

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**



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

**Mémoire de fin de cycle**

En vue de l'obtention du diplôme de  
**MASTER EN SCIENCES DE GESTION**  
Option : Management

**L'INTITULE DU MEMOIRE**

**Du modèle classique au modèle digital : Impact de la  
transformation numérique sur la compétitivité de l'EPB**

Dirigé par :

- BELAID Hanane
- BENMAOUCHE Amel

Date de soutenance :

**Jury :**

Président : AMGHAR Malika

Examineur: KHERBACHI Sonia

Rapporteur : BENABDESLAM Chafiaa

**Année universitaire : 2024/2025**

## ***Dédicaces***

*Je dédie ce modeste travail aux personnes qui étaient à mes côtés et m'ont encouragé. À mes très chers parents pour tous leurs sacrifices, amours, tendresse, et leurs prières tout au long de mes études. A mes chères sœurs pour leurs encouragements, merci d'être là pour moi.*

*HANANE*

*Je dédie ce travail à mes chers et adorables parents, {Saida} et {Zahir} qui ont toujours été là pour moi. Sans eux, rien de tout cela n'aurait été possible. À ma chère sœur Kahina, à mon petit frère Fayçal, et à mes grands-parents, merci infiniment pour leurs encouragements.*

*AMEL*

## ***Remerciements***

Nous tenons à remercier profondément ma promotrice, Mme Benabdeslam Chafiaa, qui a été très patiente et nous a orienté tout au long de ce travail.

Nous ne manquerions pas de remercier nos très chères familles.

Nous remercions également les membres de jury, qui ont accepté d'évaluer ce travail.

Nous tenons aussi à remercier l'ensemble du personnel de l'entreprise portuaire de Bejaïa, spécialement Mlle Boufous Saliha qui a accepté de nous encadrer au sein de l'entreprise.

Et nous remercions toutes les personnes qui ont participé pour l'accomplissement de ce travail.

## Liste des abréviations

<b>Mots</b>	<b>Abréviations</b>
<b>APCS</b>	Algerian Port Community System
<b>BMT</b>	Bejaia Méditerranéen Terminal
<b>CRM</b>	Customer Relationship management
<b>DC</b>	Direction Capitainerie
<b>DCOM</b>	Direction Commerciale
<b>DCW</b>	Direction de Commerce de Wilaya
<b>DG</b>	Direction Digitalisation
<b>DE</b>	Direction Exploitation
<b>DRH</b>	Direction Ressources Humaines
<b>DSA</b>	Direction des Services Agricoles
<b>DSI</b>	Direction des Systèmes d'Information
<b>EPB</b>	Entreprise Portuaire Bejaia
<b>ERP</b>	Entreprise Ressource Planning
<b>IMO</b>	International Maritime Organisation
<b>IP</b>	Internet Protocol
<b>GED</b>	Gestion Electronique des Documents
<b>LOGIFACT</b>	Logiciel de Facturation
<b>LOGIMAC</b>	Logiciel Manutention et Acconage
<b>OCDE</b>	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
<b>SIP</b>	Système d'Information Portuaire
<b>SIRH</b>	Système d'information pour les Ressources humaines
<b>TOS</b>	Terminal Operating System

## Liste des tableaux

N	Tableau	Page
1	Informations professionnelles des responsables des responsables interrogés	18
2	Résultats de l'axe 1 : Technologies numériques mises en place à l'EPB et évaluation de leur impact par les responsables	19
3	Applications et solutions mises en œuvre au sein de l'EPB	22
4	Résultats de l'axe 2 : L'influence de la transformation numérique sur la performance et la compétitivité	23
5	Résultats de l'axe 3 : L'optimisations et mobilisations des ressources stratégiques	26

## Liste des figures

N°	Figure	Page
1	Schéma récapitulatif des résultats de l'analyse et validation des trois hypothèses à partir des entretiens réalisés au sein de l'entreprise portuaire de Bejaïa	30

# SOMMAIRE

Dédicaces

Remerciements

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

**INTRODUCTION .....01**

**Chapitre 1 : Cadre théorique : Transformation numérique et compétitivité des entreprises**

I. Transformation numérique.....05

II. Compétitivité .....08

III. Le lien entre la transformation numérique et la compétitivité.....10

**Chapitre 2 : Etude de cas : Impact de la transformation numérique sur la compétitivité de l'Entreprise Portuaire de Bejaia**

I. Présentation de l'organisme d'accueil.....17

II. Méthodologie de travail .....18

III. Présentation et analyse des résultats .....19

IV. Synthèse des résultats et analyse des hypothèses .....29

**CONCLUSION .....32**

**Bibliographie.....35**

**Annexes.....38**

**Résumé**

# **Introduction Générale**

## Introduction générale

Les entreprises doivent s'adapter au paysage numérique en constante évolution afin de rester compétitives dans un environnement en perpétuel changement. Les nouvelles technologies jouent un rôle crucial dans l'augmentation de la productivité et le développement organisationnel. De plus, de nombreuses études montrent que les entreprises qui investissent dans la technologie numérique enregistrent de meilleurs résultats et renforcent leur position sur le marché.

A travers le monde entier, la transformation numérique représente une nouvelle étape de la profonde réorganisation économique et sociale engagée depuis plusieurs décennies sous l'effet des technologies d'information.<sup>1</sup>

La transformation vers le numérique impacte toutes les organisations de tous les pays, selon des degrés différents d'une organisation à une autre, en dépassant la contrainte du temps et du lieu, des échanges mondiaux se font en ligne, des conventions et des contrats internationaux se signent en ligne, des investissements sont en forte progression grâce au réseau internet et des flux monétaires vont et viennent en quelques minutes. Le changement dans le monde des affaires incite les gestionnaires à explorer cette approche du numérique ou ils passent d'une structure classique lourde vers de nouveaux systèmes digitaux plus agiles et plus faciles à utiliser.<sup>2</sup>

Ainsi, la transformation numérique ne constitue pas seulement une évolution technologique, mais un véritable moyen stratégique pour renforcer la compétitivité des entreprises.

Dans un environnement où la concurrence s'intensifie et les échanges se mondialisent, la compétitivité est devenue un enjeu crucial tant pour les entreprises que pour les autorités publiques. Elle est désormais au cœur des discussions académiques et professionnelles, tant elle conditionne la durabilité et l'efficacité des organisations, qu'elles soient dans le domaine industriel ou des services.<sup>3</sup>

La compétitivité semble être conditionnée par une multitude de facteurs ou déterminants aussi bien nationaux qu'internationaux. Le concept n'est pas statique et

---

<sup>1</sup> Lemoine P (2014). La nouvelle grammaire du succès : la transformation numérique de l'économie française. Rapport au Gouvernement. P11.

<sup>2</sup> Ben Abdelhak, A. (2024). L'impact de la transformation numérique sur la performance de la fonction des ressources humaines (Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières) P11.

<sup>3</sup> Kaoutar Talmenssour (2022), La compétitivité des entreprises : revue de littérature, théories et mod-Eles. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, ISSN: 2658-8455. Volume 3, Issue 1-1, P60.

## **Introduction générale**

change constamment en réponse aux changements des conditions du marché. Ainsi, la perte de l'avantage compétitif impose aux entités non viables de s'ajuster ou bien de changer complètement de créneaux.<sup>4</sup>

Aujourd'hui, la problématique de la transformation numérique et son impact sur la compétitivité des entreprises est plus que jamais d'actualité. Ceci consiste à examiner la manière dont les technologies numériques affectent la performance de l'entreprise portuaire de Bejaia et leur aptitude à conserver un avantage compétitif durable. De ce fait, notre mémoire s'attache aussi à étudier le lien entre la transformation numérique et la compétitivité de l'entreprise.

La question centrale à laquelle nous tenterons d'apporter des éléments de réponse est la suivante :

**Comment la transition de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB) vers un modèle digital permet-elle de renforcer durablement sa compétitivité ?**

De cette question principale, trois sous-questions émergent :

Q1-Quelles sont les principaux leviers numériques qui ont accompagné la transition digitale de l'EPB, et comment ont-ils été intégrés dans les processus internes ?

Q2-En quoi cette transition numérique a-t-elle contribué à améliorer la performance opérationnelle et organisationnelle de l'entreprise ?

Q3-De quelle manière la digitalisation a-t-elle permis une meilleure gestion et valorisation des ressources stratégiques pour soutenir la compétitivité de l'EPB ?

**Hypothèses de la recherche :**

H1-La mise en place d'outils numériques adoptés facilite la modernisation des processus et joue un rôle clé dans la transition digitale de l'EPB.

H2-La transformation numérique exerce un effet positif sur la performance globale de l'EPB, en améliorant la productivité, la réactivité et la qualité des services.

---

<sup>4</sup>Lachal L. (2001) La compétitivité concepts, définitions et applications. In Laajimi A. (Ed.). Arta L (Ed.). Le futur des Échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité Zaragoza CIHEAM, (Cahiers Options Méditerranéennes n. 57), p.29-36.

## **Introduction générale**

H3-La digitalisation permet une mobilisation plus efficace des ressources humaines, techniques et informationnelles, contribuant ainsi à renforcer la compétitivité de l'entreprise.

### **Méthodologie :**

Nous avons choisi de mener des entretiens avec plusieurs responsables du port de Bejaïa afin de mieux comprendre comment la transformation numérique est appliquée dans ce contexte et quels effets elle peut avoir sur la compétitivité. Pour cela, un guide d'entretien a été préparé, permettant de poser des questions sur les outils numériques utilisés, les changements dans le travail quotidien et les résultats observés. Les réponses recueillies offrent des informations utiles pour comprendre les changements en cours dans le fonctionnement du port.

### **Organisation du travail :**

Ce travail s'organise autour de trois grandes parties. Dans un premier temps, nous explorons la transformation numérique en présentant ses définitions, ses différentes composantes (automatisation, dématérialisation, désintermédiation), les outils numériques utilisés (ERP, cybersécurité, plateformes collaboratifs, voix IP, cloud computing, GED, plateformes de partage des fichiers), ainsi que les étapes du processus de transformation (de la stratégie à l'exécution), sans oublier les enjeux stratégiques qu'elle soulève pour les entreprises.

Ensuite il se concentre sur la compétitivité des entreprises, en étudiant ses différentes formes (prix et hors prix), ses multiples facteurs (ressources, innovation, productivité, politiques publiques, etc.) et les principaux indicateurs de mesure (part de marché, rentabilité, productivité des facteurs...).

Puis, il analyse le lien entre ces deux concepts, en mettant en lumière comment la transformation numérique peut être un atout stratégique pour renforcer la compétitivité des entreprises, en optimisant les ressources, en améliorant la performance globale et en leur permettant de mieux s'adapter aux exigences d'un environnement économique de plus en plus numérique, concurrentiel et globalisé. Enfin, la troisième partie présente une étude de cas pratique, structurée autour de la démarche méthodologique adoptée, de l'analyse des données collectées et de l'interprétation des résultats obtenus.

**Chapitre 1 : Cadre théorique :  
Transformation numérique et  
compétitivité des entreprises**

## **Chapitre 1 : Cadre théorique : Transformation numérique et compétitivité des entreprises**

La transformation numérique modifie radicalement les méthodes de fonctionnement et de communication des entreprises. Elle leur offre la possibilité d'accroître leur efficacité, leur rapidité et leur proximité avec la clientèle. Cela devient nécessaire pour maintenir sa compétitivité sur un marché devenu d'une exigente croissante.

