BOUTTEAU et NAIM, 2029<sup>12</sup>, les entreprises engagées dans ce processus de transformation digitale sont impactées en interne comme en externe. Toutefois, l'enjeu principal, en s'engageant dans une telle démarche, est la survie et la soutenabilité de l'organisation, donc on n'en parle pas ici d'une simple évolution mais d'un changement à long terme.

Les enjeux de cette transformation s'avèrent multiples et certains aspects de l'entreprise sont amenés à être modifiés : sa technologie, sa stratégie et son organisation, etc. Un des enjeux du digital pour l'entreprise est d'anticiper les évolutions comportementales des consommateurs grâce à des politiques d'innovation fortes.

À commencer par les dirigeants des entreprises qui doivent prendre les bonnes décisions et utiliser les meilleurs outils pour être à la hauteur afin de satisfaire les besoins des consommateurs. En effet, l'arrivée de ces outils ont pour but d'améliorer la productivité, d'accélérer la croissance, de faciliter le bien-être des employés, etc. Cependant, la disponibilité des technologies n'a pas uniquement du positif mais aussi du négatif, autrement dit, choisir des technologies non conformes peut avoir l'effet inverse. Si l'entreprise décide d'implémenter un logiciel de CRM (Customer Relationship Management), ou GRC (Gestion de la Relation Client), il lui faudra encore trouver celui qui correspondra à ses besoins.

Ensuite, la gestion de la nouvelle organisation doit permettre aux collaborateurs de monter en compétence en intégrant des personnes spécialisées en digital sans bouleverser les relations

---

<sup>12</sup>- BOUTTEAU Vincent NAIM David (2019). - Op. Cit.

internes existantes. D'un point de vue stratégique, le digital ouvrira de nouvelles opportunités à l'entreprise qui auront un impact direct sur sa relation client ce qui transformera également son business modèle.

### **2.3. L'impact organisationnel de digitalisation**

La transformation digitale engendre de grandes modifications organisationnelles (EJBARI Ridouane et BOUALI Jamal 2022)<sup>13</sup>. C'est en moyennant ces impacts qu'il est possible de décréter si la digitalisation représente réellement un bénéfice pour l'entreprise. Toutefois, il est important de garder à l'esprit que ce changement, comme bon nombre d'autres, nécessite un accompagnement régulier et une gestion intelligente de toute trace de résistance. Les dirigeants doivent alors posséder des atouts clés du management du changement et mettre à profit ces derniers afin de maximiser les impacts positifs de la transition digitale sur le long terme.

Avant tout, il faut savoir, à titre illustratif, que la fonction RH endosse un rôle moteur d'accompagnement de ce changement digital, et ce, à deux principaux niveaux. C'est après tout, la capacité des responsables RH à estimer et accompagner les impacts organisationnels d'un changement d'environnement technologique qui fera du département RH un partenaire stratégique<sup>14</sup>. D'abord au niveau de la fonction RH elle-même pour la transformation de ses processus, recrutement, formation, etc. Ensuite, au niveau de toute l'entreprise, dans l'optique d'accompagner la transformation des habitudes, de l'organisation, des valeurs, des compétences, des métiers et des usages de l'entreprise.

Nous allons procéder à un classement des différents impacts et enjeux organisationnels de la digitalisation en fonction de leur portée, à court, moyen puis à long terme. De ce fait, nous pourrons aisément mesurer les changements organisationnels qu'apporte la transformation en

---

<sup>13</sup>- EJBARI Ridouane et BOUALI Jamal (2022). - La transformation digitale des entreprises : propositions d'un cadre théorique global de compréhension. - International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics (IJAFAM), vol. 03, issue 1.1, pp. : 348-366.

<sup>14</sup>- AUDRIN Bertrand et DAVOINE Eric (2017). - La fonction RH face à la numérisation des organisations : le cas des outils de communication numérique. - Revue Management et Avenir, vol. 02, n° 92, pp. : 15-39.

classant les impacts considérés comme positifs et ceux qui se montrent plus contraignants aux yeux des RH et des dirigeants.

Le premier impact organisationnel recensé auprès des différentes entreprises est le sentiment de perte des repères de travail de la part des RH. Il est vrai, que de passer d'un jour à l'autre à une méthode de travail différente peut être déroutant, c'est pour cela que la sensibilisation préalable des RH est cruciale. Les dirigeants peuvent pallier à ce sentiment de perplexité en engageant diverses formations en accompagnement à l'équipe de soutien informatique. Ces formations peuvent même être organisées de manière régulière à l'avenir, à chaque nouvelle étape de la transformation digitale. Cet impact porte généralement sur le court terme, mais peut s'étendre plus long temps si les dirigeants n'ont pas assez de connaissances dans le change management.

Il est toutefois important de noter que cet impact touche en plus grand nombre les anciennes entreprises dites traditionnelles plutôt que les nouvelles start-ups. En effet, plusieurs paramètres tels que la tranche d'âge ou encore l'expérience et l'éducation des RH peuvent jouer un rôle important dans leur vitesse d'adaptation au changement technologique. De ce fait, certaines catégories de métiers se sont vues très négativement affectées par la transition digitale, certains métiers ont même effleuré la disparition. D'autres, bien au contraire ont vécu un développement sans pareils de leurs métiers.

Ensuite, les RH établissent des attentes quant à l'amélioration des conditions de travail, notamment la flexibilité et la rapidité d'exécution des tâches grâce à l'intégration d'outils de gestion informatique et d'aide à la décision. Ces attentes peuvent se matérialiser notamment par l'extension et le développement de l'utilisation du télétravail, elles se traduisent par une certaine liberté dans la prise de décisions, l'exécution des tâches, mais aussi dans la manière dont ces tâches pourront être accomplies.

Durant la transformation digitale et même après l'établissement de celle-ci, la communication reste un élément crucial et devient instantanée, à l'instar du partage des connaissances et des informations. Les outils numériques ouvrent la voie à de nouvelles formes de travail. L'employé devient nomade, notamment en ces temps de pandémie (COVID-19), et n'est plus nécessairement rattaché physiquement aux locaux de l'entreprise.

Toutefois, ces attentes méritent d'être analysées de deux points de vue, car elles peuvent également découler des dirigeants. À partir de là, il sera exigé aux RH de devenir plus autonomes, mais aussi de développer des capacités et compétences plus cognitives, créatives, techniques et sociales. Cela va de soi, puisque l'introduction du digital et des progiciels de gestion tels que les ERP, permettra d'automatiser toutes les tâches redondantes, et feront donc gagner du temps précieux aux RH, qui pourront s'adonner à plus d'activités productives au profit de l'entreprise. Ce gain de temps permettra également aux dirigeants de bénéficier d'une marge importante pour la prise de décisions.

Le département RH se voit développer et élargir ses activités, surtout au début de la transition. En effet, les responsables RH se doivent de couvrir le besoin en nouveaux talents de l'entreprise. Pour cela, des campagnes de recrutement et des entretiens et entrevues d'embauche sont de rigueur. Le recrutement des nouveaux talents peut se faire aussi bien au niveau externe qu'au niveau interne. On parle ici de reconversion des travailleurs, ces derniers peuvent être des employés de l'entreprise ou encore des éléments externes qui se reconvertissent vers un métier plus digital. Le département RH devra alors attirer et recruter ce que l'on appelle la main d'œuvre digitale. De manière générale, cette dernière représente les employés du département d'information et d'informatique.

Pour ce qui est de ce département, en plus de participer aux côtés du département RH pour l'accompagnement et la formation des employés, les membres du département IT devront assimiler et comprendre les enjeux business de l'entreprise et de chaque département. Et ce, dans l'optique d'offrir un accompagnement ainsi que des services personnalisés à chaque département. Ils deviennent alors producteurs de services, au profit des différentes parties de l'entreprise, ils assurent le bon déroulement des tâches informatisées, l'accompagnement continu des nouveaux membres de l'entreprise ; mais aussi l'intégration de nouveaux outils au gré des opportunités technologiques du marché. La transformation digitale fait donc évoluer le rôle et l'importance du département IT, qui devient alors, avec le département RH, l'acteur principal de cette transition.

Plus loin, nous pourrions remarquer que certaines responsabilités sont déléguées à des niveaux hiérarchiques inférieurs. Ceci est dû au gain de temps et à la disponibilité d'outils d'aide à la décision tels que l'IA. Les responsables délèguent une partie des décisions qu'ils doivent



prendre à leurs subordonnés, cela accentue le sentiment d'appartenance, mais aussi le développement des aptitudes créatives et cognitives des RH. De plus, cela consiste un gain de temps énorme, puisque les responsables et managers bénéficieront de plus de temps pour se pencher sur des questions plus importantes et prendre des décisions plus réfléchies en faveur de l'entreprise.

Enfin, cette délégation conduit petit à petit à un raccourcissement de la ligne hiérarchique. L'entreprise déstructure au fur et à mesure et adopte une organisation et une hiérarchie plus horizontale au détriment de la traditionnelle hiérarchie verticale. Autrefois linéaire, la prise de décision se fait maintenant en réseaux. Cette nouvelle forme facilite et accélère la communication, en éliminant des palliers inutiles, la circulation des flux est ainsi plus rapide et les bonnes décisions prises plus rapidement. De plus, la proximité que cette structure offre entre la direction générale et les plus bas paliers de la hiérarchie renforce le sentiment d'appartenance des RH et améliore la productivité de l'entreprise.

Même la nature de la méthode de travail a maintenant changé, avant très individualisée, elle est maintenant plus collaborative. Le travail se réalise à présent sur une réalité abstraite représentée sur des supports numériques tels que les ordinateurs, les documents papiers se font de plus en plus rares au sein des bureaux. Nous assistons donc à l'explosion du travail interactif entre l'homme et la machine, mais aussi entre l'homme et l'homme. Les RH seront également amenés à gérer une surabondance d'information, ils devront pouvoir en faire le tri de manière rapide et efficace à l'aide des outils numériques mis à disposition.

La communication à l'intérieur de l'entreprise est à présent automatique et entièrement digitalisée<sup>15</sup>. Plus besoin d'attendre, l'information circule de manière instantanée grâce aux interfaces digitales et aux diverses applications de communication pour les entreprises. Les réunions se font en vidéoconférence à partir de chez vous, ou de tout autre endroit. De plus, l'entreprise n'a jamais été aussi proche de ses clients grâce à l'explosion de l'e-commerce et du marketing digital. Les dirigeants et les responsables RH pourront donc pleinement profiter de la créativité des membres du département de communication pour se créer une présence sur internet ainsi que sur les réseaux sociaux. C'est après tout, de cette manière que bon nombre

---

<sup>15</sup>- GOUVERNNEC Yann, KABLA Hervé (2013.- La communication digitale expliquée à mon boss. - Paris : Ed. Kawa. - 378p.

d'entreprises ont survécu à l'ascension fulgurante de la digitalisation pendant la pandémie du COVID-19.

La productivité des entreprises ayant réussi leur transition numérique a augmenté de manière exponentielle, et pour cause, les RH bénéficient maintenant d'entreprises restructurées, d'une organisation repensée de manière à les motiver vers le dépassement de soi et vers l'adoption d'esprits innovateurs, toujours à la recherche de solutions optimales à l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise. Les espaces collaboratifs et les tâches simplifiées par le digital ne peuvent que représenter un coup de pouce pour les RH. Enfin, l'accès facile et rapide aux informations d'actualité et la fluidité de la communication facilitent la prise de décision, et ce, à n'importe quel niveau hiérarchique.

### **❖ Section 03 : Le pilotage du changement à l'ère de la digitalisation**

La transformation digitale entraîne des changements au sein de toute organisation tant au niveau de l'organisation du travail qu'au niveau de la nature même du travail (nouveaux contenus des emplois), de nouveaux besoins en personnel qualifié capable de s'adapter au nouvel environnement technologique se font sentir. Pour cela, un pilotage de cette action est plus que nécessaire.

#### **3.1. Le pilotage du changement comme facteur clé de digitalisation**

Chaque organisation sera, de par ses objectifs, son environnement interne ou externe, confrontée aux changements. Il s'agit de les anticiper et de les utiliser comme une force.

Par ailleurs, lorsqu'il s'agit d'intégrer une transformation dans une entreprise, la démarche apparaît comme aisée car les ramifications culturelles sont multiples : style de management, organisation, profil et état d'esprit des collaborateurs ou le type de relation avec le client.

Tout d'abord, il s'avère primordial d'identifier tous les acteurs, tant internes qu'externes, qui seront impliqués dans le projet et d'analyser l'aspect psychologique et sociologique des liens que ces derniers entretiennent avec le projet. Il est fondamental de déclencher le changement par

l'élaboration d'une vision partagée au sein de l'ensemble de l'entreprise et qui soit orientée client. Il est également nécessaire de connaître le périmètre du changement devant être opérés au sein de l'organisation, de définir avec précision la nature des actions à mettre en place afin de mener à bien le projet.