Dans cette partie théorique, nous avons d'abord présenté les fondements de la transformation numérique, ses outils et ses principaux leviers. Nous avons ensuite défini la notion de compétitivité et ses différents aspects. Enfin, nous avons étudié le lien entre la transformation numérique et la compétitivité, afin de montrer comment le numérique peut renforcer la performance et la position concurrentielle de l'entreprise.

### **I. Transformation numérique**

Selon Nicolas DENIS (2019), « *la transformation numérique consiste en transformation des métiers, numérisation des process, digitalisation de la relation client, ce sont là autant d'enjeux qui impactent profondément nos économies modernes. Tous les acteurs sont concernés, et le secteur bancaire ne fait pas exception. Ces véritables révolutions nous interrogent et bouleversent profondément notre manière d'appréhender nos métiers. Elles nous engagent à les transformer. Une attitude passive et spectatrice conduirait inévitablement sur la voie du déclin* ». <sup>5</sup>

A travers cette définition nous pouvons avoir que la transformation numérique ne concerne pas juste la technologie, mais transforme en profondeur les métiers, les processus internes et la relation avec les clients. Il insiste sur le fait que si les entreprises ne s'adaptent pas activement, elles risquent tout simplement de disparaître.

Pour enrichir cette perspective, l'OCDE propose une définition plus analytique axée sur les éléments techniques de la transformation numérique.

Selon l'OCDE (2019), « *la transformation numérique correspond à la conversion de données et de processus analogiques dans un format lisible par la machine. Le développement du numérique désigne quant à lui l'utilisation des technologies et données numériques, ainsi que les interconnexions qui donnent lieu à la naissance d'activité nouvelles ou à l'évolution d'activité existantes. On entend par « transformation*

---

<sup>5</sup> Nicolas Denis (2019), «la banque, en pleine transformation », Annales des lines- réalités industrielles, volume1, p.33

## **Chapitre 1 : Cadre théorique : Transformation numérique et compétitivité des entreprises**

*numérique » les effets économiques et sociétaux de la numérisation et du développement de numérique ».*<sup>6</sup>

Nous retenons de cette définition que la transformation numérique commence par la numérisation des données et des processus, pour les rendre exploitables par la machine. Ensuite, elle précise que ce phénomène a des impacts beaucoup plus larges, qui transforment l'économie et la société dans son ensemble.

Plusieurs éléments clés constituent la base de la transformation numérique. Premièrement, l'automatisation facilite des améliorations de performance en maximisant l'emploi des facteurs de production tels que la productivité du travail, du capital, de l'énergie et des matières premières mais aussi augmentation des capacités d'individualisation de l'offre.

Deuxièmement, la dématérialisation entraîne l'apparition de nouveaux canaux de communication et de distribution qui remplacent ou transforment les réseaux physiques d'agences, de guichets et de magasins, en même temps qu'une baisse des coûts marginaux de production et des coûts de transaction.

Troisièmement, la désintermédiation/ré-intermédiation évoque la réorganisation des chaînes de valeur due à l'arrivée de nouveaux intervenants ce qui exige une modification des modèles commerciaux et d'intermédiation.<sup>7</sup>

Ces transformations reposent notamment sur l'utilisation d'outils numérique tels que les sites web, des applications mobiles et des logiciels professionnels. Internet fournit la première impression pour les clients, influençant leur décision. Pour maximiser ses avantages, un site web doit être référencé. Les applications mobiles sont essentielles pour la numérisation, plus de la moitié du temps passé sur internet étant effectué via des appareils mobile. Les logiciels professionnels sont essentiels à l'optimisation des performances d'une organisation. Ils permettent d'améliorer la productivité dans les domaines clés comme la comptabilité, la gestion de projet, les ressources humaines (SIRH), la relation client (CRM) ou encore via les plateformes intranet. Ces outils optimisent les processus internes, augmentent les performances et contribuent à la croissance des revenus.

---

<sup>6</sup> OECD (2019), « vers le numérique : Forger des politiques au service de vies meilleurs » OECD publishing, Paris.p20

<sup>7</sup>Ibid, P9

## **Chapitre 1 : Cadre théorique : Transformation numérique et compétitivité des entreprises**

Par ailleurs, les newsletters et les pages d'atterrissage sont cruciales pour maintenir la visibilité de l'organisation et assurer une communication efficace avec les clients. Elles renforcent la compétitivité dans un environnement numérique en constante évolution.<sup>8</sup>

Cependant, la mise en œuvre de la transformation numérique ne se limite pas aux outils, elle suit un processus organisé en trois étapes clés, La première étape de la mise en œuvre d'une stratégie de transformation consiste à définir une vision claire et à développer une stratégie. Cela implique d'évaluer les ressources et les compétences existantes, de fixer des objectifs et de viser l'alignement avec la stratégie globale de l'entreprise.

La deuxième étape consiste à articuler le plan opérationnel, ce qui implique de former une équipe dédiée pour assister et surveiller la mise en œuvre. Chaque objectif stratégique doit être traduit en programmes opérationnels, tels que l'expérience client ou les processus internes. Le plan opérationnel doit être séquentiel et surveillé à travers des indicateurs de succès.

La dernière étape consiste à exécuter et superviser la mise en œuvre, en assurant une communication continue et des ajustements en temps réel aux indicateurs de succès.<sup>9</sup>

Mais au-delà de la mise en œuvre technique, la transformation numérique pose également de nombreux enjeux que les entreprises doivent relever. Parmi eux, Fournir une « expérience client » globale pour répondre aux attentes des consommateurs attirés par la technologie digitale. Elargir la gamme de produits/services avec une composante numérique, en ajoutant des caractéristiques digitales en offrant un accès immédiat à un manuel d'utilisateur numérique. Éclairer les choix décisionnels, comme proposer des recommandations d'achat personnalisées au consommateur basées sur l'examen de ses informations, sa navigation internet et son passé d'achat.<sup>10</sup>

Donc la transformation numérique ne représente pas seulement une évolution technologique, c'est un véritable outil stratégique. Il est donc essentiel d'étudier son impact sur la compétitivité des entreprises, pour saisir comment cela peut renforcer leur place sur le marché.

---

<sup>8</sup>Bouhadjar M.& Ghanem I. (2022). Les effets de la transformation numérique sur l'écosystème des entreprises, cas du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord. In *politique Mondiale*, vol.6, n°2, pp.1075-1092

<sup>9</sup> McKinsey & Company. (2014). *Accélération la mutation numérique des entreprises : un gisement de croissance et de compétitivité pour la France*. McKinsey p36.

<sup>10</sup> SAUVIN Thierry (2009), *la compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée*, Ellipses, Paris, p8.

## Chapitre 1 : Cadre théorique : Transformation numérique et compétitivité des entreprises

### II. Compétitivité

Selon SAUVIN Thierry (2009) : « une entreprise compétitive est une entreprise qui ne se met pas en péril et qui sait combiner efficacité et efficience. Être efficace signifie que l'entreprise atteint son objectif (réponse, par exemple aux attentes des consommateurs). L'efficience est la capacité à économiser les ressources pour atteindre l'objectif fixé ». <sup>11</sup>

Cette définition met en évidence la nécessité pour une entreprise de trouver un juste équilibre entre ses ambitions et l'usage raisonné de ses ressources. Elle montre qu'être compétitif, c'est savoir atteindre ses finalités et assurer sa durabilité.

Selon Freebairn (1986) « la compétitivité c'est la capacité à fournir des biens et des services au moment opportun heure, lieu et forme recherchés par les acheteurs étrangers à des prix aussi bons au meilleurs que ceux des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le cout d'opportunité revient sur les ressources employées ». <sup>12</sup>

Nous retenons de cette définition que la compétitivité repose sur la capacité à répondre aux attentes des marchés étrangers tout en assurant une rentabilité minimale des ressources utilisées. Elle met en avant un équilibre entre performance commerciale et efficience économique.

C'est dans cette optique que l'on distingue deux formes complémentaires de compétitivité. La compétitivité de prix se base sur la structure des coûts et des prix d'une économie par rapport à ses partenaires commerciaux. Elle est principalement influencée par le taux de change et les charges salariales.

Concernant à la compétitivité hors prix, également appelé compétitivité structurelle, elle met en avant la capacité d'une entité économique à se distinguer autrement qu'en jouant sur les prix. Cette dernière repose sur divers éléments tels que la qualité et la distinction des produits, l'estime de l'entreprise, l'innovation, et comprend deux aspects précis, à savoir la compétitivité technologique qui évalue la capacité à participer à l'avancée technologique par rapport à ses concurrents, et la compétitivité organisationnelle qui reflète l'efficacité des systèmes internes de production et de vente ainsi que l'équilibre

---

<sup>11</sup> Ibid p8.

<sup>12</sup> Sharpel, J, & Milham, N. (1990). Longun compétitiveess of Australian agriculture (FAER-243). Economic Research Service, U.S. Department of Agriculture.p9.

## **Chapitre 1 : Cadre théorique : Transformation numérique et compétitivité des entreprises**

des structures économiques nationales, incluant les infrastructures, les investissements et les méthodes de gestion.<sup>13</sup>

Nous comprenons que la compétitivité ne se réduit pas aux seuls aspects économiques ou de coûts, mais intègre aussi des facteurs structurels comme l'innovation, la qualité et l'efficacité organisationnelle. Cette distinction nous amène à considérer la compétitivité comme un levier global de performance, mettant en évidence l'importance d'une vision stratégique à long terme pour se démarquer.

Pour approfondir cette compréhension, il convient d'examiner les éléments essentiels qui déterminent la compétitivité. Ces facteurs incluent les ressources naturelles et le capital humain, où la compétence managériale est essentielle.

L'innovation technologique et l'amélioration du rendement du processus de production contribuent à une augmentation de la productivité et offrent un avantage compétitif.

Les caractéristiques du produit, y compris sa qualité, son caractère distinctif, le service post-achat et sa fiabilité, jouent également un rôle crucial, surtout dans une situation de concurrence axée sur des critères autres que le prix.

Les économies d'échelle facilitent la diminution des coûts par unité et l'optimisation de la rentabilité. En outre, la compétitivité est fortement influencée par des facteurs tels que la régulation et les politiques publiques (fiscales, monétaires, commerciales), les conditions du marché mondial, les frais de transport, les accords entre parties et le taux de change. Ce dernier peut faire varier les tarifs relatifs à l'exportation et à l'importation en fonction des choix politiques.<sup>14</sup>

Par ailleurs, la compétitivité peut être appréhendée à travers différents indicateurs, chacun d'eux ayant ses propres points forts et faiblesses. Bien que rarement mis en pratique, les indicateurs de rentabilité se basent sur les marges brutes et nettes ou les rapports prix-coût.<sup>15</sup> Un autre indicateur souvent utilisé est la part de marché, notamment sa croissance, est fréquemment utilisée pour mesurer la performance générale, englobant à la fois la

---

<sup>13</sup>Marniesse, S., & Filipiak, E. (2004). Compétitivité et mise à niveau des entreprises : Approches théorique et déclinaisons opérationnelles. Agence Française de Développement. p.46

<sup>14</sup>Lachaal L. op.cit P 29-36.

<sup>15</sup>Ibid, P 29-36.

## **Chapitre 1 : Cadre théorique : Transformation numérique et compétitivité des entreprises**

compétitivité prix et hors-prix. Cependant, elle ne permet pas de différencier les impacts des politiques publiques telles que les subventions ou les allocations.

On retrouve également les indicateurs basés sur le commerce, tirés de la théorie de l'avantage comparatif, intègrent entre autres l'indice des exportations nettes, même s'ils souffrent de contraintes en termes de comparabilité.<sup>16</sup>

Les mesures de la productivité des facteurs constituent aussi un indicateur pertinent, car elles permettent d'évaluer l'efficacité technique réelle d'une entité en comparant sa performance productive à celle d'autres, indépendamment des prix et des politiques économiques. Cet indicateur met en lumière la compétitivité structurelle liée à une meilleure utilisation des ressources, à la technologie ou à l'organisation, offrant ainsi une vision claire et durable de la performance concurrentielle.<sup>17</sup>

Finalement, malgré leurs importances dans l'étude de l'avantage comparatifs, les coûts de production présentent des défis en matière de comparaison internationale. Cela limite parfois leur utilisation, bien que des substituts comme le coefficient de coût des ressources soient suggérés pour clarifier l'évaluation.<sup>18</sup>

En somme, la compétitivité d'une entreprise dépend à la fois de sa gestion des coûts, de sa capacité d'innovation et de son efficacité organisationnelle. Elle est évaluée à l'aide de divers indicateurs, chacun offrant un point de vue spécifique. Afin de maintenir son efficacité dans un contexte globalisé et en constante évolution, l'entreprise doit sans cesse adapter ses stratégies en prenant en considération à la fois les facteurs internes et externes.

### **III. Le lien entre la transformation numérique et la compétitivité**

L'entreprise met en œuvre plusieurs leviers de la transformation numérique pour améliorer son fonctionnement interne et accroître sa compétitivité. Parmi des leviers, les outils numériques de communication servent à partager des informations pour véhiculer un message ou promouvoir des produits et services auprès des clients et prospects. Intégré dans une stratégie conçue par l'équipe de communication, il est indispensable pour une entreprise souhaitant améliorer sa visibilité, accroître son chiffre d'affaire, renforcer sa

---

<sup>16</sup> KOULAYOM, H& POHOWE (14 octobre 2002), E. Et al Analyse de la compétitivité fondée sur les théories des ressources et des capacités dynamiques : une revue de la littérature. Vol 02 n°1 janvier 2023 ISSN 2959-5525 Université de Bangui & ; Université de Douala. p 67.

<sup>17</sup>Lachaal L. (2001), p. 29-36.

<sup>18</sup> KOULAYOM, H& POHOWE (14.10.2002), op.cit. P 67.

## Chapitre 1 : Cadre théorique : Transformation numérique et compétitivité des entreprises

notoriété ou attirer de nouveaux clients. La communication, qu'elle soit interne ou externe, repose sur des stratégies marketing globales déclinés en actions et outils adoptés aux objectifs visés.<sup>19</sup>

On peut également mentionner la technologie de la voix sur IP, rend possible, via le protocole IP, le transfert de paquets de données qui correspondent à des échantillons vocaux numérisés. Cette technologie transforme les signaux numériques qui sont transmis via interne. Il est par la suite nécessaire d'acheminer ces paquets dans le bon ordre et dans un laps de temps approprié afin que la voix soit fidèlement reproduite.<sup>20</sup>

En outre, les plateformes de partage de fichiers fait référence à l'échange direct de documents entre des utilisateurs connectés sur internet, en utilisant des données conservées sur l'ordinateur d'un utilisateur ou sur des serveurs à tous accessibles, via des logiciels dédiés connus sous le nom de clients qui facilitent la connexion au réseau professionnel pour diffuser des informations avec d'autres personnes.<sup>21</sup>

L'adoption de systèmes intégrés tels que les ERP (entreprise ressource planning), qui est un logiciel conçu pour administrer toutes les fonctions de l'entreprise grâce à un système unique, intégré et modulaire. Il s'appuie sur un système de base de données centralisé et des normes de gestion standardisées, favorisant l'harmonie des données, l'interaction entre les départements et le perfectionnement des procédures internes. Etant donné sa flexibilité et ses options de configuration, il est capable de répondre aux exigences particulières de chaque organisation.<sup>22</sup>

De plus, les plateformes de collaboration en ligne est un espace numérique facilitant la coopération entre plusieurs utilisateurs sur des projets communs, permettent l'échange d'informations, d'idées et de documents, le suivi des tâches et l'interaction en temps réel. Elle vise des objectifs tels que la gestion de projets, la création collective de contenu et le partage de connaissances.<sup>23</sup>

---

<sup>19</sup> <https://www.ynov.com/definitions/outils-de-la-communication> Consultation (24-04-2025)

<sup>20</sup> Centre d'expertise des grands organismes (2007) la téléphonie sur IP : réseau d'échange sur la gestion des centres de relation clientèle. Québec. Canada :GEGO.

<sup>21</sup> <https://www.avira.com/fr/blog/partage-de-fichiers> Consultation (25-04-2025)

<sup>22</sup> R.Slimani, M.Boukrif(2022) le système ERP et la performance : cas de l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB), revue des sciences économique, de gestion et sciences commerciales, volume :15/N°/ 01/N.S :29 p 250-264.

<sup>23</sup> <https://www.interstis.fr/blog/questcequuneplateformecollaborative/#Dfinitionduneplateforme-collaborative> 0Consultation (25-04-2025)

## Chapitre 1 : Cadre théorique : Transformation numérique et compétitivité des entreprises

Un autre levier important est la gestion électronique des documents (GED) représente un système numérique qui centralise et supervise l'ensemble du cycle de vie des documents. Elle vise à optimiser l'accès à l'information, minimiser les charges, organiser les données, simplifier la recherche, le partage et l'intégration des savoirs tout en garantissant leur archivage et leur protection.<sup>24</sup>

L'utilisation des technologies Cloud (Cloud Computing) propose un ensemble de ressources informatiques virtualisées qui offre la possibilité d'accueillir diverses sortes de charges de travail, qu'il s'agisse de tâches en arrière-plan ou d'applications collaboratives. Cela permet d'assurer le déploiement rapide des services en fournissant sans délai des machines virtuelles ou physiques. Le cloud supporte des modèles de programmations cohérents et réutilisables garantissant une efficacité en cas de souci. Puis, il contrôle l'usage des ressources en temps réel pour adapter et réajuster les allocations en fonction des nécessités.<sup>25</sup>

Enfin, la cyber sécurité constitue se concentre sur la vérification et la mise en œuvre des mesures de protection visant à sauvegarder les systèmes ou les actifs numériques. Ces mesures protègent les systèmes ou actifs contre toute intervention qui cherche à limiter l'accès à ces systèmes ou actifs, en défense des droits de propriété définie par le propriétaire.<sup>26</sup>

Dans une perspective plus large, il est crucial de saisir les approches globales qui permettent à une structure de maintenir un avantage sur ses concurrents.

Porter est l'un des pionniers de la théorie contemporaine de la compétitivité. Porter développe des stratégie « générique » et introduit des outils conceptuels tels que « la chaîne de valeur » et un modèle permettant de déterminer les sources internes et externes d'un avantage concurrentiel, appelé « modèle de diamant » qui permet d'avoir et de garder des avantages compétitifs sur long terme, modèle qui sera développé par la suite par autres auteurs.

En ce sens, porter identifie deux sources principales d'avantage concurrentiels. D'une part, la différenciation, qui peut potentiellement augmenter le tarif en échange des

---

<sup>24</sup>Alliativ.(2013,avril). Livre blanc. La GED, quels gains pour les entreprises Groupevisiatiiv. P 7-9.

<sup>25</sup> Boss, G, Malladi, P, Quan ,D, Legregni, L, & Hall, H. (2007). Cloud computing. IBM Corporation.

Version 1.0, 8 octobre 2007. P4 Disponible en ligne:www.ibm.com/developerworks/websphere/zones/hipods

<sup>26</sup>Craigen, D,Diakun-Thibault,N,& Purse, R. (2014). Defining cybersecurity. Thechnology innovation management review, 4 (10), 16. <https://doi.org/10.22215/timreview/835>

## **Chapitre 1 : Cadre théorique : Transformation numérique et compétitivité des entreprises**

niveaux supérieurs et distinctif de services offerts aux clients. D'autre part, la maîtrise des coûts qui permet d'augmenter la valeur offerte au client en réduisant le coût de produit.<sup>27</sup>

Pour compléter son approche stratégique, Porter (1990) à travers son modèle célèbre, appelé « modèle de diamant », explique que la compétitivité se réfère à des déterminants internes et externes.

Parmi les déterminants internes qu'on trouve, les attributs des facteurs de production tels que la main d'œuvre qualifiée et les infrastructures ; les attributs de la demande nationale et étrangère ; les attributs des industries en amont et apparentées, appelé aussi industries connexes et de soutien ; les attributs de stratégies des entreprises, de la structure de marché et de la rivalité des entreprises.

A ces attributs, le modèle de Porter ajoute également deux déterminants externes, notamment le coup du hasard (Les nouvelles inventions et les nouvelles technologies. Les situations insurrectionnelles, les mutations dans les marchés financières, les crises de pétrole, les décisions du gouvernement étranger, etc.) et les interventions de l'état ou l'action de gouvernement.<sup>28</sup>

En lien avec la notion de compétitivité, Philippe Barré souligne que la performance est un facteur de compétitivité de l'entreprise, s'entend comme la capacité d'une entreprise à atteindre les objectifs, c'est-à-dire répondre aux attentes, et est donc influencé par des résultats dans un sens plus large, mais aussi par la définition d'objectifs correspondants.<sup>29</sup>

Ainsi, deux dimensions essentielles permettent de qualifier la performance, l'efficacité et l'efficience. Ce sont des notions proches et complémentaires qu'il est nécessaire de préciser afin de clarifier les idées. L'efficacité peut être définie comme l'atteindre d'un objectif fixé dans les conditions prévues sans tenir compte des moyens utilisés, L'efficience est la relation entre les résultats obtenus et les moyens consommés pour y arriver.

L'évaluation de la performance peut être considéré comme un exercice délicat et galvaudé. De nombreux calculs de ratio sont effectués. Certains mesurent la rentabilité,

---

<sup>27</sup> Selma Ben Mlouka et Jean-Michel Sahut, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 233 – Organisation P 78

<sup>28</sup> Porter (1990), in Selma Ben Mlouka et Jean-Michel Sahut, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 233 – Organisation P 68-69

<sup>29</sup> Philippe Barré, Selma Ben Mlouka et Jean-Michel Sahut, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 233 – Organisation P 78

## **Chapitre 1 : Cadre théorique : Transformation numérique et compétitivité des entreprises**

d'autres se focalisent sur la productivité, fort peu mesurent la « performance » de l'entreprise ou de service. Ainsi La performance repose sur trois éléments fondamentaux : les objectifs fixés, les ressources consommés, les résultats obtenus.

Pour approfondir cette analyse, Buckley et al. (1988), apportent aux travaux de recherche effectués sur le concept de compétitivité un surplus qui réside dans la catégorisation des mesures de compétitivité. Les auteurs montrent que si nous n'utilisons que les mesures de performance, la durabilité de cette performance ne sera pas considérée ; la continuité du succès ainsi que la poursuite et le maintien du potentiel compétitif seront alors incertains. Inversement, si nous n'avons aucune indication sur la performance. Aussi, traiter le processus managérial de manière qualitative uniquement demeure insuffisant, car il ne fait aucune référence de l'activité managériale en termes de mesures de performance.<sup>30</sup>

En somme, la compétitivité repose sur une combinaison équilibrée entre stratégie, performance et conditions structurelles interne et externes. Sa durabilité dépend d'une capacité à innover, à s'adapter et à optimiser durablement les ressources.