Une fois le terrain balisé, nous pourrions nous intéresser aux différentes méthodologies du changement que nous connaissons nombreuses et qui font, dans la quasi-totalité des cas, appel à l'évolution de l'organisation, des processus de l'entreprise architecturés par la technologie et les systèmes d'information, du leadership des collaborateurs et au final de la culture d'entreprise.

### **3.2. Mise en œuvre de pilotage du changement dans le cadre d'une transformation digitale :**

La mise en œuvre du pilotage du changement dans le cadre d'une transformation digitale est essentielle pour assurer le succès de cette transformation. Le pilotage du changement vise à accompagner les individus et les organisations dans l'adoption de nouvelles technologies, de nouveaux processus et de nouvelles façons de travailler. <sup>16</sup>

#### **➤ Choisir un prestataire de pilotage du changement :**

Un œil extérieur est toujours utile, surtout pour conduire un changement interne. Un bon accompagnement est crucial pour que la transformation digitale de l'entreprise soit une réussite. Le prestataire peut être un cabinet de conseil ou un manager de transition spécialisé en conduite du changement. Veiller à ce que votre prestataire ait déjà de l'expérience dans des projets ou des organisations similaires.

#### **➤ Identifier les acteurs internes :**

Au sein de l'entreprise, certains salariés seront plus concernés que d'autres par le changement. Il est important de distinguer les groupes d'utilisateurs afin d'identifier leurs freins : sponsors, décideurs, managers de proximité, utilisateurs finaux, etc. Constituer un groupe d'ambassadeurs parmi les utilisateurs finaux afin de faire remonter des informations et des alertes concernant la transformation digitale. Choisir ces ambassadeurs selon trois critères : leur

influence auprès des autres utilisateurs, leur adhésion au projet et leur volonté de libérer du temps pour ce projet.

### ➤ **Mener une étude d'impact :**

Ensuite, il vous faut mener une étude d'impact dans le but d'identifier les types de changements, les personnes impactées par ces évolutions, les répercussions dans leur quotidien, les résistances potentielles et les leviers d'actions pour créer une adhésion individuelle et collective.

Pour analyser l'impact, il est nécessaire d'échanger directement avec les personnes impactées par la transformation digitale. Cette collecte d'informations est essentielle pour découvrir les freins éventuels et les besoins de chacun.

### ➤ **Créer une feuille de route :**

Une fois l'étude d'impact menée, il va falloir créer une feuille de route de conduite du changement. Elle se compose d'un plan d'actions, d'un calendrier, d'une équipe, d'un budget et d'un dispositif de mesures et de suivi. Cette feuille de route doit être validée par les acteurs du projet.

### ➤ **Lancer la période de transition :**

Le projet de transformation digitale est prêt ? Il faut lancer la période de transition avec une campagne de communication interne, dont le but est de sensibiliser les salariés aux enjeux de la transformation. Des ateliers de prise en main sont également intéressants pour l'utilisation de nouveaux logiciels ou outils.

### ➤ **Accompagner les équipes :**

Durant la période de transition, il est indispensable d'**accompagner les collaborateurs** en les formant aux nouveaux outils et aux nouvelles compétences. Une acculturation est nécessaire.

### ➤ **Terminer la période de transition :**

La période de transition s'achève lorsque la transformation digitale est réussie et que les équipes ont adopté ces nouvelles pratiques. Il est nécessaire d'effectuer un bilan et de recueillir l'expérience des différents acteurs.

### 3.3. L'impact du pilotage du changement sur la digitalisation :

Le pilotage du changement joue un rôle crucial dans le processus de digitalisation d'une entreprise. La digitalisation implique l'introduction de nouvelles technologies, de nouveaux processus et de nouvelles méthodes de travail au sein de l'organisation. Cela peut avoir un impact significatif sur les employés, les structures hiérarchiques, les compétences requises et la culture d'entreprise<sup>17</sup> .

Voici quelques-uns des impacts importants du pilotage du changement sur la digitalisation :

- ✓ Gestion des résistances au changement : La digitalisation peut susciter des résistances de la part des employés qui peuvent craindre pour leur sécurité d'emploi ou qui peuvent être réticents à adopter de nouvelles technologies. Le pilotage du changement permet de gérer ces résistances en identifiant les parties prenantes concernées, en communiquant efficacement sur les bénéfices de la digitalisation et en impliquant les employés dès le début du processus.
- ✓ Formation et développement des compétences : La digitalisation nécessite souvent l'acquisition de nouvelles compétences technologiques. Le pilotage du changement comprend la mise en place de programmes de formation et de développement pour aider les employés à acquérir les compétences nécessaires à l'utilisation des nouvelles technologies. Cela peut inclure des formations internes, l'embauche de nouveaux profils ou le recours à des prestataires externes.
- ✓ Restructuration des processus et des workflows : La digitalisation peut entraîner des changements importants dans les processus de travail et les workflows. Le pilotage du changement permet d'analyser et de repenser les processus existants pour les rendre plus efficaces et alignés sur les objectifs de la digitalisation. Cela peut impliquer la réaffectation des tâches, la réorganisation des équipes ou l'introduction de nouvelles méthodes de travail collaboratives.
- ✓ Communication et engagement : Le pilotage du changement met l'accent sur la communication et l'engagement des parties prenantes tout au long du processus de

digitalisation. Cela implique de communiquer de manière transparente sur les objectifs, les avantages et les étapes du projet de digitalisation, et de solliciter activement les commentaires et les idées des employés. Une communication efficace favorise l'adhésion des employés et réduit les incertitudes liées au changement.

- ✓ Évaluation des progrès et ajustements : Le pilotage du changement inclut également des mécanismes d'évaluation des progrès réalisés dans la digitalisation. Il permet de mesurer l'efficacité des nouvelles technologies mises en place, d'identifier les points d'amélioration et de procéder aux ajustements nécessaires. Cela contribue à maximiser les bénéfices de la digitalisation et à assurer une transformation continue.

**Conclusion**

La transformation digitale d'une entreprise n'est pas un projet, mais un processus continu instable, une culture qui change l'état d'esprit d'une façon profonde, par de nouvelles technologies introduites, et intégrer une cadence souvent très différente du rythme qu'une entreprise a l'habitude d'avoir et utilisé. Nous pouvons donc dire que l'inclusion de ces mutations au sein de l'entreprise nécessite une stratégie de pilotage du changement et des capacités de gestion particulière.

# **Chapitre 3**

## **Cadre pratique**



## **Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique**

---

### **Introduction**

Après avoir rassemblé les outils théoriques sur notre thème, nous allons essayer de concrétiser l'étude sur le terrain. A partir des synthèses théoriques, des questionnaires et l'entretien déjà existants, nous avons pu construire un entretien adressé au responsable du système d'informatique et un questionnaire adressé aux différents travailleurs de CEVITAL à deux direction RH et SI. Ce chapitre est structuré en trois sections.

La première section est réservée à la présentation de l'entreprise CEVITAL. Dans la deuxième section, nous présenterons notre démarche de recueil des données ainsi que les caractéristiques de l'échantillon.

Concernant la troisième section, celle-ci sera dédié à l'analyse des données ainsi qu'à l'interprétation des résultats obtenus sur les facteurs déterminants du pilotage du changement lors de la mise en œuvre d'un projet de digitalisation au sein de l'entreprise CEVITAL.

### **❖ Section 01 : Présentation de l'entreprise CEVITAL :**

Dans cette section, nous allons présenter l'entreprise CEVITAL, son historique, situation géographique, des différentes activités ainsi l'organigramme du groupe CEVITAL.

#### **1.1. Présentation générale de l'entreprise CEVITAL :**

Le Groupe CEVITAL est un conglomérat algérien de l'industrie\_agroalimentaire, la grande distribution, l'industrie et les services. Créé par l'entrepreneur Issad Rebrab en 1998, CEVITAL est le premier groupe privé algérien, présent également à l'international<sup>4</sup> et la troisième entreprise algérienne par le chiffre\_d'affaires. Il emploie 18 000 salariés<sup>6</sup>. Le groupe CEVITAL est le leader du secteur\_agroalimentaire en Afrique.

##### **1.1.1. Historique du groupe CEVITAL :**

## Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique

CEVITAL est considérée comme la première société privée dans l'industrie de raffinage d'huiles brutes sur le marché Algérien. Elle englobe 26 filiales sur 3 continents aux activités diversifiées. Elle est la première et le plus grand complexe privé en Algérie.

CEVITAL négocie avec des grandes sociétés commerciales en France, en Suisse et d'autres sociétés spécialisées dans l'import-export. Ses produits se vendent aujourd'hui dans plusieurs villes africaines.

Cette entreprise a traversé d'importantes étapes durant son histoire au fil du temps pour arriver à être ce qu'elle est aujourd'hui.

**Tableau n°4 : Évolution de CEVITAL**

<b>1998</b>	Création de CEVITAL AG avec l'ouverture de la raffinerie d'huile et le lancement de la marque d'huile FLEURIAL
<b>1999</b>	Entrée en production de la raffinerie d'huile et lancement de la première marque d'huile de table de haute qualité, 100% tournesol FLEURIAL
<b>2001</b>	Production de la margarine et lancement de la première marque de margarine de table FLEURIAL
<b>2002</b>	Lancement de la marque de margarine MATINA, mélange équilibré de beurre pur (50 %) et de margarine végétale (50 %)
<b>2003</b>	Raffinerie de sucre blanc et de sucre liquide, lancement de la margarine de feuilletage LA PARISIENNE pour les boulangeries pâtisseries
<b>2004</b>	Lancement de Smen MEDINA et du site Internet <a href="http://www.cevital.com">www.cevital.com</a> pour la diffusion d'informations utiles aux consommateurs
<b>2005</b>	Lancement de trois projets LAARBA (verre plat, fabrication industrielle de produit manufacturé en béton) ; et l'acquisition des eaux minérales de LALLA KHEDIDJA
<b>2006</b>	Création de Numidis et Immobis

## Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique

<b>2007</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Acquisition de la conserverie d'EL Kseur (ex COJEK)</li> <li>-Démarrage de la production du complexe de verre plat MFG de Larbâa</li> <li>- Ouverture du premier supermarché UNO</li> </ul>
<b>2008</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lancement de la boisson gazeuse sous la marque FRIZ</li> <li>-Création MFG groupe</li> </ul>
<b>2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Augmentation de la production de sucre de 1 m t/an.</li> <li>- Ouverture du conseil d'administration à des membres indépendants.</li> <li>-Première exportation d'huile de tournesol vers la Suède et de sucre vers l'Espagne.</li> </ul>
<b>2010</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Obtention du trophée du meilleur exportateur</li> </ul>
<b>2011</b>	Démarrage de la production du complexe SAMHA d'appareils électroménagers et de téléviseurs à Setif
<b>2012</b>	-Ouverture des deux supermarchés UNO de Ain-Defla et Mostaganem
<b>2013</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Construction d'une autre ligne de « float »</li> <li>-Rachat du Français Oxxo, spécialisée dans la menuiserie PVC</li> </ul>
<b>2014</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reprise des activités françaises du groupe Fagor-Brandt</li> <li>- CEVITAL a occupé le 4ème rang dans la structure globale des exportations hors hydrocarbures avec une valeur de 230 millions USD soit une part de 8,1%</li> </ul>
<b>2015</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Rachat deLuccuni, un complexe sidérurgique d'acier spécial</li> <li>-IssadRebrab a été élu CEO de l'année à l'Africa CEO Forum 2015</li> </ul>
<b>2016</b>	-À partir de 2016, le pôle s'est élargi avec l'intégration des activités « Food », soit la production de sucre, d'huiles, de graisses végétales, de céréales, de boissons fruitées, d'eaux minérales, de chaux, via Cevital Agro-industrie, implantée au sein du port de Bejaia en Algérie.

## Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique

	-Cevital ouvrira en 2016 une deuxième usine à Sétif. Le complexe de Sétif, d'une surface de 95 000 m.
<b>2017</b>	-Cevital a également participé à la 4ème édition de l'Agro food & Plastprintpack West Africa, qui a ouvert ses portes du 05 au 07 décembre 2017. -Production des sauces CEVITA.
<b>2018</b>	Lancement de nouveaux projets industriels dans la ville de Charleville-Mézières, dans les Ardennes. Consistent en trois unités industrielles de fabrication de membranes et de stations de production d'eau ultra pure, de dessalement d'eau de mer et de traitement des eaux industriels, en utilisant EvCon, une technologie allemande révolutionnaire, acquise par le Groupe Cevital.
<b>2019</b>	-Remise de six (06) chèques d'une valeur globale de 40 millions de dinars (4 milliards de centimes) au profit des enfants autistes. L'action « Besma Hloua ». -Malik Rebrab, devient PDG de CEVITAL en 2019.
<b>2020</b>	Rachat de l'entreprise française Lapeyre, filiale du groupe français Saint-Gobain
<b>2021</b>	Inauguration de l'usine de trituration des graines oléagineuses du Groupe privé Cevital d'ici la fin de l'année en cours

**Source : Établi par nos soins à partir des données de**

### **CEVITAL**

#### **1.1.2. Situation 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 Bejaia, à 3km Sud-Ouest de la ville, à proximité de la RN 26. 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 Bejaia. Le complexe s'étend sur une superficie de 45 000m (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

## **Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique**

---

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.