Dans cette perspective, l'approche de management par les ressources apporte un éclairage théorique important. Elle a été initialement avancée dans les recherches en stratégie B. Wernerfelt (1984). R.P Rumelt (1984) considère la firme comme un portefeuille de noyaux de compétences distinctives qui contribuent de façon essentielle à la réalisation de produits ayant une fonctionnalité unique et non au travers son portefeuille d'activité (produits de marché).<sup>31</sup>

Dans cette perspective, Andrews (1971), montre que les sources de compétitivité d'une entreprise ne concernent pas juste la détention de moyens financiers, mais surtout la détention de forte compétences techniques et managériales.

Ainsi B. Wernerfelt considère que les sources qui conduisent les entreprises à occuper des positions compétitives peuvent être aussi bien tangibles ou qu'intangibles.

Parmi celles-ci on retrouve d'abord les compétences qui comprennent le savoir-faire et l'expertise et les aptitudes internes qui facilitent à l'entreprise de se distinguer. Par

---

<sup>30</sup> Kaoutar TALMENSSOUR, La compétitivité des entreprises : revue de littérature, Théories et modèles, Volume 3, Issue 1-1 (2022), p 74

<sup>31</sup> B. Wernerfelt (1984). R.P Rumelt (1984), in Selma Ben Mlouka et Jean-Michel Sahut, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 233 – Organisation P 78

## **Chapitre 1 : Cadre théorique : Transformation numérique et compétitivité des entreprises**

ailleurs, la technologie qu'il s'agisse de matériel (appareils, instruments) ou d'immatériels (brevets, potentiel d'innovation) constitue un atout stratégique de premier ordre. En définitive, les données analytiques à présent un bénéfice majeur, puisqu'elles permettent de mieux appréhender le marché, simplifient le processus décisionnel et favorisent l'application de stratégies plus ciblées et agiles. Ces trois ressources, bien exploitées renforcent la position concurrentielle de l'entreprise de manière durable.<sup>32</sup>

Concernant Barney (1991), l'avantage concurrentiel des ressources se concentre sur les stratégies que les entreprises appliquent dans le domaine des biens. D'après cet auteur, le caractère unique des stratégies liées aux marchés des biens est une condition essentielle pour obtenir un avantage concurrentiel. Il met en évidence à la fois l'importance cruciale des compétences de l'entreprise et les différentes dimensions de leur apport au développement de l'avantage concurrentiel. Cependant, sa méthode ne prend pas en compte l'influence de l'environnement et des éléments externes à la société sur la génération de son avantage concurrentiel.<sup>33</sup>

Pour conclure, l'analyse des ressources indique que la compétitivité des entreprises est fondée sur l'utilisation optimale de leurs aptitudes internes, de la technologie et des données analytiques. Il est crucial de prendre en compte les facteurs externes lors de l'élaboration d'un avantage distinctif, même si une approche unique et adaptée contribue à la différenciation.

---

<sup>32</sup> Andrews (1971) et B. Wernerfelt, in Kaoutar TALMENSSOUR, La compétitivité des entreprises : revue de littérature, Théories et modèles, Volume 3, Issue 1-1 (2022), p 72

<sup>33</sup> Barney (1991), in Selma Ben Mlouka et Jean-Michel Sahut, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 233 – Organisation P 72

# **Chapitre 2 : Etude de cas : Impact de la transformation numérique sur la compétitivité de l'EPB**

## **Chapitre 2 : Etude de cas : Impact de la transformation numérique sur la compétitivité de l'EPB**

Après avoir exposé dans la partie théorique les concepts de transformation numériques, de compétitivité et les liens qui les unissent, il est essentiel de confronter ces notions à la réalité du terrain.

C'est dans cette optique que s'inscrit la partie pratique de ce mémoire, structurée en quatre sections. Elle débute par présenter l'Entreprise Portuaire de Bejaia, ses missions et ses infrastructures. La méthodologie y est ensuite détaillée, notamment la construction du guide d'entretien et les profils des responsables interrogés. Les résultats sont analysés selon trois axes majeurs, avant de conclure avec une synthèse générale qui permettant de valider les hypothèses de recherche et de tirer des enseignements applicables.

### **I. Présentation de l'organisme d'accueil**

Le port de Bejaia, parmi les plus anciens et essentiels d'Algérie, bénéficie d'une histoire enrichissante qui remonte à l'époque phénicienne et romaine. Positionné de manière stratégique au cœur de la côte méditerranéenne, il sert un large hinterland qui comprend plusieurs wilayas industrielles. Sous la direction de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB), il est fondé sur des principes d'engagement, d'efficacité, d'innovation et de responsabilité sociale.

Le port est équipé d'infrastructures contemporaines qui se répartissent sur trois bassins (avant-port, vieux port, arrière-port), ce qui permet de recevoir différents genres de navires et de cargaisons. L'EPB assure des services portuaires essentiels tels que le pilotage (guidage des navires à l'entrée et à la sortie du port), le lamanage (amarrage et désamarrage des navires) et le remorquage (assistance aux manœuvres à l'aide de remorqueurs). Elle prend également en charge la manutention et l'aconage (chargement et déchargement des marchandises).

Elle assure aussi la gestion du chargement et du déchargement des marchandises, l'administration de la zone portuaire, l'approvisionnement en eau potable, ainsi que le ramassage des déchets générés par les navires.

Le port de Bejaia, avec ses liaisons ferroviaires, routières et aériennes, joue aujourd'hui un rôle clé en tant que plateforme logistique stratégique. Il participe de manière significative à la compétitivité du pays et à son développement économique.

## Chapitre 2 : Etude de cas : Impact de la transformation numérique sur la compétitivité de l'EPB

### II. Méthodologie de travail

Dans le cadre de cette étude, nous avons opté pour une approche qualitative, permettant de mieux comprendre comment la transformation numérique est mise en œuvre au sein du port de Bejaia, et en quoi elle influence sa compétitivité.

La collecte des données s'est faite à travers des entretiens semi-directifs réalisés auprès de plusieurs responsables de l'EPB. On a choisi cette méthode pour sa capacité à fournir des informations riches, détaillées. Ce guide conçu autour de trois axes principaux :

AXE 1 : Les outils numériques comme leviers de modernisation du modèle organisationnel.

AXE 2 : L'impact de la digitalisation sur la performance interne de l'EPB.

AXE 3 : La mobilisation des ressources stratégiques au service de la compétitivité.

Ces entretiens ont été menés face à face et ont fait l'objet d'abord l'analyse avec une vision structurée, en reliant les données recueillies aux hypothèses de départ et aux objectifs de recherche de ce mémoire.

#### II-1 Présentation des profils

Le tableau ci-dessous présente les informations professionnelles des responsables interrogés dans le cadre de cette étude.

**Tableau N°1:** Informations professionnelles des responsables des responsables interrogés

Nombre des participants	Direction	Fonction	Ancienneté	Genre
1	Commerciale	Cheffe de service commerciale	09 ans	Femme
2	Commerciale	Cheffe de service de recouvrement	26 ans	Femme
3	Commerciale	Chargée de suivi	06 ans	Femme
4	Digitalisation	Fonctionnaire (informaticien)	04 ans	Homme
5	Commerciale	Chargée d'étude	25 ans	Femme
6	Digitalisation	Ingénieur	10 ans	Homme

## Chapitre 2 : Etude de cas : Impact de la transformation numérique sur la compétitivité de l'EPB

Source : Réalisations personnelles à partir des entretiens menés auprès des responsables de l'Entreprise portuaire de Bejaia

### II-2 Analyse des informations des responsables

-La majorité des répondant appartiennent à la direction commerciale (4), ce qui reflète l'importance des services commerciaux dans l'organisation du port de Bejaia.

- Les fonctions sont variées, mais on note une supériorité de postes de responsabilité dans les services commerciaux.

-La répartition est équilibrée entre les profils expérimentés et plus récent, ce qui permet une vision croisée des évolutions dans le port.

-La majorité des personnes interrogées sont des femmes (4), ce qui montre une présence du genre féminin dans des fonctions clés, notamment dans la direction commerciale.

### III- Présentation et analyse des résultats

Au cours de cette section nous allons présenter les résultats obtenus de notre enquête prise avec les responsables de direction commerciale et de digitalisation, à travers des entretiens d'une durée moyenne variant entre 45 min et une heure pour chacun.

**Tableau N°2** : Résultats de l'AXE 1 : Technologies numériques mises en place à l'EPB et évaluation de leur impact par les responsables.

Variables	Entretien	Réponses
Temporalité et portée de la transformation numérique.	1 et 3	Selon ces deux guides, la transformation numériques a vraiment démarré en 2013 avec la création de la DSI, pour remplacer les outils obsolètes, améliorer les données, et de moderniser l'organisation.
	4	La transformation numérique aurait commencé dès 1989 et vise à intégrer la technologie pour gagner du temps et diminuer la charge
	2 et 5 et 6	Elle a été lancée récemment pour moderniser l'entreprise, mieux gérer sa stratégie et se positionner mondialement, pour faciliter la prise de

**Chapitre 2 : Etude de cas : Impact de la transformation numérique sur la compétitivité de l'EPB**

		décision et la communication.
L'entreprise utilise des outils numériques qui ont modifié la méthode de travail en rendant les tâches plus rapides et le travail plus collaboratif.	1 et 2	La digitalisation des processus et l'adoption de logiciels ERP (entreprise ressource planning) qui favorisent l'automatisation et la centralisation des données.
	3	La réorganisation interne avec redistribution des rôles et création de nouvelles équipes, nécessitant une adaptation humaine aux nouvelles pratiques.
	4 et 5	L'usage des plateformes collaboratives, de la messagerie électronique, du partage de fichiers, de la voix IP et de systèmes de gestion électronique des documents (GED), qui favorisent la collaboration, réduisent la dépendance au papier, et améliorent l'accès à l'information.
	6	La mise en place de logiciels de gestion intégrés a permis d'optimiser les processus internes et d'améliorer l'efficacité opérationnelle de l'entreprise.
Les technologies mises en œuvre par l'entreprise et sur leur impact éventuel sur la méthode de travail.	1 et 2	La digitalisation des processus, ERP, plateformes collaboratifs, Cloud, cyber sécurités, gains de temps, d'argent, meilleurs organisation et communication.
	3	Réorganisation, nouveaux outils, redistribution des rôles, adoption du personnel, pas de détails technologiques.
	4 et 5	Réorganisation, Messagerie, partage de fichiers, voix IP, GED, réduction du papier, meilleurs accès à l'information.
	6	Logiciels de gestion intégrés pour optimiser les

## Chapitre 2 : Etude de cas : Impact de la transformation numérique sur la compétitivité de l'EPB

		processus et améliorer l'efficacité opérationnelle.
Les principaux obstacles rencontrés lors de l'adoption de ces techniques.	1 et 2 et 6	Résistance au changement : les employés, dirigeants et même clients manifestent une certaine réticence face à la nouveauté, ce qui est classique dans les projets de transformation organisationnelle.
	3 et 5	Manque de compétences numériques : un déficit en compétences techniques nécessite la mise en place de programmes de formation pour faciliter l'appropriation des outils.
	4	Difficultés techniques : notamment les problèmes d'installation, de configuration et d'interopérabilité des systèmes, qui peuvent ralentir ou perturber le déploiement des solutions numériques.
Les applications ou outils manquent dans le cadre de travail.	1,2 et 3	Applications métiers spécifiques, notamment pour la gestion client, le recouvrement et le traitement des réclamations, suggèrent que les outils existants manquent parfois de fonctionnalités adaptées aux besoins opérationnels.
	4 et 5	Automatisation accrue des tâches : afin d'améliorer l'efficacité et la rapidité d'exécution.
	6	Outils de reporting de temps réel performants : capables de fournir des données exploitables pour la prise de décision.

Source : Réalisations personnelles à partir des réponses collectées lors des entretiens auprès des responsables de l'EPB.

## Chapitre 2 : Etude de cas : Impact de la transformation numérique sur la compétitivité de l'EPB

### Analyse 1

Les entretiens montrent que l'intégration de la transformation numérique au sein de l'EPB s'est accompagnée de l'adoption de plusieurs leviers technologiques visant à renforcer sa compétitivité, à améliorer la structure de travail et à optimiser l'accès à l'information.

Cette transformation a évolué progressivement, passant d'une simple informatisation dès 1989 à une réorganisation stratégique après 2013 avec la DSI. Cette évolution a transformé non seulement les outils, mais aussi les méthodes de travail, les compétences et l'organisation interne, marquant une véritable mutation structurelle de l'EPB. Bien que confrontée à des obstacles et à des problèmes techniques, l'entreprise reste engagée dans une démarche d'amélioration continue et modifiant les outils et en formant ses employés. Voici ci-dessous un tableau réalisé par nous sur quelques applications et des solutions mises à disposition du personnel au sein du port :

**Tableau N°3:** Applications et solutions mises en œuvre au sein de l'EPB

<p>La direction Capitainerie DC</p>	<p>L'application ESCALE NAVIRE :</p> <p>Les officiers du port saisissent la fiche du navire qui va être annoncé au port : nom du navire, IMO (matricule) longueur, largeur, tirant d'eau (profondeur) dates et heure Entrée /sortie /rade du navire.</p> <p>Plateforme l'APCS (Algerian Port Community System) : est une plateforme numérique communautaire portuaire en ligne, mise en place en 2020, portant sa mise en place et fixant les règles de son fonctionnement.au profit des acteurs portuaires à savoir la direction capitainerie, les consignataires, les transitaires, les inspecteurs DCW (direction du commerce) et les inspecteurs DSA (direction des services agricoles : phytosanitaires et vétérinaires).</p>
<p>Direction Exploitation (DE)</p>	<p>L'application LOGIMAC (logiciel manutention et acconage) : les éléments de la DE saisissent toutes les données liées au navire qui a accosté : manifeste, tonnage, nombre de colis, nombre de fardeaux, nom du navire, nom du client final, nom du transitaire, début des opérations de chargement, pointage de la marchandise, time sheet (affectation des moyens humains et matériels en temps réel).</p> <p>Plateforme APCS (Algerian Port Community System) : utilisé</p>

## Chapitre 2 : Etude de cas : Impact de la transformation numérique sur la compétitivité de l'EPB

	aussi par la DE
Direction Commerciale (Dcom)	L'application LOGIFACT : (logiciel de facturation) qui se base sur les éléments transmis par les directions EXPLOITATION/CAPITAIENRIE/REMORQUAGE/TRAVAUX ET DEVELOPPEMENT pour établir les factures définitives (services facturation de département de facturation & recouvrement)
	L'application RECOUVREMENT (service recouvrement de département de facturation & recouvrement) : pour le suivi des créances c'est-à-dire le service contacte les clients qui ont un retard dans le paiement de leurs factures
	Le dispositif E-paiement : c'est le paiement en ligne destiné aux clients pour payer et consulter leurs factures.

Source : Réalisations personnelles à partir des données internes et des observations réalisées au sein de l'EPB.

Donc l'hypothèse H1 : La mise en place d'outils numériques adoptés facilite la modernisation des processus et joue un rôle clé dans la transition digitale de l'EPB est confirmée.

**Tableau N°4:** Résultats de l'AXE 2 sur l'influence de la transformation numérique sur la performance et la compétitivité.

Variables	Entretien	Réponses
Une amélioration spécifique de la performance a été observée.	1, 3 et 4	Ces guides soulignent des gains en termes de temps, de simplification des tâches et de réactivité, qui contribuent à une meilleurs productivité et compétitivité.
	2	L'entretien met en lumière une amélioration globale, intégrant une productivité accrue, une meilleure organisation, une réduction des erreurs et une communication interne renforcée.

## Chapitre 2 : Etude de cas : Impact de la transformation numérique sur la compétitivité de l'EPB

	5,6	Les entretiens insistent respectivement sur la fluidité des processus et échange d'informations et sur une meilleure planification et suivi des interventions, tout associés à un gain de temps conséquent.
L'utilisation de ces outils entraîné des changements dans la manière de collaborer avec les collègues.	1, 2,3,4,5 et 6	Tous les entretiens insistent sur un changement profond dans les modalités de collaboration au sein de l'entreprise : la communication est devenue plus fluide et rapide, grâce à un accès facilité aux données et au partage d'informations.  Cette évolution a renforcé l'autonomie des collaborateurs, leur réactivité ainsi que l'efficacité collective.
Une amélioration marquée en termes de qualité et de rapidité à été observée depuis l'adoption des outils numériques.	1,2,3,4,5 et 6	Les processus sont plus fluides, ce qui réduit les délais et améliore la réactivité du personnel. La transmission rapide de l'information améliore la coordination et diminue les erreurs potentielles.
La transformation numérique a amené à repenser certains rôles, à créer de nouveaux postes et à redéfinir certaines missions dans l'entreprise	1 et 3	Les entretiens évoquent un recrutement ciblé, une remise à niveau technique et une redéfinition des fonctions, notamment dans la gestion du personnel.
	2,4 et 5	Les entretiens insistent sur la création de nouveaux postes spécialisés, notamment en cyber sécurité et protection des données, ce qui reflète une adaptation aux enjeux technologiques et sécuritaires.
	6	Souligne l'apparition de nouvelles missions

## Chapitre 2 : Etude de cas : Impact de la transformation numérique sur la compétitivité de l'EPB

		liées à la gestion des outils numériques, témoignant d'une évolution des compétences et responsabilités.
Certains aspects de la performance de l'entreprise ont été particulièrement influencés par la transformation numérique	1 et 2	Ces deux guides, mettent en avant une influence majeure sur la performance organisationnelle et la prise de décision, soulignant l'impact stratégique de la transformation numérique.
	3,5 et 6	Ces guides, insistent davantage sur l'amélioration de la fluidité des processus la compréhension des besoins clients, la productivité et l'innovation, ainsi que le gain de temps.
	4	Ce guide met en lumière une dimension sociale, en intégrant la formation aux nouveaux outils et pratiques numériques, ce qui souligne une attention portée à l'accompagnement humain dans cette transformation.

Source : Réalisations personnelles à partir de l'analyse des entretiens réalisée auprès des responsables de l'Entreprise Portuaire de Bejaia.

### Analyse 2

A travers l'ensemble des entretiens, on comprend que la transformation numérique a transformé le fonctionnement interne du port de Bejaia. Elle apparaît comme un levier majeur de performance et d'adaptation organisationnelle. Elle permet des gains de productivité, améliore la qualité et la rapidité des opérations, tout en renforçant la collaboration grâce aux outils numériques qui facilitent la coordination et le flux d'information.

Elle transforme en profondeur les rôles et les compétences, adaptant l'organisation aux nouvelles exigences d'un environnement de plus en plus compétitif. Elle influence aussi les dimensions stratégiques et sociales, montrant que la réussite de ce processus

## Chapitre 2 : Etude de cas : Impact de la transformation numérique sur la compétitivité de l'EPB

repose autant sur l'adoption des technologies que sur la gestion des ressources humains, la formation continue et la redéfinition des responsabilités.

Donc H2 qui affirme que la transformation numérique exerce un effet positif sur la performance globale de l'EPB, en améliorant la productivité, la réactivité et la qualité des services.

**Tableau N°5:** Résultats de l'AXE 3 : Optimisations et mobilisation des ressources stratégiques.

Variables	Entretiens	Réponses
Mobilisation des ressources stratégiques pour améliorer la compétitivité.	1	La mise en place d'un HELP DUSK pour l'assistance technique et la maintenance permet d'améliorer la réactivité opérationnelle et de fluidité les demandes informatiques. Cette ressource facilite l'accès à un support technique rapide et améliore l'efficacité des équipes.
	2, 3, 4 et 5	L'accent est mis sur les ressources humaines (recrutement, formation, adaptation), l'organisation interne (réorganisation des services et des processus) et la capacité d'adaptation. Ces leviers sont essentiels pour gérer la transformation, renforcer la compétitivité et répondre aux défis du marché.
	6	Le focusing sur les données et les outils d'analyse a permis une meilleure prise de décision, stimulant ainsi l'innovation et créant un avantage concurrentiel. L'utilisation stratégique des données devient moteur d'amélioration continue et de la compétitivité.
Changement dans la gestion	1 et 6	L'utilisation de tableaux de bord et

## Chapitre 2 : Etude de cas : Impact de la transformation numérique sur la compétitivité de l'EPB

du travail.		d'indicateurs permet de suivre en temps réel les performances et les actions. Cela se traduit par une meilleure réactivité, une productivité accrue, et une meilleure connaissance des besoins clients, ce qui optimise l'organisation du travail.
	3, 4 et 5	L'accent est mis sur une meilleure fluidité de travail et une collaboration renforcée entre les services. La transformation numérique a permis de recentrer les équipes sur des tâches à forte valeur ajoutée, laissant les tâches répétitives ou administratives aux outils numériques.
	2	La transformation numérique est perçue positivement, comme étant alignée sur la stratégie globale de l'entreprise et contribuant à améliorer la gestion du travail en la rendant plus agile et efficace.
Développement de nouvelles compétences stratégiques.	1 et 3	Un développement des compétences internes est effectué grâce à la formation continue et au recrutement de profils spécialisés (par exemple, dans les nouvelles technologies), permettant ainsi à l'organisation de s'adapter aux nouveaux modes de travail.
	2, 5 et 6	L'acquisition de compétences techniques spécifiques, telles que la cybersécurité, l'ERP, le développement web, et la gestion des données logistiques, est cruciale pour accompagner la transformation numérique.
	4	La mise en place d'un cadre professionnel, organisationnel et managérial adapté à la

## Chapitre 2 : Etude de cas : Impact de la transformation numérique sur la compétitivité de l'EPB

		transformation numérique est essentiel pour soutenir le développement des nouvelles compétences et pour assurer une gestion optimale de la transformation.
Renforcement de la collaboration entre services et collaboration	1, 4 et 5	L'utilisation des outils numériques a facilité l'échange d'informations, l'accessibilité rapide aux données et la communication en temps réel, ce qui a permis des gains de temps et une collaboration renforcée entre les équipes.
	2 et 6	L'adaptation de technologies telles que la messagerie instantanée, les plateformes collaboratives et les visioconférences a favorisé un travail transparent et coordonné, même à distance, renforçant ainsi la collaboration à distance.
	3	Les échanges sont devenus plus efficaces, avec une circulation des données en temps réel et l'utilisation de tableaux de bord permettant une prise de décision conjointe et éclairée.
Facilitation de la prévision des besoins et des contraintes.	1, 2, 4, 5 et 6	Grâce aux tableaux de bord, aux outils d'aide à la décision, à l'analyse en temps réel, à la modélisation et aux synthèses, l'organisation peut anticiper les besoins et les contraintes. Ces outils permettent de prévenir les risques, optimiser les ressources, adaptée des stratégies adaptées.
	3	Le numérique facilite l'anticipation grâce aux technologies comme l'intelligence artificielle et des actions proactives ou curatives.

## **Chapitre 2 : Etude de cas : Impact de la transformation numérique sur la compétitivité de l'EPB**

Source : Réalisations personnelles à partir des entretiens et des données analysées au sein de l'EPB.