### **1.1.3. Les différentes activités de CEVITAL :**

Ses activités sont centrées sur la production des huiles végétales, la margarine et le sucre.

#### ➤ **Huiles Végétales :**

**Les huiles de table :** elles sont connues sous les appellations suivantes :

**Fleorial plus :** 100% tournesol sans Cholestérol, riche en vitamine (A, D, E) (**Elio et Fiodor**) : ce sont des huiles 100% Végétales sans cholestérol, contiennent De la vitamine Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, 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 /an.
- Part du marché national : 70%.
- Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

#### ➤ **Margarinerie et graisses végétales :**

CEVITAL produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E Certaines margarines Sont destinées à la consommation directe telle que **Mâtina, Raina, le beurre gourmand et Fleorial**, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « SMEN » Capacité de production : 180.000 tonnes/an / Notre part du marché national est de 30% Sachant que nous exportons une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

#### ➤ **Sucre Blanc :**

Il est issu du raffinage de sucre roux de canne riche en saccharose, le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50 kg et aussi commercialisé en détail dans des boites ou des

## **Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique**

---

sachets de 500 g. Le sucre blanc de CEVITAL confère une sécurité à toutes les étapes de fabrication et garanti un sucre qui répond à toutes les exigences de qualité.

D'autre part, CEVITAL produit aussi du sucre sous la forme liquide pour les clients industriels soucieux de la rentabilité de leur affaire et de la qualité des produits finis.

### ➤ **Boissons (eau minérale et jus)**

L'eau minérale LALLA KHEDIJA pure est naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du DJURDJURA. Grâce à un savoir-faire considérable, CEVITAL offre aux consommateurs des boissons fruitées à la pulpe d'orange avec une teneur en fruit jusqu'à 25% et bénéficie d'un site de production équipé de ligne de production de dernière génération.

#### **1.1.4. L'organigramme de CEVITAL :**

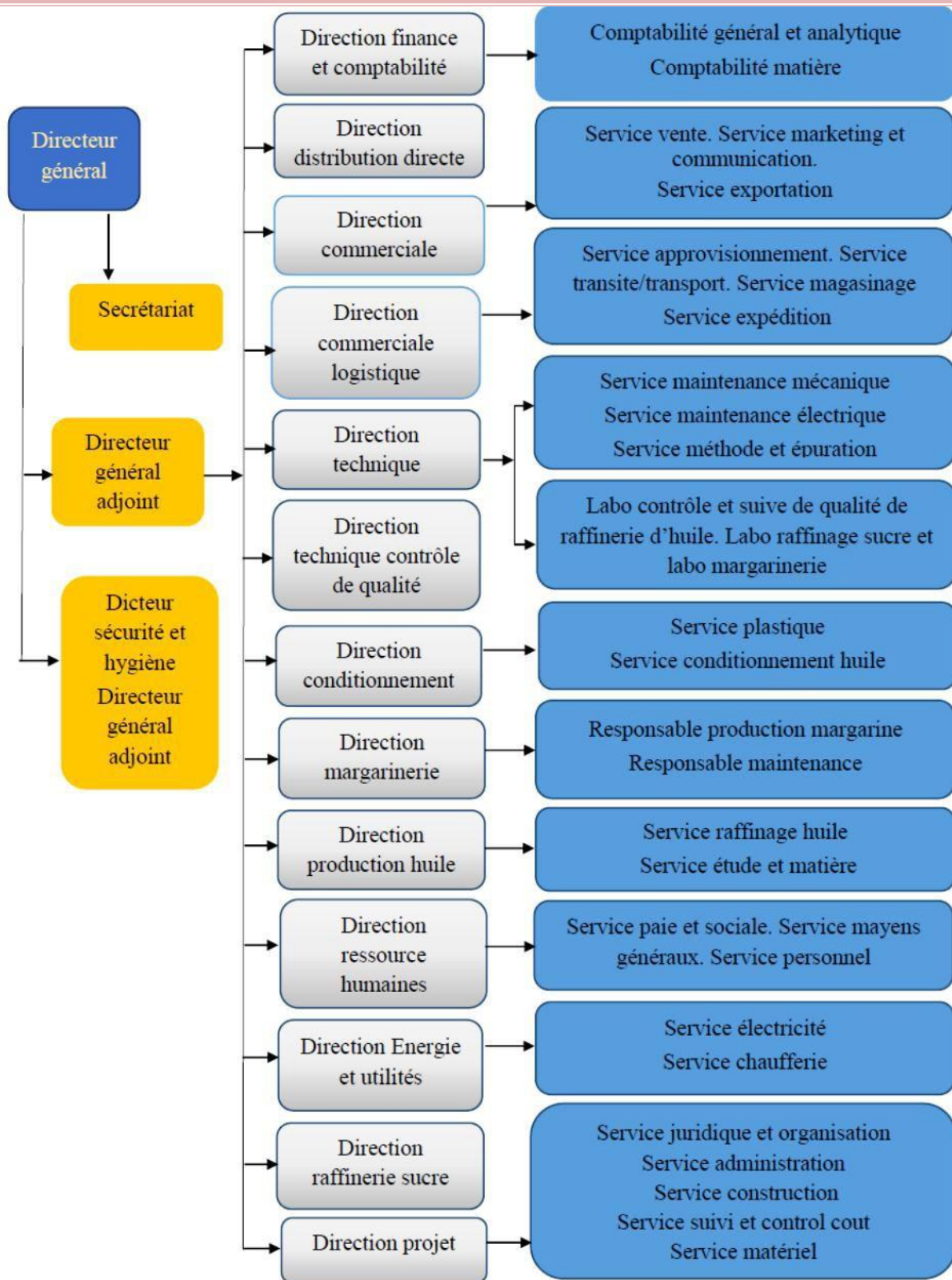
Comme nous l'avons évoqué, l'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs et cela dans le but de satisfaire le client et le fidéliser.

Les objectifs visés par CEVITAL peuvent se présenter comme suite :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national.
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail.
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses.
- La modernisation de ses installations en termes de machines et techniques pour augmenter le volume de sa production.
- Le positionnement de ses produits sur le marché étranger par leurs exportations.
- L'importance de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes.

L'organigramme suivant donne une vue générale sur les différents organes constituant le complexe CEVITAL.

## Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique



## **Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique**

---

**Source : réalisé par nos soins même à partir des documents interne de l'entreprise**

### **Description des différents services:**

#### **➤ La direction Marketing:**

Pour atteindre les objectifs de l'entreprise, le service marketing de Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publicitaire sur les marques et métiers Cevital. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Service Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

#### **➤ La direction des Ventes et Commerciale :**

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions, de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies.

En relation directe avec la clientèle, elle possède de grandes qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

#### **➤ La direction Système d'information:**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.



## **Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique**

---

### ➤ **La direction des Finances et Comptabilité :**

Elle est chargée de préparer et mettre à jour les budgets, tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes, Pratiquer le contrôle de gestion, Faire le Reportions périodique

### ➤ **La direction Industrielle:**

Chargée de l'évolution industrielle des sites de production, elle définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.

Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer, en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).

Elle est responsable de la politique environnement et sécurité. Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

### ➤ **La direction des Ressources Humaines**

Définit et propose à la direction générale les principes de gestion des ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.

- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de ce vital Food.

Pilote les activités du social.

- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion des ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.
- Assure le recrutement.

Elle également chargée de la gestion des carrières et identifie les besoins en mobilité.

Comme elle s'occupe de la gestion de la performance et des rémunérations et la formation du personnel. Elle assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

## **Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique**

---

### **❖ Section 2 : Présentation de la méthodologie de recherche**

Dans cette section, nous allons traiter la méthodologie de recherche, la méthode utilisée, l'objet de notre enquête, puis la structure de l'entretien et celle du questionnaire. Enfin, nous allons présenter l'échantillon de l'étude.

#### **2.1. Présentation de la méthodologie de recherche et caractéristiques de l'échantillon :**

Pour atteindre notre objectif, nous avons jugé utile de mener une enquête au niveau du complexe CEVITAL Agro à Bejaia, et pour mieux mener notre travail, nous avons fait appel aux deux outils suivants : l'enquête par entretien et l'enquête par questionnaire.

##### **2.1.1. La méthode utilisée :**

Pour réaliser une recherche scientifique cela nécessite l'utilisation des méthodes adéquates à notre thématique, qui permettront de découvrir un aspect de la réalité. La méthode permettra d'apporter des informations et des vérités concernant notre travail. Afin de d'écrire et d'analyser notre thème, nous avons fait une étude à la fois qualitative et quantitative au deux direction RH et SI.

- L'étude quantitative est une étude dont l'analyse se mesure et est quantifiable selon diverses méthodes. Dans notre cas nous avons opté pour le questionnaire.
- L'étude qualitative est une étude qui porte sur des données qui sont généralement non chiffrées et vise à expliquer les comportements et ce à partir des entretiens individuels ou collectifs. Nous avons donc ici, choisis de mener des entretiens individuels.

##### **2.1.2. L'objet de l'enquête :**

## **Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique**

---

L'enquête a ciblé un ensemble d'employés et le directeur du SI de l'entreprise CEVITAL. L'objectif est d'acquérir le maximum d'informations, qui nous permettrons de répondre à notre questionnement. Notre étude a pour but essentiel de mesurer l'impact de pilotage du changement sur la digitalisation.

### **2.2. Élaboration et structure du guide d'entretien :**

*« L'entretien est un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé ».*

Concernant l'entretien, qui s'est déroulé avec le DSI, nous avons utilisé la technique d'entretien avec Google forme nous avons envoyé un formulaire au responsable de direction système information et les questions posées étaient en rapport direct avec notre étude à savoir le pilotage du changement et l'impact de la digitalisation.

Notre entretien contient 20 questions ouvertes. Le guide d'entretien est décomposé de trois axes qui sont :

- Axe 01 le changement organisationnel au sein de CEVITAL
- Axe 02 : le pilotage du changement au sein de CEVITAL.
- Axe 03 : l'importance de digitalisation au sein de CEVITAL.

### **2.3. Structure du questionnaire :**

L'enquête par questionnaire est un outil d'observation qui permet de quantifier et de comparer l'information. Cette information est collectée auprès d'un échantillon représentatif de la population visée par l'étude. Aussi, le questionnaire est un outil méthodologique comportant un ensemble de questions qui s'enchaînent d'une manière structurée. Le questionnaire est une méthode quantitative qui s'applique à un ensemble (échantillon) qui doit permettre des inférences statistiques. C'est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement qualitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées.

## **Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique**

---

Le questionnaire que nous avons élaboré, commence d'abord par un paragraphe introductif en mentionnant le titre de notre thème et notre spécialité.

Nous avons créé notre questionnaire sur Google forme et nous l'avons partagé sur des catégories socio professionnelles différentes, à savoir les cadres, les agents de maîtrise et d'exécution.

Il est divisé en (03) axes et comprend (13) questions fermés et ouvertes qui sont réparties comme suit :

- ✓ **La première partie** : Elle contient des informations personnelles telles que : l'âge, le sexe...
- ✓ **La deuxième partie** : Elle est consacrée au pilotage du changement au sein de l'entreprise CEVITAL.
- ✓ **La troisième partie** : Elle est réservée au l'impact de la digitalisation au sein de l'entreprise CEVITAL.

### **2.3.4. Échantillon de l'étude :**

La population visée est un échantillon aléatoire de la direction des ressources humaines et de la direction des systèmes d'information et le responsable de SI au sein de l'entreprise CEVITAL, toutes catégories socioprofessionnelles confondues, tiré d'une manière aléatoire. L'échantillon compte 20 sur 134 employés des deux directions.

### **2.3.5. Les outils utilisés dans l'analyse :**

Concernant notre enquête par questionnaire, nous avons utilisé le logiciel Excel. Cette analyse est faite après avoir élaboré les tableaux et les graphiques, elle nous permet de :

- Connaître des fréquences des répondants.
- Mettre les données dans des tableaux en fonction du type de données.
- La présentation graphique des données...

## Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique

---

### ❖ Section 03 : Analyse et interprétation des résultats

Au cours de la dernière section de ce chapitre, nous allons exposer les résultats obtenus après l'entretien et l'enquête par questionnaire, pour ensuite les interpréter.

#### 3.1. Analyse et interprétation des résultats de l'enquête par entretien : « Entretien avec le directeur du système d'information de l'entreprise CEVITAL »

Le but de cet entretien est d'identifier l'impact du pilotage du changement lors de la digitalisation au sein de l'entreprise CEVITAL. L'entretien a eu lieu avec le responsable de « SI » de CEVITAL. Il comporte trois axes principaux :

Axe01 : Le changement organisationnel.

Axe02 : Le pilotage du changement.