### **Analyse 3 :**

L'étude des entretiens révèle que la transformation numérique transforme en profondeur la gestion des ressources stratégiques, du travail, la collaboration et la stratégie au sein de l'EPB. Ont été identifiés : la mobilisation de ressources humaines et techniques pour améliorer la compétitivité, le développement des aptitudes en lien avec la digitalisation, l'amélioration de la collaboration grâce à des outils numériques, et la prévision des besoins et contraintes via des outils d'analyse et de décision.

Cela montre que la transformation numérique n'est pas seulement un enjeu technologique, mais aussi un processus structural et humain, nécessitant une gestion coordonnée des compétences, des processus et des outils, Elle rationalise l'organisation interne, développe les talents, renforce la coopération interservices et améliore la gestion grâce à un pilotage fondé sur les données. Elle permet également une meilleure anticipation des besoins et des risques, renforçant ainsi l'agilité et la compétitivité dans un contexte de changement constant.

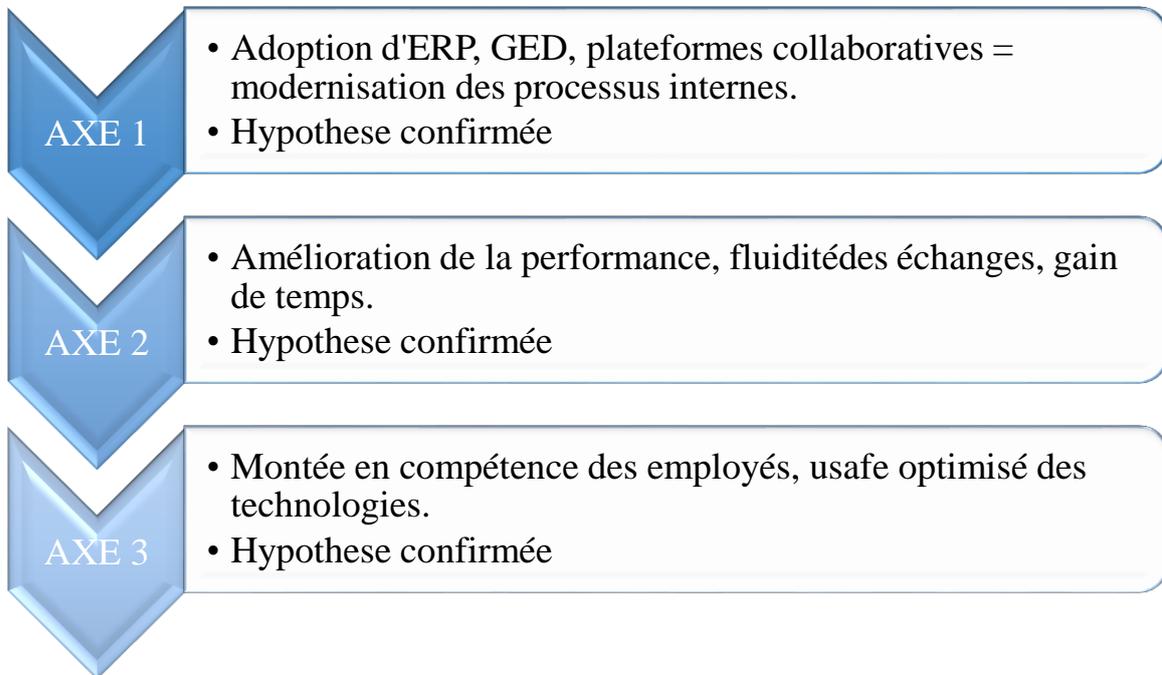
Ces éléments valident ainsi l'hypothèse 3, La digitalisation permet une mobilisation plus efficace des ressources humaines, techniques et informationnelles, contribuant ainsi à renforcer la compétitivité de l'entreprise.

### **IV. Synthèse des résultats et validation des hypothèses**

L'analyse des entretiens relève que l'EPB a su adopter le changement numérique de façon progressive et stratégique, ce qui a eu un impact positif concret sur son efficacité, son innovation et sa compétitivité. Toutefois, des enjeux demeurent, notamment en termes de formation, d'utilisation uniforme des outils et de protection des systèmes. Pour optimiser les bénéfices, il est significatif que l'entreprise continue de mettre l'accent sur le soutien humain, le développement des capacités numériques et la gestion proactive des risques associés à la cyber sécurité. Cette approche globale, qui combine avancement technologique et aspect humain, est essentielle pour assurer une compétitivité durable dans un univers en perpétuel changement.

## Chapitre 2 : Etude de cas : Impact de la transformation numérique sur la compétitivité de l'EPB

**FigureN°1:** Schéma récapitulatif des résultats de l'analyse et validation des trois hypothèses à partir des entretiens réalisés au sein de l'entreprise portuaire de Bejaïa.



Source : Réalisation personnelles à partir de l'analyse des entretiens au sein de l'Entreprise Portuaire de Bejaïa.

# **Conclusion générale**

## Conclusion générale

L'idée de transformation numérique offre aux entreprises une opportunité stratégique à long terme grâce à des modifications radicales de la structure organisationnelle, une culture changeante, de nouvelles technologies, des pratiques de gestion améliorées et une communication renforcée.

L'objectif de cette étude porte sur la manière dont l'entreprise peut accroître sa compétitivité grâce à la digitalisation. Pour y répondre, nous avons effectué une analyse détaillée basée sur une approche qualitative, qui combine une étude documentaire et des entretiens semi-structurés menés auprès des responsables de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB). Cette décision s'appuie sur l'importance stratégique du port dans le commerce, positionnant cette structure comme un site idéal pour observer de façon précise les effets de la transformation numérique sur le fonctionnement et la performance de l'entreprise.

L'analyse réalisée au sein du port de Bejaia a démontré que l'intégration rapide des technologies numériques a largement transformé les processus internes, en simplifiant les procédures, en avançant le traitement des informations et en renforçant la coopération interservices. Cette avancée a non seulement permis d'améliorer les performances globales et la qualité des services, mais aussi d'optimiser l'utilisation des ressources actuelles, qu'elles soient humaines, organisationnelles ou informationnelles. Ces remarques démontrent que l'adoption stratégique du digital, lorsqu'elle est correctement gérée, favorise une amélioration continue de la compétitivité et de l'adaptabilité des entreprises dans un environnement de constante évolution.

Cette recherche présente quelques limites. Elle s'est concentrée sur un seul site, le port de Bejaia, principalement du point de vue commercial, ce qui restreint la variété des points de vue, en particulier ceux provenant de la direction digitalisation, pourtant directement impliquée dans le sujet. La réalisation des guides d'entretien, limitée par un délai court, n'a pas permis une analyse détaillée des réponses, surtout que plusieurs personnes constatées étaient en formation et avaient une disponibilité restreinte. En outre, des restrictions d'accès à l'information liées au fonctionnement interne du port et le manque de données quantifiables ont contraint l'étude à privilégier une approche principalement descriptive et qualitative.

Dans le but d'étendre les connaissances, il serait approprié de réaliser une étude à plus grande échelle, en distribuant des questionnaires dans diverses entreprises, y compris

## **Conclusion générale**

d'autres ports ou installations industrielles. Cela faciliterait la comparaison des pratiques numériques, l'identification des obstacles partagés et une meilleure compréhension des éléments qui stimulent réellement la compétitivité par le chemin de la transformation numérique. Une telle méthode donnerait des résultats plus intégrés et aiderait à élaborer des conseils destinés à divers milieux de travail

# **Bibliographie**

## Articles :

- Bouhadjar M.&Ghanem I. (2022). Les effets de la transformation numérique sur l'écosystème des entreprises, cas du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord. In politique Mondiale, vol.6, n°2,pp.1075-1092
- Boss, G, Malladi, P , Quan ,D, Legregni, L, & Hall, H. (2007). Cloud computing. IBM Corporation. Version 1.0, 8 octobre 2007. P4 Disponible en ligne : [www.ibm.com/developerworks/websphere/zones/hipods](http://www.ibm.com/developerworks/websphere/zones/hipods)
- Centre d'expertise des grands organismes (2007) la téléphonie sur IP : réseau d'échange sur la gestion des centres de relation clientèle. Québec. Canada : GEGO.
- Craigen, D, Diakun-Thibault, N, & Purse, R. (2014). Defining cybersecurity. Thechnology innovation management review, 4 (10), 16. <https://doi.org/10.22215/timreview/835>
- Kaoutar TALMENSSOUR, La compétitivité des entreprises : revue de littérature, Théories et modèles, Volume 3, Issue 1-1 (2022), pp.58-84.
- KOULAYOM, H& POHOWE, E. Et al Analyse de la compétitivité fondée sur les théories des ressources et des capacités dynamiques : une revue de la littérature. Vol 02 n°1 janvier 2023 ISSN 2959-5525 Université de Bangui & ; Université de Douala. 14 octobre 2002
- Lachaal L. La compétitivité concepts, définitions et applications. In Laajimi A. (ed.). Arta L (ed.). Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité Zaragoza CIHEAM, 2001 (Cahiers Options Méditerranéennes n. 57)
- Selma Ben Mlouka et Jean-Michel Sahut, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 233 – Organisation.
- R.Slimani, M.Boukrif (2022) le système ERP et la performance : cas de l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB), revue des sciences économique, de gestion et sciences commerciales, volume :15/N°/ 01/N.S :29 p 250-264.

## Livres :

- Alliativ.(2013,avril). Livre blanc. La GED, quels gains pour les entreprises Groupevisiativ.
- Boudoin ,E(2016)Entreprise de futur :Les enjeux de la transformation numérique. Livre blanc.
- Marniesse,S,&Filipiak, E.(2004). Compétitivité et mise à niveau des entreprises : Approches théorique et déclinaisons opérationnelles. Agence Française de Développement.
- McKinsey & ;Company. (2014). Accélération la mutation numérique des entreprises : un gisement de croissance et de compétitivité pour la France. McKinsey

- Nicolas Denis (2019), « la banque, en pleine transformation », Annales des mines-réalités industrielles, volume 1, OECD (2019), « vers le numérique : Forger des politiques au service de vies meilleurs « OECD publishing », Paris
- SAUVIN Thierry, la compétitivité de l'entreprise, l'obsession de la firme allégée, Ellipses, Paris, 2009.
- Sharpel, J, &Milha m, N.(1990). Long- run competitiveness of Australian agriculture (FAER-243) Economic Research Service, U.S. Department of Agriculture.

#### **Rapports:**

- Lemoine P (2014). La nouvelle grammaire du succès : la transformation numérique de l'économie française. Rapport au gouvernement.
- OECD (2019), « vers le numérique : Forger des politiques au service de vies meilleurs « OECD publishing, Paris.

#### **Mémoires:**

- Ben Abdelhak, A. (2024). L'impact de la transformation numérique sur la performance de la fonction des ressources humaines (Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Trois-Rivières).

#### **Sites :**

- [https://www.interstis.fr/blog/questcequuneplateformecollaborative/#Dfinitiondunep lateforme-collaborative\\_0](https://www.interstis.fr/blog/questcequuneplateformecollaborative/#Dfinitiondunep lateforme-collaborative_0) Consultation (25-04-2025)
- <https://www.avira.com/fr/blog/partage-de-fichiers> Consultation (25-04-2025)
- <https://www.ynov.com/definitions/outils-de-la-communication> Consultation (24-04-2025)

# **Annexe**

## ANNEXES

### Exemplaire

Ces guides d'entretien est structuré autour de trois principaux axes, réaliser par nous pour analyser la transformation numérique sur la compétitivité de l'Entreprise Portuaire de Bejaia.

1)Les principaux leviers de la transformation numérique pour renforcer la compétitivité

1.Depuis quand et pourquoi votre entreprise a-t-elle initié sa transformation numérique ?

2. Quelles technologies numériques votre entreprise met-elle en œuvre ? ont-elles modifié votre méthode de travail ?

3.Quels sont les principaux leviers de la transformation numérique que vous avez mis en place au sein de votre structure pour renforcer sa compétitivité, et comment les avez-vous concrètement utilisés ?

4.Quels sont les principaux obstacles rencontrés lors de l'adoption de ces techniques ?

5.Selon vous qu'est ce qui manque comme application ou outils dans votre travail ?

2)Quels impacts observe-t-on sur la performance de l'entreprise ?

6.Quelles améliorations spécifiques de la performance avez-vous observées (par exemple, augmentation de la productivité, réduction des coûts, amélioration de la qualité des services ?

7.Avez-vous remarquez des changements dans la manière de collaborer avec vos collègues grâce à ses outils ?

8.Depuis l'utilisation des outils numériques avez-vous constaté une amélioration en terme de qualité et de rapidité ?

9.La transformation numérique a-t-elle amené à repenser certains rôles, à créer de nouveaux postes ou à redéfinir certaines missions dans votre entreprise ? (ex : nouveaux métiers du digital, montée en compétences, mobilité interne, etc.)

## ANNEXES

10. Selon vous, quels sont les aspects de la performance de votre entreprise qui ont été les plus influencés par la transformation numérique (par exemple : performance financière, opérationnelle, commerciale, environnementale, sociale...)?

3) Comment la transformation numérique influence-t-elle l'optimisation des ressources stratégiques pour améliorer la compétitivité des entreprises ?

11. Quelles sont, selon vous, les ressources stratégiques mobilisées dans votre organisation dans le cadre de la transformation numérique, et comment leur utilisation a-t-elle contribué à renforcer votre compétitivité ?

12. En quoi la transformation numérique a-t-elle modifié la manière dont vous gérez votre travail ?

13. Quelles sont les nouvelles compétences stratégiques que votre entreprise a dû développer ou acquérir pour réussir la transformation numérique ?

14. Comment la transformation numérique a-t-elle facilité la collaboration entre Directions ou collègues ?

15. Pensez-vous que le numérique puisse permettre l'anticipation des besoins et contraintes.

### Entretien 1 :

Direction : Commerciale

Fonction : Cheffe de service commercial

Ancienneté : 09ans

Genre : Femme

### AXE 1 :

1. Depuis quand et pourquoi votre entreprise a-t-elle initié sa transformation numérique ?

Sachant que le port est une porte ouverte sur la mondialisation et le commerce extérieur où il reçoit plusieurs navires marchands de différents pays du monde, une transformation numérique au sein de l'EPB était plus que nécessaire, pour cela l'évolution a été progressive depuis plusieurs années mais a eu un véritable coup de pouce à partir de 2013, année de la création d'une direction nommée à l'époque DIRECTION DES SYSTEMES

## ANNEXES

D'INFORMATION (DSI), actuellement dénommée Direction Digitalisation. (Décision du conseil d'administration).

En effet, plusieurs réunions se sont tenues entre la DSI et l'ensemble des autres directions pour cerner les besoins de chacune en termes d'informatisation des leurs processus pour aller vers une dématérialisation et une transformation numérique.

Les quelques applications existantes à l'époque (ex : D.base, utilisée à la DRH pour le calcul de la paie remplacée par l'application BIG RH (sous-traitant) ont été abandonnées (obsolètes) et remplacées par des solutions plus efficace et efficiente avec des phases testes puis validées. Ce qui a permis un gain de temps considérable dans le traitement des données et avoir un tableau de bord et a permis également l'élaboration d'indicateurs de performances plus adéquats à la tendance.

Hormis les formations, les recrutements et remises à niveau, Ça a permis également la révision de l'organisation de l'entreprise ainsi que sa gestion.

2. Quels sont les principaux leviers de la transformation numérique que vous avez mis en place au sein de votre structure pour renforcer sa compétitivité, et comment les avez-vous concrètement utilisés ?

Développement et intégration de plusieurs applications et solutions métiers au profit des utilisateurs de l'ensemble des directions au niveau de l'EPB.

Ces solutions ont permis un gain de temps et d'argent dans le traitement des données.

3. Quelles technologies numériques votre entreprise met-elle en œuvre ? ont-elles modifié votre méthode de travail ?

Une accessibilité à une donnée en un clic (le DG de l'EPB a accès au système d'information interne du port pour consulter n'importe quelle information qu'il souhaite sans être obligé de contacter un des directeurs pour lui donner l'information).

Amélioration dans la productivité de l'utilisateur (l'utilisateur est plus performant dans son travail donc apporte un meilleur rendement, grâce à l'interopérabilité des données, il a un accès rapide aux informations qui lui permettent de traiter rapidement un navire)

4. Quels sont les principaux obstacles rencontrés lors de l'adoption de ces techniques ?

## ANNEXES

Une certaine résistance au changement (y a des éléments qui ont pris l'habitude de travailler à l'ancienne donc ils ne voulaient pas quitter leur zone de confort en acceptant d'utiliser la solution qui au fond n'était là que pour leur faciliter la tâche.

Résultats : suite à de nombreuses séances de sensibilisation et de formation, le personnel concerné était dans l'obligation de s'aligner à l'utilisation des applications.

Il a fallu adopter une approche liée à la transmission d'une culture du numérique d'abord à travers des séances de sensibilisation.

Au final, la transformation numérique a été applaudie suite à l'utilisation des applications mis à leur disposition.

5. Selon vous qu'est ce qui manque comme application ou outils dans votre travail ?

En général quand un utilisateur remarque qu'il y a des fonctionnalités manquantes il fait appel à la direction Digitalisation pour demander un réajustement du logiciel ou un redéveloppement ou une nouvelle application via un cahier des charges (cahier qui regroupe tous les besoins et les fonctionnalités désirées).

### **AXE 2 :**

6. Quelles améliorations spécifiques de la performance avez-vous observées ?

Par exemple, augmentation de la productivité, réduction des coûts, amélioration de la qualité des services. Rapidité. Gain de temps.

Au lieu de traiter un dossier en 5 heures, il sera traité en 1 heure, Pour les 4 heures restantes il fera autre chose (passer à un autre dossier).

7. Avez-vous remarqué des changements dans la manière de collaborer avec vos collègues grâce à ses outils ?

Développement et intégration de plusieurs applications et solutions métiers au profit des utilisateurs de l'ensemble des directions au niveau de l'EPB.

Ces solutions ont permis un gain de temps et d'argent dans le traitement des données, une accessibilité à une donnée en un clic, amélioration dans la productivité de l'utilisateur.

8. Depuis l'utilisation des outils numériques avez-vous constaté une amélioration en termes de qualité et de rapidité ?

## ANNEXES

Oui, Au lieu de traiter un dossier en 5 heures, il sera traité en 1 heure, pour les 4 heures restantes il fera autre chose (passer à un autre dossier).

9. La transformation numérique a-t-elle amené à repenser certains rôles, à créer de nouveaux postes ou à redéfinir certaines missions dans votre entreprise ?

Recrutement de nouvelle qualification selon les besoins des directions concernées qui émettent leurs demandes à la DRH pour prise en charge remise à niveau des personnes concernés (technique et métier).

10. Selon vous, quels sont les aspects de la performance de votre entreprise qui ont été les plus influencés par la transformation numérique (par exemple : performance financière, opérationnelle, commerciale, environnementale, sociale, l'organisation a été revue, de nouvelles directions ont été créées (DCOM) d'autres supprimées (D. Management Intégré), d'autres fusionnées (DR +DC), Grace à des outils d'aide à la décision (tableau de bord).

## ANNEXES

### AXE 3 :

11. Quelles sont, selon vous, les ressources stratégiques mobilisées dans votre organisation dans le cadre de la transformation numérique, et comment leur utilisation a-t-elle contribué à renforcer votre compétitivité ?

Accompagnement, assistance, maintenance, orientation, mise à disposition du dispositif HELP DESK : dispositif mis en place pour demander une intervention d'ordre informatique (exemples : clavier cassé, aucun accès au réseau, mot de passe oublié, changement de souris, ...) à travers des tickets que la direction digitalisation reçoit sur le même dispositif pour prise en charge.

12. En quoi la transformation numérique a-t-elle modifié la manière dont vous gérez votre travail ?

A travers des tableaux de bord, indicateurs clés (rendement, productivité, rapidité dans le traitement des données), retours des équipes, bilan d'activité, révision des procédures et modes opératoire des directions.

13. Quelles sont les nouvelles compétences stratégiques que votre entreprise a dû développer ou acquérir pour réussir la transformation numérique ?

Formations et remise à niveau du personnel concerné.

En effet, notre filiale BMT détient un centre de formation « BMT TRAINING CENTER » au niveau de tala hamza où il est mis à disposition de l'ensemble des acteurs portuaires (EPB et les autres ports, mais aussi cevital, candia, tchin lait, ...)

14. Comment la transformation numérique a-t-elle facilité la collaboration entre Directions ou collègues ?

1. Echange d'informations
2. Accessibilité rapide à l'information
3. Gain de temps

15. Pensez-vous que le numérique puisse permettre l'anticipation des besoins et contraintes ?

1. A travers des tableaux de bord
2. Des tableaux de gestion
3. Des outils d'aide à la décision
4. Des analyses et des synthèses pour ressortir des résolutions d'amélioration

## ANNEXES

### Entretien 2

Direction : Commerciale

Fonction : Cheffe de service de recouvrement

Ancienneté : 26 ans

Genre : Femme

#### **AXE 01 :**

1. Depuis quand et pourquoi votre entreprise a-t-elle initié sa transformation numérique ?

Pour diverses raisons, stratégiques, opérationnelles ou en lien avec les mutations du marché, notre entreprise a entrepris sa transformation numérique. L'objectif consistait à optimiser l'efficacité opérationnelle en simplifiant les processus internes, à diminuer les dépenses et à économiser du temps en augmentant les flux de travail. Il était également question de satisfaire les exigences grandissantes des clients, notamment en termes d'accessibilité, de vitesse de personnalisation. Cela favorise aussi la compétitivité, améliore la prise de décisions sur la base des données recueillies et optimise la collaboration ainsi que la communication au sein de l'entreprise.

2. Quels sont les principaux leviers de la transformation numérique que vous avez mis en place au sein de votre structure pour renforcer sa compétitivité, et comment les avez-vous concrètement utilisés ?

Les principaux leviers de la transformation numérique sont des actions stratégiques, technologiques et humaines. On a mis en place la digitalisation des processus, entre autres l'automatisation des tâches répétitives, en automatisant des processus manuels, On a aussi adopté des logiciels comme les ERP pour optimiser la gestion des ressources, des stocks, des finances... On utilise des plateformes collaboratives pour la gestion des projets et la communication en temps. On a également adopté les technologies Cloud pour assurer la flexibilité, l'évolutivité, ainsi que l'accessibilité à distance. Et enfin, on a mis l'accent sur la sécurité et la cybersécurité pour la protection des données sensibles et pour protéger l'entreprise contre la cyberattaque.

3- Quelles technologies numériques votre entreprise met-elle en œuvre ? ont-elles modifié votre méthode de travail ?

## ANNEXES

Pour les technologies j'ai déjà répondu ci-dessus, effectivement ces technologies ont considérablement facilité nos tâches quotidiennes, tant dans le cadre personnel que professionnel, en rendant les processus plus rapides, plus efficaces et plus accessibles ex : Automatisation des tâches gestion des emails, la saisie des données...etc.), accessibilité instantanée à l'information grâce aux moteurs de recherche (Google...), aux applications mobiles, collaboration à distance, communication améliorée (emails, messagerie instantanée, site web).