Axe 03 : L'importance de digitalisation.

- Le premier axe présentera le changement organisationnel et sera présenté dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 05 : Le changement organisationnel au sein de CEVITAL**

Axe	Questions posées	La réponse obtenue
<b>Le changement organisationnel au sein de CEVITAL</b>	Q1 : Que signifie le changement pour vous ? Une opportunité, une contrainte	« « Le changement est une opportunité »
	Q2 : Quelles sont les personnes concernées par ces changements ?	« tout le monde est concerné, tous les services et corps métiers »

## Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique

	<p>Q3 : Qu'est-ce-que le changement organisationnel au sein du CEVITAL ?</p>	<p>« Le changement organisationnel fait référence à la modification planifiée et systématique des structures, des processus, des politiques et de la culture d'une organisation. Cela peut impliquer des ajustements dans la manière dont les décisions sont prises, la communication interne, les procédures opérationnelles, etc »</p>
	<p>Q4 : Quels sont les objectifs du changement organisationnel au sein de CEVITAL ?</p>	<p>« Les objectifs du changement organisationnel au sein du CEVITAL peuvent varier en fonction des besoins et des circonstances spécifiques de l'entreprise. Cependant quelques objectifs communs pourraient inclure l'amélioration de l'efficacité et de la productivité, à un environnement concurrentiel en évolution, la promotion de l'innovation et de la créativité, l'amélioration de la satisfaction des employés, la gestion des risques »,etc.</p>
	<p>Q5 : Comment le CEVITAL met-il en œuvre le changement organisationnel ?</p>	<p>« La mise en œuvre du changement organisationnel au sein de CEVITAL peut être un processus complexe et stratégique. Cela peut impliquer plusieurs étapes telles que l'identification des besoins de changement, la planification et la</p>

## Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique

		conception du changement, la communication et l'engagement des parties prenantes, la formation et le développement des employés, la mise en œuvre des actions de changement, le suivi et l'évaluation des résultats »
	Q6 : Quels sont les facteurs clés de réussite pour le changement au sein de CEVITAL ?	« Les facteurs clés de réussite pour le changement au sein de CEVITAL peuvent inclure une communication claire et transparente, l'implication et l'engagement de la direction et des employés, l'identification et l'allocation adéquate des ressources, la formation et le développement des compétences nécessaires, la mise en place de mécanismes de suivi et d'évaluation, la flexibilité et l'adaptabilité face aux ajustements nécessaires ».
	Q7 : Quels sont les avantages potentiels du changement pour l'entreprise CEVITAL ?	« Le changement peut offrir plusieurs avantages potentiels à CEVITAL, telles que l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, l'optimisation des processus de travail, l'augmentation de productivité, la stimulation de l'innovation et de la créativité, l'amélioration de la satisfaction des employés, le renforcement de

## Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique

		l'adaptabilité aux changements du marché ».
--	--	---

Source : Étude qualitative auprès de DSI de CEVITAL

Les réponses nous montrent que le personnel de l'entreprise est concerné par ces changements, réceptif par rapport au changement qu'ils considèrent comme un moyen d'évoluer et atteindre de nouveaux objectifs. Ces derniers n'ont aucune aversion vis-à-vis du changement. Nous comprenons d'après ces réponses que ce changement organisationnel fait référence à la mise en œuvre de modifications significatives dans la structure, les processus, les politiques ou la culture d'une organisation dans le but d'améliorer ses performances ou de s'adapter à un environnement changeant. Son objet principal est généralement d'accroître l'efficacité, la flexibilité et la compétitivité de l'entreprise

- Le deuxième axe concerne le pilotage du changement et sera présenté dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 06 : Le pilotage du changement**

Axe	Questions posées	Réponse obtenue
<b>Le pilotage du changement au sein de CEVITAL</b>	Q1 : Qu'est-ce que le pilotage du changement au sein de Cevital ?	« Le pilotage du changement au sein de Cevital fait référence à la gestion et à la conduite des processus de transformation et de modification au sein de l'entreprise Cevital. Cela implique d'adopter une approche structurée pour planifier, mettre en œuvre et contrôler les changements organisationnels afin d'assurer leur succès et leur acceptation par les employés. »
	Q2 : Pourquoi Cevital pourrait-elle avoir besoin d'un pilotage du changement ?	« Cevital, comme toute autre entreprise, peut avoir besoin d'un pilotage du changement pour diverses raisons. Cela peut inclure des



## Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique

		<p>facteurs tels que l'évolution des marchés, l'émergence de nouvelles technologies, la nécessité d'améliorer l'efficacité opérationnelle, les fusions et acquisitions, les changements dans la stratégie commerciale, ou encore les demandes des clients et les attentes changeantes de l'industrie. »</p>
	<p>Q3 : Quels sont les objectifs du pilotage du changement chez Cevital ?</p>	<p>« Les objectifs du pilotage du changement chez Cevital peuvent varier en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise et des initiatives de transformation en cours. Cependant, quelques objectifs courants pourraient être cités:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Assurer une transition en douceur lors de la mise en œuvre de changements importants.</li> <li>✓ Maximiser l'acceptation et l'engagement des employés face au changement.</li> <li>✓ Minimiser les résistances et les impacts négatifs sur la productivité.</li> <li>✓ Favoriser l'adoption des nouvelles pratiques et cultures organisationnelles.</li> <li>✓ Améliorer l'efficacité et l'agilité de l'entreprise dans un environnement en évolution.</li> <li>✓ Atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise en matière de croissance, de rentabilité ou d'autres domaines clés ».</li> </ul>

## Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique

	<p>Q4 : Quelles sont les étapes clés du pilotage du changement chez Cevital ?</p>	<p>« Les étapes clés du pilotage du changement chez Cevital peuvent inclure :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Analyse et évaluation de la situation actuelle : Comprendre les forces motrices du changement, identifier les obstacles potentiels et évaluer l'état de préparation de l'entreprise.</li><li>✓ Planification du changement : Définir les objectifs, les actions nécessaires, les rôles et responsabilités, et élaborer un plan de mise en œuvre détaillé.</li><li>✓ Communication et sensibilisation : Communiquer de manière transparente et cohérente sur les raisons du changement, les avantages attendus et les impacts sur les employés.</li><li>✓ Formation et développement des compétences : Fournir aux employés les connaissances et les compétences nécessaires pour s'adapter au changement et réussir dans le nouvel environnement.</li><li>✓ Mise en œuvre du changement : Mettre en pratique les actions définies dans le plan, gérer les résistances éventuelles et surveiller les progrès.</li></ul>

## Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Évaluation et ajustement : Évaluer les résultats du changement, recueillir des feedbacks, apporter les ajustements nécessaires et célébrer les succès. »</li> </ul>
--	--	--

Source : Notre étude qualitative auprès de la DSI de

### CEVITAL

Les résultats nous montrent donc que le pilotage du changement est un processus essentiel pour assurer la transformation et l'adaptation de l'entreprise CEVITAL à un environnement en constante évolution. Elle a également dû faire face à des défis de changement pour rester compétitive sur le marché.

- Le troisième axe présentera l'importance de la digitalisation et sera présenté dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 07 : L'importance de la digitalisation au sein de CEVITAL**

Axe	Questions posées	Réponse obtenue
<b>Importance de digitalisation dans l'entreprise</b>	Q1 : Selon vous, quel a été l'impact de la stratégie de la transformation digital menée au sein de CEVITAL dans le domaine SI ?	« Elle a permis d'accroître la productivité de l'entreprise et l'amélioration les performances des collaborateurs », « Réduction des coûts utilisation papier, gain de temps ».
	Q2 : Vos collaborateurs sont –ils formés à la digitalisation ?	« Oui »

## Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique

	Q3 : Disposez-vous d'une plateforme permettant d'avoir accès à l'actualité de votre entreprise ?	« Oui, site web »
	Q4 : Quels sont les processus digitalisés au sein de l'entreprise CEVITAL ?	Gestion des demandes de missions et établissement des rapports de missions Gestion des demandes des congés et établissement des titres de congés Gestion des demandes d'achats Processus des ventes Gestion des demandes de règlements Gestion des demandes visites médicales Gestion de stock Qualité
	Q5 : Quels sont les processus RH et SI qui peuvent être encore digitalisés ?	Gestion de la performance (Gestion des objectifs individuels) Gestion des demandes de formation Gestion des demandes de recrutements Gestion des entretiens
	Q6 : Comment l'entreprise CEVITAL accompagne-t-elle les RH dans le changement digital ?	Expliquer le changement Etre à l'écoute Impliquer les collaborateurs RH Proposer des formations Saluer les efforts d'adaptation
	Q7 : Quelles actions ont été mises en œuvre pour digitaliser le processus RH et SI ?	Etudes de l'existant (les processus actuels) Définir les processus à digitaliser Formation Sensibilisation

## Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique

	Q8 : Quels sont les impacts de la digitalisation sur la fonction RH ?	Améliorer la productivité de l'équipe RH ? Améliorer la communication au sein de l'équipe RH Gain du temps Faciliter l'accès à l'information
	Q9 : Quel est votre vision pour améliorer le système d'information ressources humaines à l'horizon 2023 /2025 ?	Acquisition d'une Solution Gestion Electronique des documents (Dématérialiser les dossiers des salariés), Acquisition d'une solution SIRH (Système d'information Ressources Humaines), Acquisition d'une solution GPEC (Gestion prévisionnelle des Emplois et Compétences.), Migrer tous les systèmes patrimoniaux sur une plateforme homogène, Unifier les référentiels de bases, Déployer le portail entrepris,

**Source : Notre étude qualitative auprès de DSI de CEVITAL**

Les réponses nous montrent que la digitalisation a un impact significatif sur CEVITAL en transformant ses processus internes, en améliorant la communication et la collaboration, en optimisant la chaîne d'approvisionnement, en améliorant l'expérience client et en facilitant la collecte et l'analyse des données. Ces transformations sont essentielles pour rester compétitif dans un environnement commercial de plus en plus digitale.

En résumé, les résultats de l'entretien nous montrent que le pilotage du changement est essentiel pour réussir la digitalisation d'une organisation. Il permet de planifier la digitalisation, de gérer la résistance, de communiquer efficacement, de former les employés et de suivre les progrès. En combinant une approche stratégique et une gestion du changement efficace,

## **Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique**

---

l'organisation peut tirer le meilleur parti de la digitalisation et saisir les opportunités qu'elle offre.

### **3.2. Analyse et interprétation des résultats de l'enquête par questionnaire :**

Cet élément a pour objectif de présenter les résultats de notre enquête par questionnaire basée sur une méthode quantitative, qui consiste à distribuer le questionnaire aux les employés de l'entreprise CEVITAL, pour ensuite interpréter et analyser les résultats.

Les résultats obtenus durant l'enquête par questionnaire se présentent comme suit :

#### **I. Identification des répondants:**

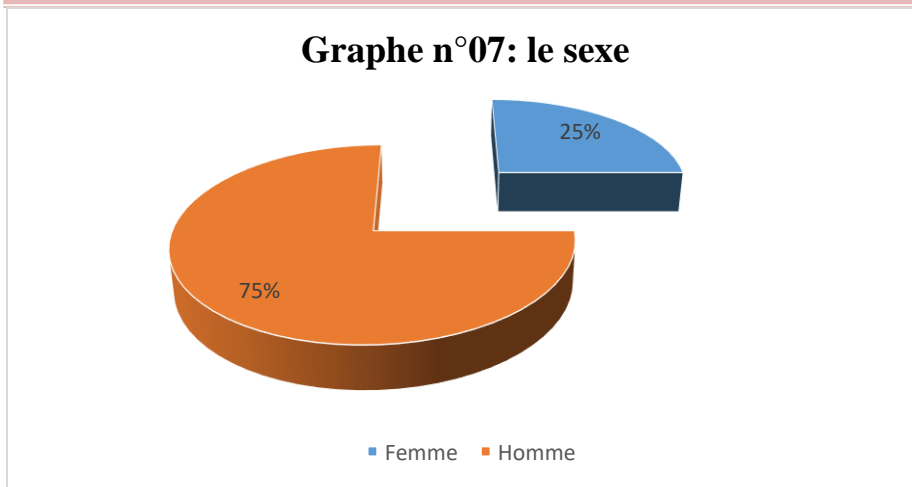
**Tableau N°08 : La répartition de l'échantillon selon le sexe :**

<b>Sexe</b>	<b>Effectif</b>	<b>Fréquence</b>
Femme	5	25%
Homme	15	75%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Source : établi par nous- même**

**Figure N°7 : Répartition de l'échantillon selon le sexe**

## Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique



On constate d'après ce graphe et le tableau ci-dessus que 75% de la population est de sexe masculin suivi par 25% du sexe féminin. On remarque que le pourcentage qui représente le sexe homme est plus élevé par rapport aux femmes, Ces chiffres suggèrent une disparité de genre au sein de l'entreprise, avec une majorité écrasante d'hommes par rapport aux femmes.

Cette disparité pourrait être le résultat de divers facteurs, tels que des baisses de recrutements, des stéréotypes de genre ou des obstacles culturels qui empêchent les femmes d'accéder à des postes au sein de l'entreprise. Il est important de noter que ces chiffres ne reflètent pas nécessairement les compétences ou les qualifications des hommes et des femmes employés chez Cevital, mais plutôt les tendances observées dans la composition du personnel.

**Tableau N°09 : La répartition de l'échantillon selon l'âge :**

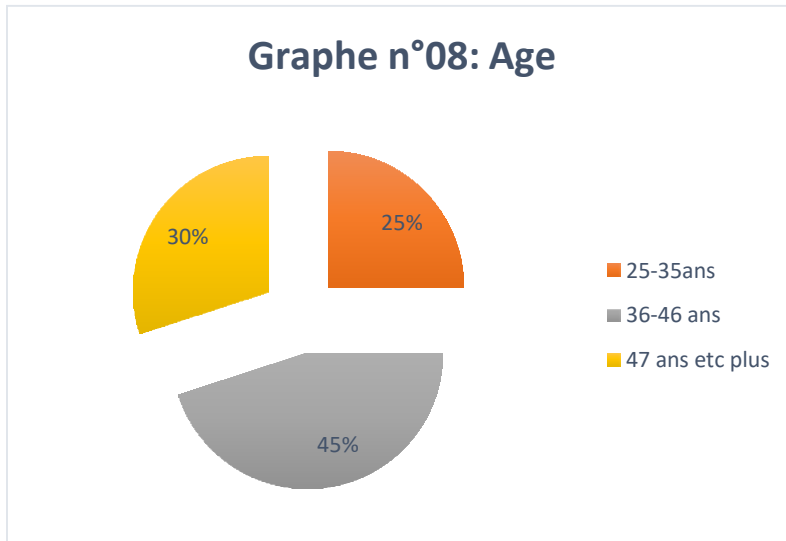
Age	Effectif	Fréquence
25-35 ans	5	25%
36-46 ans	9	45%
47 ans et plus	6	30%
Total	20	100%

Source: établi par nous- même

## Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique

---

Figure N°08 : Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge



Selon les données collectées et représentées ci-dessus en tableau et le graphe, on remarque que 45% des employés de Cevital ont un âge compris entre 36 et 46 ans. Cela signifie que presque la moitié de la main-d'œuvre de l'entreprise appartient à cette tranche d'âge. Il est possible de considérer cette catégorie comme étant la plus représentée au sein de l'entreprise.

30% des employés de Cevital ont un âge de 47 ans et plus. Cela indique que près d'un tiers de la main-d'œuvre de l'entreprise est âgé de 47 ans ou plus. Cette catégorie représente une part importante des employés de Cevital, bien que légèrement inférieure à celle des employés âgés de 36 à 46 ans.

25% des employés de Cevital ont un âge compris entre 36 et 46 ans. Cette information recoupe partiellement la première donnée mentionnée, ce qui peut suggérer une certaine redondance ou une légère incohérence dans les chiffres fournis. Cependant, si l'on suppose que cette donnée est indépendante des deux précédentes, cela signifierait que le quart de la main-d'œuvre de Cevital appartient à cette tranche d'âge.

Dans l'ensemble, ces résultats suggèrent que Cevital compte une proportion significative d'employés âgés de 36 à 46 ans, ce qui représente la plus grande partie de sa main-d'œuvre. Les



## Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique

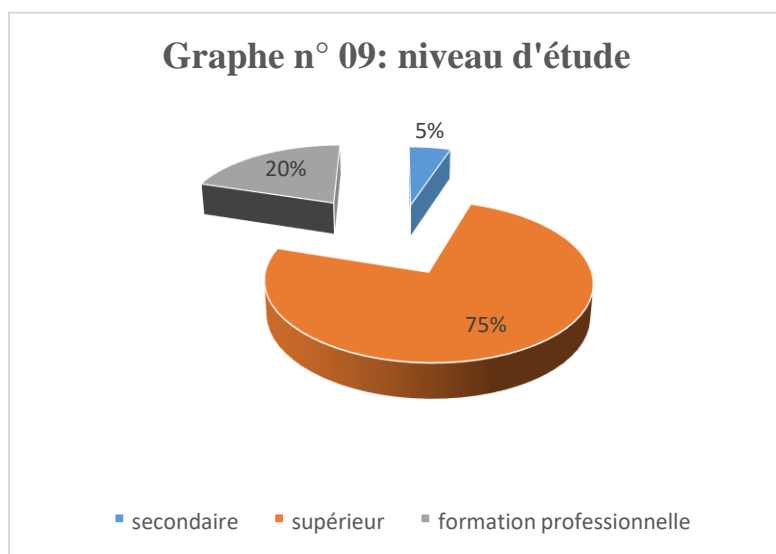
employés de 47 ans et plus constituent également une part importante de l'effectif, bien que légèrement inférieure à celle des employés plus jeunes.

**Tableau N°10 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude :**

Niveau d'étude	Effectif	Fréquence
Primaire	0	0%
Moyen	0	0%
Secondaire	1	5%
Supérieur	15	75%
Formation professionnelle	4	20%
Total	20	100%

Source: Établi par nous même

**Figure N°09 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude :**



Selon les données collectées et représentées ci-dessus dans le tableau et le graphe, on remarque:

## Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique

---

75% des employés de Cevital ont un niveau d'études supérieur. Cela indique que la majorité des employés de l'entreprise ont suivi des études approfondies, telles que des diplômes universitaires ou des études supérieures. Cette proportion élevée de personnes qualifiées peut être bénéfique pour l'entreprise, car elle suggère que Cevital attire et emploie des individus ayant une expertise et une formation spécialisée.

20% des employés de Cevital ont un niveau d'études issu de la formation professionnelle. Cela signifie que ces employés ont suivi une formation spécialisée axée sur des compétences techniques ou pratiques requises dans leur domaine d'activité. L'inclusion de personnes ayant suivi une formation professionnelle peut être un atout pour l'entreprise, car elles peuvent apporter des connaissances pratiques et des compétences spécifiques à leur travail.

5% des employés de Cevital ont un niveau d'études secondaire. Cela indique que ces employés ont achevé leur scolarité au niveau secondaire, sans poursuivre d'études supérieures ou de formation professionnelle. Bien que cette proportion soit relativement faible, il est important de noter que l'inclusion de personnes ayant un niveau d'études secondaire peut également contribuer à la diversité des compétences et des perspectives au sein de l'entreprise.

Dans l'ensemble, ces résultats suggèrent que Cevital accorde une importance significative à l'éducation et à la qualification de ses employés, en embauchant principalement des individus ayant un niveau d'études supérieur. Cependant, l'entreprise reconnaît également la valeur des compétences pratiques et de l'expérience acquises grâce à la formation professionnelle, ainsi que la contribution potentielle des employés ayant un niveau d'études secondaire. Cette diversité en termes de qualifications peut être bénéfique pour l'entreprise en termes d'expertise, de compétences complémentaires et de perspectives variées.

**Tableau N° 11 : La répartition de l'échantillon selon le poste occupé :**

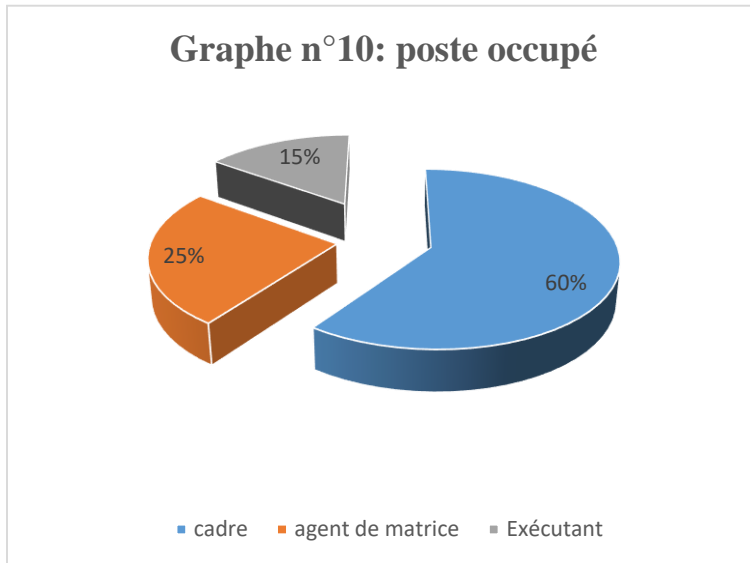
Poste occupé	Effectif	Fréquence
cadres	12	60%
Agent de maîtrise	5	25%
Exécutant	3	15%

## Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique

Total	20	100%
-------	----	------

Source: établi par nous- même

Figure N°10 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle



Selon les données collectées et représentées ci-dessus en tableau , on remarque que :

60% des employés sont des cadres au sein de Cevital : Cela suggère que la majorité des employés occupent des postes de cadre au sein de l'entreprise. Les cadres sont généralement responsables de la prise de décisions stratégiques, de la gestion des équipes et des opérations de l'entreprise. Cette proportion élevée de cadres peut indiquer que Cevital accorde une grande importance à la direction et à la gestion de ses activités.

25% des employés sont des agents de maîtrise au sein de Cevital : Les agents de maîtrise sont des employés qui occupent des postes intermédiaires entre les cadres et les exécutants. Ils sont responsables de la supervision des activités opérationnelles et de la coordination des équipes. La proportion de 25% suggère que Cevital compte un nombre significatif d'agents de maîtrise qui jouent un rôle clé dans la mise en œuvre des décisions prises par les cadres.

15% des employés sont des exécutants au sein de Cevital : Les exécutants sont des employés qui exécutent des tâches spécifiques au sein de l'entreprise. Ils sont souvent impliqués dans la production, la logistique, le service à la clientèle, etc. Cette proportion de 15% indique que

## Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique

---

Cevital emploie également une part importante de travailleurs exécutants. Ces employés jouent un rôle essentiel dans l'exécution des opérations quotidiennes de l'entreprise.

En combinant ces résultats, on peut constater que Cevital adopte une structure organisationnelle hiérarchique, où les cadres occupent la majorité des postes, suivis par les agents de maîtrise et les exécutants. Cela suggère que Cevital accorde une grande importance à la planification stratégique, à la prise de décisions et à la supervision des activités opérationnelles

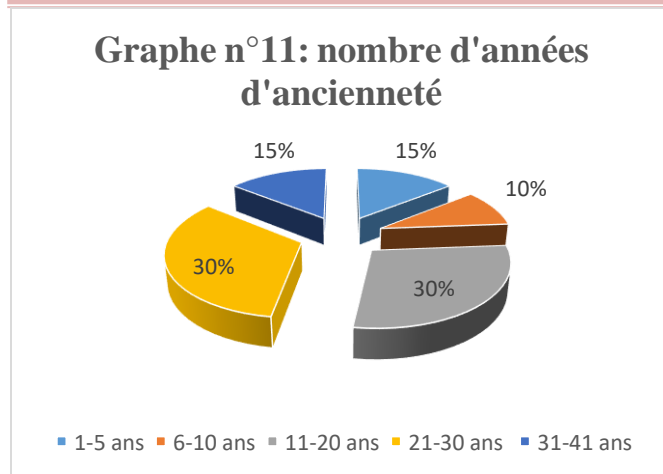
**Tableau N°12 : La répartition de l'échantillon selon le nombre d'années d'ancienneté :**

Nombre d'années d'ancienneté	Effectif	Fréquence
1-5 ans	3	15%
6-10 ans	2	10%
11-20 ans	6	30%
21-30 ans	6	30%
31-41 ans	3	15%
42 ans et plus	0	0%
Total	20	100%

Source: Établi par nous même

**Figure N°11 : Répartition de l'échantillon selon le nombre d'années d'ancienneté :**

## Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique



Selon les données collectées et représentées ci dessus dans le tableau et le graphe,nous constatons que:

Pour les employés ayant une ancienneté de 1 à 5 ans : Ils représentent 15% de l'ensemble des employés de CEVITAL. Cela suggère qu'un pourcentage relativement faible d'employés est récemment arrivé dans l'entreprise, ou que le taux de rotation du personnel est élevé dans cette catégorie.

Pour les employés ayant une ancienneté de 6 à 10 ans : Ils représentent 10% de l'ensemble des employés de CEVITAL. Cela suggère que cette catégorie d'employés est moins importante en nombre par rapport aux autres catégories. Il est possible que cette période corresponde à une phase de développement rapide de l'entreprise ou à un turnover plus élevé dans cette tranche d'ancienneté.

Pour les employés ayant une ancienneté de 11 à 20 ans : Ils représentent 30% de l'ensemble des employés de CEVITAL. Cette catégorie semble être la plus représentée en termes d'ancienneté. Il est possible que ces employés aient une expérience solide et une connaissance approfondie de l'entreprise, ce qui peut être bénéfique pour la stabilité et la continuité des opérations.

Pour les employés ayant une ancienneté de 31 à 41 ans : Ils représentent également 30% de l'ensemble des employés de CEVITAL. Cette catégorie semble également être importante en termes d'ancienneté, ce qui suggère que certains employés ont une longue histoire avec

## Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique

l'entreprise. Ces employés peuvent être considérés comme des piliers de l'entreprise, apportant une expertise et une stabilité à long terme.

En résumé, ces résultats indiquent que CEVITAL a une répartition diverse de son personnel en fonction de leur ancienneté. Il y a une proportion significative d'employés ayant une expérience à long terme (11 à 41 ans d'ancienneté), ce qui peut contribuer à la stabilité et à la continuité des activités de l'entreprise. Cependant, il est également important de noter que la proportion d'employés récents (1 à 5 ans d'ancienneté) est relativement faible, ce qui peut nécessiter une attention particulière pour assurer une intégration et une rétention efficaces du personnel.

### II. Le pilotage du changement au sein de l'entreprise CEVITAL :

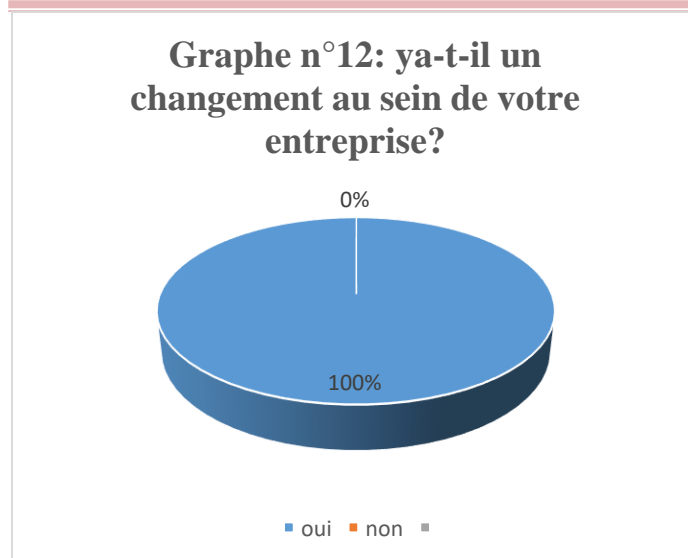
Tableau N°13 : Existence du changement au sein de l'entreprise

Ya-t-il un du changement au sein de votre entreprise ?	Effectif	Fréquence
Oui	20	100%
Non	0	0%
Total	20	100%

Source : établi par nous- même

Figure N°12 : Existence du changement au sein de l'entreprise

## Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique



D'après les résultats du tableau et du graphe ci-dessus, on constate que l'ensemble des répondants affirment l'existence du changement au sein de CEVITAL.

Si tous les employés estiment qu'il y a un changement au sein de CEVITAL, cela pourrait indiquer que la direction de l'entreprise a pris des décisions ou mis en œuvre des initiatives qui ont un impact direct sur les employés. Il se peut que l'entreprise ait changé sa stratégie, sa structure organisationnelle ou ses politiques, ce qui a conduit à une perception commune de changement parmi le personnel.

Un consensus de 100% parmi les employés pourrait également suggérer que CEVITAL connaît une évolution de sa culture d'entreprise. Les valeurs, les normes et les attentes peuvent avoir changé, ce qui entraîne une perception générale de changement parmi le personnel. Ce genre de transformation culturelle peut être le résultat d'une volonté de renforcer l'engagement des employés ou de s'adapter à un environnement commercial en mutation.

**Tableau N°14 : Signification du changement pour les employés**

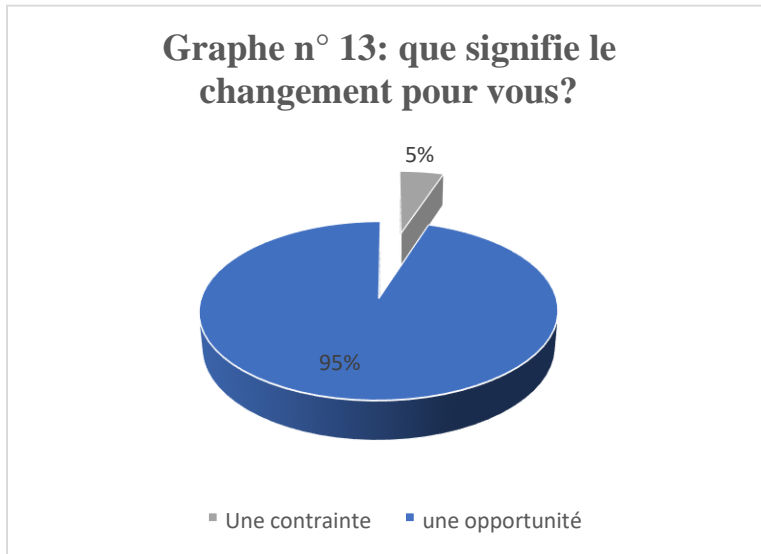
Que signifie le changement pour vous ?	Effectif	Fréquence
Une contrainte	1	5%
Une opportunité	19	95%

## Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique

Total	20	100%
-------	----	------

Source : établi par nous- même

Figure N°13 : Signification du changement selon les employés



D'après le tableau et le graphique ci-dessus, il semble que la majorité des employés de CEVITAL, soit 95 % d'entre eux, considèrent que le changement est une opportunité. Cela suggère une attitude positive et une ouverture d'esprit au sein de l'entreprise en ce qui concerne les changements organisationnels, les nouvelles initiatives ou les modifications apportées aux processus de travail.

Cette perception du changement en tant qu'opportunité peut indiquer que les employés de CEVITAL sont prêts à s'adapter, à innover et à saisir les avantages potentiels que le changement peut offrir. Ils peuvent être enclins à embrasser de nouvelles idées, à prendre des risques calculés et à s'engager activement dans le processus de changement pour améliorer les performances de l'entreprise.

D'autre part, il y a un pourcentage minoritaire d'employés, soit 5 %, qui considèrent que le changement est une contrainte. Cela peut indiquer qu'il y a un certain degré de résistance ou de réticence chez ces employés à accepter ou à s'adapter aux changements proposés. Ils peuvent



## Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique

craindre les perturbations ou les incertitudes que le changement peut entraîner, ou ils peuvent avoir des préférences pour la stabilité ou le statu quo.

Ces résultats peuvent être interprétés de différentes manières. Ils peuvent indiquer que la majorité des employés de CEVITAL sont favorables au changement, ce qui peut être considéré comme positif dans un environnement commercial en évolution rapide. Cela suggère que l'entreprise dispose d'une culture organisationnelle qui favorise l'innovation, l'adaptabilité et la flexibilité.

**Tableau N°15 : La degré d'importance de pilotage du changement dans la transition digitale :**

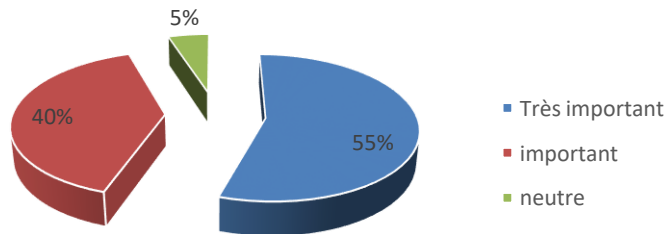
Quel est le degré d'importance de pilotage du changement dans la transition digitale	Effectif	Fréquence
Très important	11	55%
Important	8	40%
Neutre	1	5%
Très peu important	0	0%
Peu important	0	0%
Total	20	100%

**Source : Établi par nous même**

**Figure N°14 : La degré d'importance de pilotage du changement dans la transition digitale**

## Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique

**Graphe n°14: Quel est la degré d'importance du pilotage du changement dans la transition digitale?**



D'après le tableau et le graphe ci-dessus on remarque que:

55% ont répondu que l'importance du pilotage du changement dans la transition digitale est "très important" au sein de Cevital : Cette réponse indique que la majorité des personnes interrogées reconnaissent l'importance cruciale du pilotage du changement lors de la transition vers le numérique au sein de Cevital. Cela suggère que ces personnes sont conscientes des défis liés à la transformation digitale et accordent une grande valeur à la gestion efficace du changement pour assurer le succès de cette transition.

40% ont répondu que l'importance du pilotage du changement dans la transition digitale est "important" au sein de Cevital : Cette réponse montre qu'une partie significative des répondants reconnaît également l'importance du pilotage du changement, bien que leur niveau d'importance puisse être légèrement inférieur à celui du groupe précédent. Cela indique que ces personnes reconnaissent tout de même l'importance de la gestion du changement lors de la transition vers le numérique, mais peut-être avec une intensité ou une priorité légèrement moindre.

5% ont répondu que l'importance du pilotage du changement dans la transition digitale est "neutre" au sein de Cevital : Ces répondants semblent avoir une position neutre ou indécise quant à l'importance du pilotage du changement dans la transition digitale au sein de Cevital. Cela peut signifier qu'ils ont besoin de plus d'informations ou de clarté sur le sujet, ou qu'ils n'ont pas encore pris position sur cette question spécifique.

## Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique

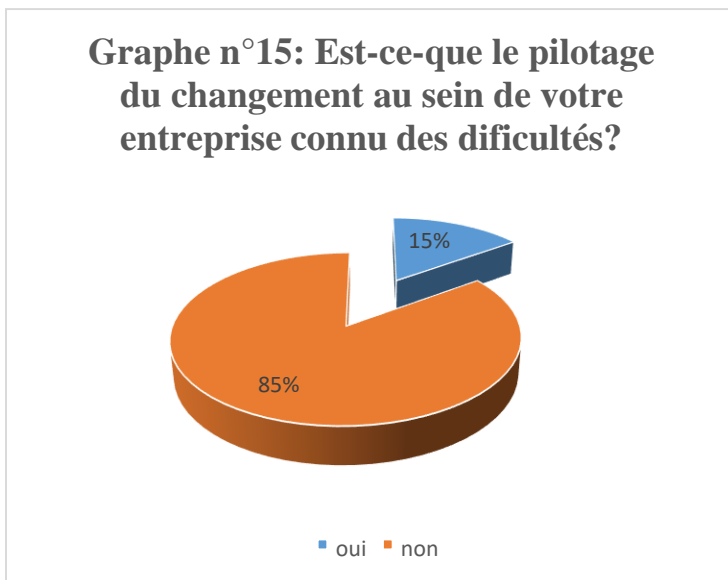
Dans l'ensemble, ces résultats indiquent que la majorité des personnes interrogées chez Cevital reconnaissent l'importance du pilotage du changement dans la transition vers le numérique. Il est encourageant de constater que la majorité considère cela comme très important. Cela suggère que Cevital accorde une attention significative à la gestion du changement lors de sa transition vers le numérique, ce qui peut être un facteur positif pour le succès de cette transformation.

**Tableau N°16 : Difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre du changement**

Est-ce-que le pilotage du changement au sein de l'entreprise cevital a connu des difficultés ?	Effectif	Fréquence
Oui	3	15%
Non	17	85%
Total	20	100%

Source : Établi par nous même

**Figure N°15 : Difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre du changement**



D'après le tableau et le graphe ci-dessus, nous constatons que:

## Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique

---

15% des employés affirment qu'il y a des difficultés en ce qui concerne le pilotage du changement au sein de l'entreprise CEVITAL. Cela suggère qu'un petit pourcentage d'employés rencontre des obstacles ou des problèmes lorsqu'il s'agit de gérer et de mettre en œuvre des changements organisationnels

D'autre part, 85% des employés indiquent qu'ils ne rencontrent pas de difficultés dans le pilotage du changement. Cela montre que la grande majorité des employés de CEVITAL considèrent que l'entreprise gère efficacement les processus de changement et qu'ils sont en mesure de s'adapter et de s'aligner sur les nouvelles directives ou les nouvelles stratégies mises en place.

### III. L'impact de la digitalisation au sein de l'entreprise CEVITAL :

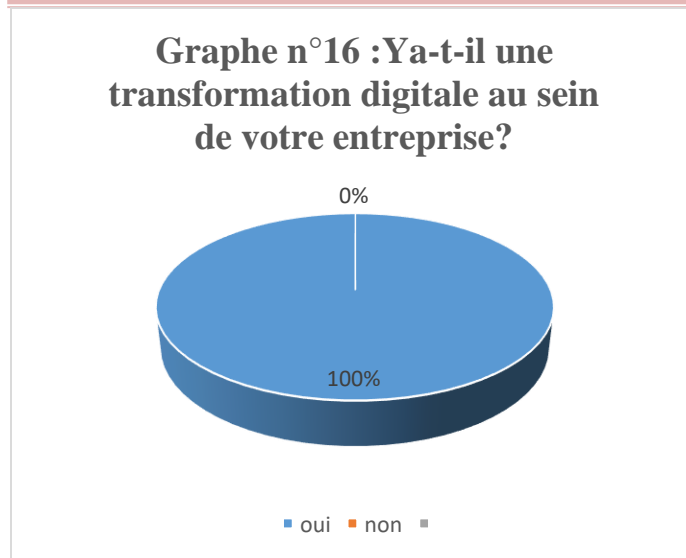
Tableau N°17 : Existence d'une transformation digitale au sein de CEVITAL :

Ya-t-il une transformation digitale au sein de votre entreprise ?	Effectif	Fréquence
Oui	20	100%
Non	0	0%
Total	20	100%

Source: établi par nous même

Figure N°16 : Existence d'une transformation digitale au sein de CEVITAL

## Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique



Selon les résultats de graphe et du tableau on remarque que, 100% d'entre eux ont répondu qu'il y avait une digitalisation au sein de l'entreprise. Cela indique que tous les employés ont constaté et perçu une transformation numérique en cours au sein de Cevital.

Une interprétation possible de ces résultats est que l'entreprise a mis en œuvre des initiatives de digitalisation de manière significative et visible, ce qui a été remarqué et reconnu par tous les employés. Là où il ya desservices concernés par la digitalisation au sein de CEVITAL sont :

« Formation et comptabilité, ressources humain, services qualité, direction général »

« Les autres répondants ont affirmé tous les services est concernés par la digitalisation ».

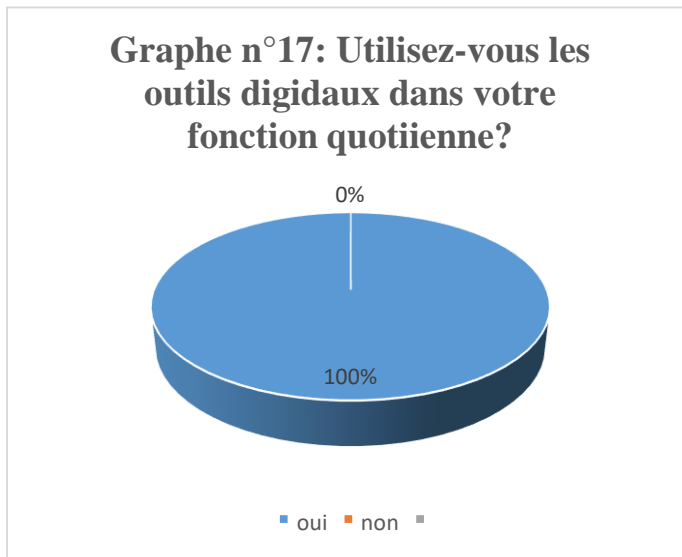
**Tableau N°18 : Outils digitaux utilisés dans les fonctions :**

Utilisez-vous des outils digitaux dans votre fonction quotidienne ?	Effectif	Fréquence
Oui	20	100%
Non	0	0%
Total	20	100%

Source: établi par nous même

## Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique

Figure N°17 : Outils digitaux utilisés dans les fonctions :



D’après les résultats du tableau et le graphe ci-dessus, on constate que l’affirmation selon laquelle 100% des employés de Cevital utilisent des outils digitaux dans leur fonction est une indication forte que l’entreprise a adopté une approche numérique dans ses opérations. Cela suggère que l’utilisation des outils technologiques est largement répandue et intégrée dans les activités quotidiennes de l’entreprise.

Une interprétation possible de cette situation est que Cevital reconnaît l’importance de la transformation numérique et a investi dans des infrastructures et des ressources technologiques pour permettre à ses employés de tirer parti des outils digitaux. Cela peut inclure des logiciels, des plateformes en ligne, des appareils mobiles et d’autres technologies qui facilitent la communication, la collaboration, l’organisation et la gestion des tâches.

Si 100% des employés de Cevital utilisent des outils digitaux dans leur fonction, cela indique une adoption généralisée de la technologie dans l’entreprise. Cette situation peut offrir de nombreux avantages, notamment une amélioration de l’efficacité, de la productivité, de la communication et de la collecte de données. Cependant, il est important de faire face aux défis potentiels associés à l’utilisation des outils digitaux pour garantir une utilisation sécurisée et optimale de la technologie.

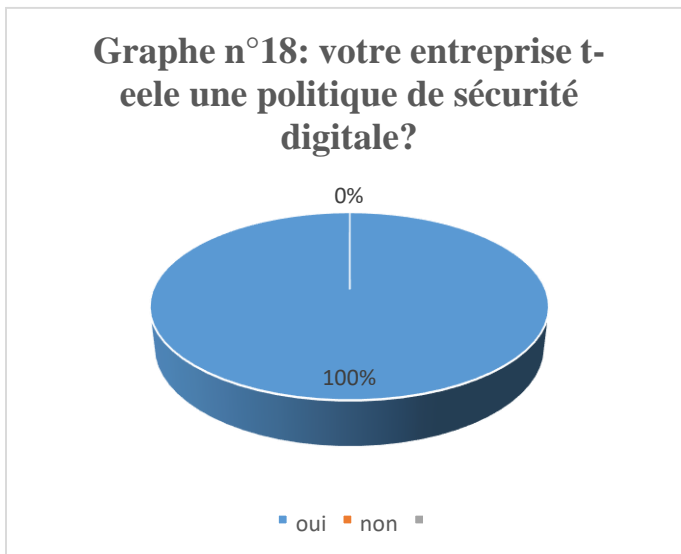
## Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique

Tableau N°19 : politique de sécurité digitale au sein de CEVITAL :

Votre entreprise –t-elle une politique de sécurité digitale ?	Effectif	Fréquence
Oui	20	100%
Non	0	0%
Total	20	100%

Source: établi par nous même

Figure N°18 : politique de sécurité digitale au sein de CEVITAL



D'après les résultats du tableau et le graphe ci-dessus, on constate que 100% indique un haut niveau de la politique de sécurité. Cela peut suggérer que l'entreprise CEVITAL a réussi à communiquer efficacement les objectifs, les procédures et les mesures de sécurité à tous les membres du personnel. Cela peut être le signe d'une culture d'entreprise solide axée sur la sécurité. Cela pourrait également indiquer que l'entreprise est en conformité avec les normes et les réglementations en matière de sécurité.

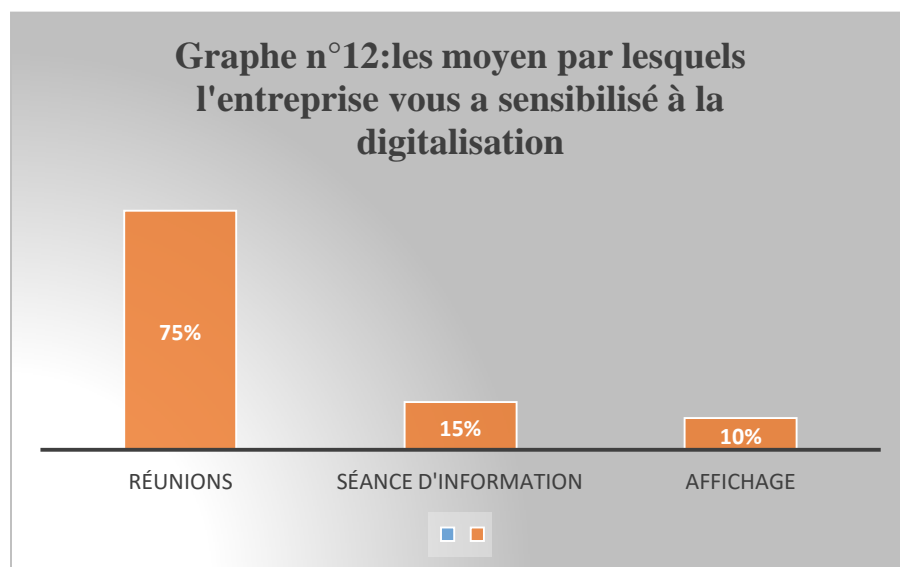
Tableau N°20 : Moyens de sensibilisation des employés lors du changement lié à la digitalisation :

## Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique

Quels sont les moyen avec lequel l'entreprise vous a sensibilisé à la digitalisation ?	Effectif	Fréquence
Réunions	15	75%
Séance d'information	3	15%
Affichage	2	10%
Autre : veuillez préciser	0	0%
Total	20	100%

Source: établi par nous même

**Figure N°19 : Moyens de sensibilisation des employés lors du changement lié à la digitalisation**



D'après les résultats obtenus dans le tableau et le graphe ci-dessus, nous remarquons que 75% des employés déclarent avoir été sensibilisés à la digitalisation par réunions. Cela suggère que CEVITAL a organisé des réunions internes pour informer les employés sur les avantages, les changements et les opportunités liés à la digitalisation. Les réunions peuvent permettre un échange interactif d'informations et répondre aux questions des employés.



## **Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique**

---

15% des employés ont indiqué que l'entreprise les avait sensibilisés à la digitalisation par des séances d'information. Cela pourrait impliquer des présentations ou des sessions dédiées où des experts ont partagé des connaissances et des informations sur les technologies et les stratégies digitales. Les séances d'information peuvent être plus structurées et fournir des informations plus détaillées sur digitalisation.

10% des employés mentionnent avoir été sensibilisés à la digitalisation par l'affichage. Cela suggère que CEVITAL a utilisé des panneaux d'affichage, des posters ou d'autres supports visuels pour communiquer des messages liés à la digitalisation. L'affichage peut être un moyen efficace de diffuser des informations de base à grande échelle.

Dans l'ensemble, ces résultats indiquent que CEVITAL a adopté différentes approches pour sensibiliser ses employés à la digitalisation. Les réunions semblent être la méthode privilégiée, touchant la majorité des employés, suivis des séances d'information. L'utilisation de l'affichage a également été utilisée, bien que moins fréquemment.

### **3.3.2. Analyse des résultats:**

- Nous observons que notre échantillon se constitue d'un taux 75% homme, et 25% femme.
- Les personnes âgées entre 36 et 46 ans représentent la partie la plus dominante des personnes interrogées avec un taux de 45%.
- La majorité des répondants sont de niveau d'étude supérieur qui représentent 75%.
- La majorité des répondants sont des cadres dans l'entreprise qui représentent 60%.
- La plupart des répondants sont de nombre d'ancienneté entre 11 et 30ans qui représentent 30% respectivement.
- Répondants ont affirmé à 100% qu'il ya un changement au sein de l'entreprise, et 95% d'entre eux l'ont considéré comme une opportunité.
- 55% des employés considérés que très important le pilotage du changement dans la transition digitale
- La majorité des répondant des ont affirmé que n'est pas des difficultés de pilotage du changement au sein de l'entreprise CEVITAL, qui représentent 85%.

## **Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique**

---

- Tous les employés utilisent des outils digitaux dans leur fonction quotidienne.
- 75% des répondant ont sensibilisé à la digitalisation par moyen de réunions.

A travers le guide d'entretien mené avec le directeur du système information et le questionnaire, nous sommes arrivée à comprendre que le pilotage du changement joue un rôle crucial dans la digitalisation au sein de CEVITAL en facilitant l'acceptation et l'adoption des nouvelles technologies, en favorisant le développement des compétences nécessaires et en assurant une transition harmonieuse sur le plan organisationnel.

Aussi, selon les réponses des employés, on trouve que les clients sont intéressés par la digitalisation des services de l'entreprise, et même ils ont confirmé que la digitalisation contribue dans l'amélioration de l'image de l'entreprise suite à l'utilisation des outils digitaux.

## **Chapitre 03 Présentation, analyse et interprétation des résultants du cadre pratique**

---

### **Conclusion**

A partir des résultats obtenus par l'analyse des réponses aux questions de notre guide d'entretien et du questionnaire, nous pouvons affirmer que le pilotage du changement est primordial pour faciliter aux acteurs l'opération de la digitalisation, en les formant aux nouvelles technologies et en les impliquant activement dans le processus de cette dernière. Cela nécessite évidemment une communication transparente, une gestion des résistances et une culture d'entreprise qui encourage l'innovation et l'adaptabilité.

# **Conclusion général**

## Conclusion générale

---

La mise en œuvre d'un projet de digitalisation au sein de CEVITAL nécessite un pilotage du changement efficace pour accompagner cette transformation. Les hypothèses formulées sont les suivantes.

La première hypothèse : les modèles de pilotage du changement permettent d'accompagner la digitalisation. Cette hypothèse est confirmée. La digitalisation est un processus complexe qui implique des changements organisationnels, technologique et culturels.

Les modèles de pilotage du changement fournissent des méthodologies et des outils pour gérer ces changements de manière structurée. Ils aident à anticiper les résistances au changement, à communiquer efficacement, à former les employés et à créer un environnement propice à l'adaptation des nouvelles technologies. En utilisant ces modèles CEVITAL peut maximiser les chances de réussite de son projet de digitalisation.

La deuxième hypothèse : la digitalisation impact positivement l'organisation de l'entreprise. Cette hypothèse est également confirmée. La digitalisation offre de nouveaux avantages aux entreprises, notamment en termes d'efficacité opérationnelle, de productivité, de réduction des coûts et d'amélioration de la prise de décision. En automatisant les processus, en mettant en place des outils de collaboration en ligne et en exploitant les données, CEVITAL peut améliorer sa réactivité, sa compétitivité et sa capacité à innover. De plus la digitalisation permet souvent de repenser les modèles d'affaires traditionnels et d'explorer de nouvelles opportunités de croissance.

En conclusion, le pilotage du changement est essentiel lors de la mise en œuvre d'un projet de digitalisation au sein de CEVITAL. Les modèles de pilotage du changement aident à accompagner cette transformation en gérant les aspects humains, organisationnel et techniques du changement. De plus, la digitalisation a un impact positif sur l'organisation de l'entreprise en offrant des avantages tangibles tels que l'efficacité accrue, la création de nouvelles opportunités. En combinant une gestion du changement efficace et une vision stratégique de la stratégie de la digitalisation, CEVITAL peut tirer pleinement parti des bénéfices offerts par cette transformation digitale.

# **Bibliographie**

### **1- Ouvrages**

- AUTISSIER.David (2010). - Conduit du changement : concept clés .- Paris : Ed. Dunod,
- AUTISSIER David et MOUTOT Jean-Michel (2013). -Méthodes de conduire du changement. - 3éme éd- Paris : Dunod.
- BEAUDOIN, Pierre (1990). - la gestion du changement : une approche stratégique pour l'entreprise en mutation.-Montréal : Stratégies pour l'entreprise,
- BELANGER Laurent (1994), -le changement organisationnel et le développement. - In : la dimension humaine des organisations. Sous la Dir. De COTE Nicole.-Montréal : éd. Gaëtan Morin.
- BOUTTEAU Vincent NAIM David (2019). - La transformation digitale au sein des organisations. - Paris : Ed. EGG et EY.
- CHEZELLES Gilles (2006). - La dématérialisation des échanges. - Paris : Ed. Hermès-Lavoisier
- COLLERTTE Pierre [et al] (1997). -le changement organisationnel : théorie et pratiques- Québec : Ed. Presses univ..
- COHEN, Elie (1997). -Gestion de la formation.-Paris : Ed. Economica.
- DELORME Pascal et DJELLALIL Jilani (2015). - La transformation digitale : saisir les opportunités du numérique pour l'entreprise. - Paris : Dunod.
- DEMERS, Christiane (1999). De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. Paris : Ed. Gestion, vol.24, n°3.
- GILBERT Patrick et PIGEYRE Frédérique (2005). -organisations et comportements : nouvelles approches, nouveaux enjeux. –Paris : Dunod.
- GILLES, Tenau (2005), la résistance au changement organisationnelle ; perspectives, Paris : Ed. L'Harmattan.
- GOUVERNNEC Yann, KABLA Hervé (2013.- La communication digitale expliquée à mon boss. - Paris : Ed. Kawa.
- GROUAD Benoit et MESTON Francis (1998). -l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement. Paris : Dunod.
- HENRY July, HERNALESTEEN Alyson, DUMAS Bruno et CALLARD Anne-Sophie (2018). - Que signifie éduquer au numérique ? Pour une approche interdisciplinaire. Lausanne.

## **Bibliographie**

- HAFSI Taieb, FABI Bruno (1997), -les fondements du changement stratégique, -Montréal : éd. Transcontinental
- KOURILSKY, F. (2004). -Du désir au plaisir de changer : comprendre et provoquer le changement.-paris : Ed. Dunod
- MINTZBERG H, AHL SARMENAKIS, A.A. et BEDEIN (1990) -Safari en pays stratégie, l'exploration des grandes courants de la pensée stratégique.-Paris : Village mondial.
- MEIER, Olivier et [et al], (2007), ''Gestion de changement''. Paris : Ed. DUNOD
- MEYER Alan D. GOES James B, BROOKS Geoffrey R. (1995). -Organizations reacting to hyperturbulence. -In: Journal: Longitudinal Field Research Methods: Studying Processus in organizational Change, Sage, Thousand Okas, CA,
- Patrick Besson, conduite au changement et transformation digitale-mobiliser ses collaborateurs, 2011
- PRETTI Jean-Marie, « Gestion des ressources humaines », Edition Vuibert Entreprise, 1999
- REVEL M. (2004). -Un changement mesuré ? Communication présentée au XV congrès de l'AGRH, Montréal.
- ROMELAER Pierre (1997). -Changement d'organisation et ressources humaines.-Paris : Ed. Economica,
- PINONCELY, Lalée (2016). Premiers pas vers le digital. - Paris : Ed. Eyrolles
- STARBUCK William H. (1965). -organizational Growth Development. -In: Handbook of Organizations-Chicago: and Mc Nally,
- THEVENET Maurice (1995). -Impliquer les personnes dans l'entreprise. -Paris, édition, Liaisons

### **2- Articles de revues**

- AUDRIN Bertrand et DAVOINE Eric (2017). - La fonction RH face à la numérisation des organisations : le cas des outils de communication numérique. - Revue Management et Avenir, vol. 02, n° 92
- ARMENAKSI A. of theory and research in A. et BEDEIAN A.G (1999). -Organizational change: A Review of Theory and RESEARCH in the 1990s. Journal of Management, n°25
- EJBARI Ridouane et BOUALI Jamal (2022). - La transformation digitale des entreprises : propositions d'un cadre théorique global de compréhension. - International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics (IJAFAM), vol. 03, issue 1.1



- ETTIEN Fidel et Nathalie PERON (2019). - Maturité digitale et capacité absorptive : déploiement d'une stratégie de transformation digitale dans une entreprise agro-alimentaire. - Revue Gestion

### **3- Thèses et mémoires**

- BOUKRIF, Moussa, -Ingénierie et pilotage du changement organisationnel, cas de la réforme des entreprises publiques Algériennes, - thèse de Doctorat en sciences de gestion, université de Bejaia.2008

- FAYON David (2018). - Mesure de la maturité numérique des acteurs bancaires dans une perspective de transformation digitale, gestion et management. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université Paris-Saclay

- FIORINI Chrystelle, « Face au changement : comment faire évaluer les pratiques professionnels des hospitaliers », Mémoire de l'école de la santé publique, Décembre 2001

- GHADDAB, Nadia et AOUBADI, Sourou, (2003). -Les fonctions pratique de la gestion des ressources humaines.-Tunis : Ed. Université virtuelle de Tunis

- NICAHINE Pierre ET Yves DE RONGE (1996). -Dictionnaire de gestion. - Paris : Ed. Armand Colin

- PAULIN Duval, « la conduite du changement et la communication à la poste », Mémoire, Université de Nice Antipolis, 2006.

- RIM, Zid, comprendre le changement organisationnel a travers les émotions, mémoire présenté comme exigence partielle de la matrice en administration des affaires, université de Québec à Montréal, Octobre 2006.

- SLIMANI Radia (2005). -Le pilotage des changements organisationnels et managériaux induite par l'implantation d'un SMQ et d'un ERP : cas de l'entreprise publique algérienne de Bejaia.- Thèse doctorat en science de Gestion.-Université de Bejaia

### **4- Documents électroniques**

- Journal du net <management> conduite du changement : les cinq principes à respect [www.Journaldu.net.com/management/dossiers](http://www.Journaldu.net.com/management/dossiers)

- Sélim Dahmani, Utiliser le modèle de kotter pour conduite le changement ,7mai, <https://blog.hubspot.fr/marketing/modele-de-kotter>

### **5- Site web**

- <https://www.management-academy.tv/article/dfghjk/>consulté le 11/05/2023 à 14h32.

- <https://www.alphalives.com/digitalisation/>consulté le 11/05/2023 à 14h40.

## Bibliographie

---

- <https://www.map24.com/quels-sont-les-avantages-et-les-inconvenients-de-la-digitalisation/>  
Consulté le 13/05/2023 à 21h8

- <https://wikimemoires.net/2022/05/outils-de-la-digitalisation-d'entreprise/> consulté le  
14/05/2023 à 01h20.

- <https://www.managersenmission.com/blog/conduite-du-changement-transformation-digitale/> consulté le 18/05/2023 à 8h33

# **Annexes**

## **Guide d'entretien**

### **Axe 01 : Le changement organisationnel au sein de l'entreprise CEVITAL.**

Q1 : Que signifie le changement pour vous ? Une opportunité, une contrainte

Q2 : Quelles sont les personnes concernées par ces changements ?

Q3 : Qu'est-ce-que le changement organisationnel au sein du CEVITAL ?

Q4 : Quels sont les objectifs du changement organisationnel au sein de CEVITAL ?

Q5 : Comment le CEVITAL met-il en œuvre le changement organisationnel ?

Q6 : Quels sont les facteurs clés de réussite pour le changement au sein de CEVITAL ?

Q7 : Quels sont les avantages potentiels du changement pour l'entreprise CEVITAL ?

### **Axe 02 : Le pilotage du changement au sein de CEVITAL**

Q1 : Qu'est-ce que le pilotage du changement au sein de Cevital ?

Q2 : Pourquoi Cevital pourrait-elle avoir besoin d'un pilotage du changement ?

Q3 : Quels sont les objectifs du pilotage du changement chez Cevital ?

Q4 : Quelles sont les étapes clés du pilotage du changement chez Cevital ?

### **Axe 03 : L'importance de digitalisation au sein de CEVITAL**

Q1 : Selon vous, quel a été l'impact de la stratégie de la transformation digital menée au sein de CEVITAL dans le domaine SI ?

Q2 : Vos collaborateurs sont –ils formés à la digitalisation ?

Q3 : Disposez-vous d'une plateforme permettant d'avoir accès à l'actualité de votre entreprise ?

Q4 : Quels sont les processus digitalisés au sein de l'entreprise CEVITAL ?

Q5 : Quels sont les processus RH et SI qui peuvent être encore digitalisés ?

Q6 : Comment l'entreprise CEVITAL accompagne –t-elle les RH dans le changement digital ?

Q7 : Quelles actions ont été mises en œuvre pour digitaliser le processus RH et SI ?

Q8 : Quels sont les impacts de la digitalisation sur la fonction RH ?

Q9 : Quel est votre vision pour améliorer le système d'information ressources humaines en 2023 /2025 ?



## **Questionnaire :**

### **I- Identification du questionné (e)**

#### **1. Etes-vous?**

- Femme
- Homme

#### **2. Quel est votre âge?**

- 18- 24 ans
- 25-35 ans
- 36- 46 ans
- 47 ans et plus

#### **3. Quel est votre niveau d'étude ?**

- Primaire
- Moyen
- Secondaire
- Supérieur
- Formation professionnelle

#### **4. Quel est votre poste occupé ?**

.....

#### **5. Le nombre d'années d'ancienneté dans l'entreprise Cevital:**

- 1-5 ans
- 6-10 ans
- 11-20 ans
- 21-30 ans
- 31- 41 ans
- 42 ans et plus.

## **II- Le pilotage du changement au sein de l'entreprise Cevital**

**6. Ya-t-il un changement au sein de votre entreprise ?**

- Oui
- Non

**7. Que signifie le changement pour vous ?**

- Une contrainte
- Une opportunité

**8. Quel est le degré d'importance du pilotage du changement dans la transition digitale ?**

- Très important
- Important
- Neutre
- Très peu important
- Peu important

**9. Est –ce-que le pilotage du changement au sein de l'entreprise cevital a connu des difficultés ?**

- Oui
  - Non
- 

## **III- L'impact de la digitalisation au sein de l'entreprise Cevital**

**10.Y a-t-il une transformation digitale au sein de votre entreprise ?**

- Oui
- Non

**11. Si oui, quels sont les services concernés par la digitalisation ?**



.....  
.....  
**12. Utilisez- vous des outils digitaux dans votre fonction quotidienne ?**

- Oui
- Non

**14. Si oui, en quoi consiste la mutation de votre profession/fonction ?**  
.....

**15. Votre entreprise a-t-elle une politique de sécurité digitale ?**

- Oui
- Non

**16. Quels sont les moyens avec lesquels l'entreprise vous a sensibilisé à la digitalisation ?**

- Réunions
- Séance d'information
- Affichages
- Autre : veuillez préciser

**Merci pour votre collaboration.**

## **Résumé :**

Ce travail de recherche se concentre sur le pilotage du changement lors de la mise en œuvre d'un projet de digitalisation. La digitalisation des processus est devenue essentielle pour les entreprises cherchant à rester compétitives dans un environnement en évolution constante. Le pilotage du changement revêt alors une importance capitale dans la réussite du projet de digitalisation. Il englobe un ensemble d'activités visant à accompagner les individus au sein de l'organisation dans l'adoption de nouvelles méthodes de travail.

**Mots clés :** Pilotage du changement, Changement, Digitalisation, Numérisation, Résistance.

## **Summary:**

This research work focuses on managing change during the implementation of a digitization project. The digitization of processes has become essential for companies seeking to remain competitive in an ever-changing environment. The management of change is therefore of paramount importance in the success of the project. digitization. It encompasses a set of activities aimed at supporting individuals within the organization in adopting new ways of working.

**Keywords:** Change management, Change, Digitization, Digitization, Resistance