4.Quels sont les principaux obstacles rencontrés lors de l'adoption de ces techniques ?

Les principaux obstacles rencontrés sont surtout liés à la résistance au changement, notamment à cause de la culture organisationnelle. Ça peut venir des employés, surtout ceux proches de la retraite, mais aussi les dirigeants ou même des clients, qui sont souvent réticents à abandonner des processus anciens pour adopter de nouvelles technologies. Il y a aussi une certaine résistance à l'innovation en général. Et puis, on a rencontré des problèmes liés à la sécurité et à la confidentialité des données.

5.Selon vous qu'est ce qui manque comme application ou outils dans votre travail ?

Nous avons exprimé nos besoins et tracanis à la direction digitalisation pour prise en charge cas : Parmi les outils qu'ils nous manquent, il y a l'application recouvrement version 200, et aussi la gestion des clients version 2.0

### **AXE 02 :**

6.Quelles améliorations spécifiques de la performance avez-vous observées ?

Ce que j'ai pu observer c'est un gain de temps, analyse, étude et anticipation, augmentation de la productivité, réduction des erreurs et oublis, meilleure coordination, optimisation de la gestion du projet, amélioration de la communication interne.

7.Avez-vous remarquez des changements dans la manière de collaborer avec vos collègues grâce à ses outils ?

Oui, la communication instantanée et centralisée, la collaboration en temps réel sur des documents, documentation et le partage de connaissances entre autres, un constat dans l'autonomie, la réactivité et l'engagement du personnel renforcée.

8.Depuis l'utilisation des outils numériques avez-vous constaté une amélioration en termes de qualité et de rapidité ?

## ANNEXES

Oui, L'amélioration considérable et en continue dans la qualité des prestataires (chiffre d'affaire en hausse) et baisse dans les réclamations clients, rapidité dans les traitements des navires (une amélioration dans des délais d'occupation de quais), Amélioration dans la réactivité du personnel.

9.La transformation numérique a-t-elle amené à repenser certains rôles, à créer de nouveaux postes ou à redéfinir certaines missions dans votre entreprise ?

Oui, forcément en matière de digitalisation, qualification professionnelle (infrastructures, programmeurs, site web cyber sécurité...etc.) se sont de nouveaux métiers très recherchés qui sont nés avec les nouvelles technologies et transformation numérique.

10.Selon vous, quels sont les aspects de la performance de votre entreprise qui ont été les plus influencés par la transformation numérique ?

-Analyse des données en temps et les développés selon les marchés actuel, dans un monde économique planifié vers la compétitivité et la performance, aide à la prise de décision, faire face efficacement à une conjoncture quelconque d'une manière plus rapide et rationnel.

### **AXE 03 :**

11.Quelles sont, selon vous, les ressources stratégiques mobilisées dans votre organisation dans le cadre de la transformation numérique, et comment leur utilisation a-t-elle contribué à renforcer votre compétitivité ?

Les ressources sont des actifs clés utilisés pour obtenir un avantage compétitif, et renforcer no position sur le marché. L'entreprise investit dans la compétence humaines (capital humain) dans la formation continue et même dans les technologies et infrastructure numérique (déjà cité ci-dessus), performantes pour réduire les couts d'exploitation.

12. En quoi la transformation numérique a-t-elle modifié la manière dont vous gérez votre travail ?

Une meilleure connaissance de nos clients, rapidité dans l'exécution de nos missions avec une accessibilité performantes en réduisant les délais des recouvrements, analyse et étude de nos résultats en continu et en temps.

13.Quelles sont les nouvelles compétences stratégiques que votre entreprise a dû développer où acquérir pour réussir la transformation numérique ?

## ANNEXES

Tous les métiers qui ont une relation avec la direction de digitalisation numérique (Développeurs sur site web, programmeurs, ERP, cyber sécurité...etc.)

14. Comment la transformation numérique a-t-elle facilité la collaboration entre Directions ou collègues

Par la fluidification de la communication et de la collaboration, la prise de décision basée sur les données, renforcement de la culture collaborative. En somme, la transformation numérique a permis de travailler de manière plus souple, agile dans la transparence de l'esprit collaboratif.

15. Pensez-vous que le numérique puisse permettre l'anticipation des besoins et contraintes?

Oui, le numérique peut permettre l'anticipation des besoins et des contraintes par ex : dans l'analyse des données, modélisation et stimulation, prévenir des risques, optimiser les ressources, adapter les stratégies et aussi aide à la prise de décision en temps réel. En somme, c'est un outil puissant pour anticiper à condition qu'il soit bien utilisé avec des données fiables et des outils adaptés

### Entretien 3

Direction : Commercial

Fonction : Chargée de suivi

Ancienneté : 06

Genre : Femme

#### **AXE 1 :**

1. Depuis quand et pourquoi votre entreprise a-t-elle initié sa transformation numérique ?

- En 2013 pour mieux gérer et pour bonne amélioration de système d'information même si bien avant y'avait des solutions mais obsolètes depuis (nouvelle organigramme, nouveaux plans.)

2. Quels sont les principaux leviers de la transformation numérique que vous avez mis en place au sein de votre structure pour renforcer sa compétitivité, et comment les avez-vous concrètement utilisés ?

## ANNEXES

Dans notre entreprise, on a dû l'organisation à cause de la transformation. Ça a changé pas mal des choses, notamment l'arrivée de nouveaux outils qu'on utilise au quotidien. Avec ces changements, il y a aussi eu une nouvelle répartition des rôles, parfois même un nouveau responsable ou une nouvelle équipe pour piloter la transition. On a dû apprendre à travailler différemment, s'habituer à d'autre méthode.

3- Quelles technologies numériques votre entreprise met-elle en œuvre ? ont-elles modifié votre méthode de travail ?

On utilise des technologies comme la plateforme SIP, l'innovation numérique et la digitalisation elle ont vraiment changé notre façon de travailler, en rendant les processus plus rapides, plus simple et mieux organisés.

Oui, elles ont amélioré ma méthode de travail, gain de temps.

4.Quels sont les principaux obstacles rencontrés lors de l'adoption de ces techniques ?

Les obstacles, c'était surtout le manque de compétences, peu de budget, une direction pas toujours impliquée, et des anciens qui avaient du mal à accepter le changement.

5.Selon vous qu'est ce qui manque comme application ou outils dans votre travail ?

- Amélioration et développement de l'application réclamation clients.

### **AXE 2 :**

6.Quelles améliorations spécifiques de la performance avez-vous observées ?

Oui, on a vu des améliorations, comme un gain du temps dans les tâches, un accès plus rapide à l'information et un traitement des données plus simple et efficace.

7.Avez-vous remarquez des changements dans la manière de collaborer avec vos collègues grâce à ses outils ?

Oui, ces outils ont changé notre façon de collaborer. La transmission des informations entre collègues est devenue plus facile et tout va plus vite maintenant.

8.Depuis l'utilisation des outils numériques avez-vous constaté une amélioration en termes de qualité et de rapidité ?

Certainement, l'information est vite reçue et /ou transmise.

## ANNEXES

9. La transformation numérique a-t-elle amené à repenser certains rôles, à créer de nouveaux postes ou à redéfinir certaines missions dans votre entreprise ?

Oui, a fallu repenser certaines fonctions, surtout avec la gestion du personnel comme les pointeuses. On a aussi recruté de nouveaux profils, car les technologies évoluent et demandent des compétences spécifiques.

10. Selon vous, quels sont les aspects de la performance de votre entreprise qui ont été les plus influencés par la transformation numérique ?

On a surtout gagné en fluidité dans la collecte des informations, en gain de temps, et le personnel est devenu plus performant dans l'exécution des tâches.

### **AXE 3 :**

11. Quelles sont, selon vous, les ressources stratégiques mobilisées dans votre organisation dans le cadre de la transformation numérique, et comment leur utilisation a-t-elle contribué à renforcer votre compétitivité ?

La transformation a permis une meilleure traçabilité des données et un bon accomplissement des tâches. On a aussi recruté de nouveaux profils et formé les anciens pour actualiser leurs compétences, ce qui renforcé notre compétitivité.

12. En quoi la transformation numérique a-t-elle modifié la manière dont vous gérez votre travail ?

En mieux, vu les nouvelles perspectives et la stratégie de l'entreprise.

13. Quelles sont les nouvelles compétences stratégiques que votre entreprise a dû développer ou acquérir pour réussir la transformation numérique ?

Pour réussir la transformation numérique, on a dû adopter une nouvelle vision de l'entreprise, plus tournée vers le digital. On a aussi recruté des profils spécialisés et formé nos équipes existantes. C'était essentiel pour s'adapter aux nouveaux modes de travail.

14. Comment la transformation numérique a-t-elle facilité la collaboration entre Directions ou collègues ?

La transformation numérique a vraiment facilité la collaboration : les échanges sont plus efficaces, les données circulent en temps réel, et on a mis en place des tableaux de bord pour mieux décider ensemble.

## ANNEXES

15. Pensez-vous que le numérique puisse permettre l'anticipation des besoins et contraintes?

Oui, notamment à des technologies comme : intelligence artificielle, digitale, aussi par des actions proactives, curatives.

### Entretien 4

Direction : Digitalisation

Fonction : Fonctionnaire (informaticien)

Ancienneté : 04ans

Genre : Homme

#### AXE 1 :

1. Depuis quand et pourquoi votre entreprise a-t-elle initié sa transformation numérique ?

La transformation numérique joue un rôle crucial au sien de notre entreprise depuis les années 1989 à ce jour.

La transformation numérique est le processus appliquer pour intégrer la technologie numérique, pour faciliter le travail et gagner du temps tout en diminuant la charge.

2. Quels sont les principaux leviers de la transformation numérique que vous avez mis en place au sein de votre structure pour renforcer sa compétitivité, et comment les avez-vous concrètement utilisés ?

En utilisant la messagerie électronique au sein de l'entreprise, permet de communiquer et collaborer avec les différents employés, clients... et même l'utilisation de moyenne de partage de fichier et de solutions de voix IP pour les réunions et le travail.

3. Quelles technologies numériques votre entreprise met-elle en œuvre ? ont-elles modifié votre méthode de travail ?

La sécurité et la protection des données soit données personnelles ou professionnelles des clients, des sous-traitants, des transitaires, des consignataires.

4. Quels sont les principaux obstacles rencontrés lors de l'adoption de ces techniques ?

## ANNEXES

L'installation et la configuration de TOS et des serveurs ainsi la comptabilité avec les packages pour la messagerie et la migration vers d'autres versions.

5.Selon vous qu'est ce qui manque comme application ou outils dans votre travail ?

Des solutions et des outils de cyber sécurité pour assurer, pour assurer la gouvernance de cyber sécurité.

### **AXE 2 :**

6.Quelles améliorations spécifiques de la performance avez-vous observées ?

Franchement, avec la digitalisation, on voit que beaucoup de structures et de services ont évolué. Tout devient plus rapide, plus simple, et ça permet vraiment de gagner du temps.

Les taches qu'on faisait avant manuellement, maintenant ça se fait en quelques clics. Et forcément, cela un impact positif sur la compétitivité de l'entreprise, qui devient plus performante et plus réactive.

7.Avez-vous remarquez des changements dans la manière de collaborer avec vos collègues grâce à ces outils ?

Oui, l'échange de la communication est plus fluide avant la transformation numérique.

8.Depuis l'utilisation des outils numériques avez-vous constaté une amélioration en termes de qualité et de rapidité ?

La fluidité et le temps de réponse qui est réédité.

9.La transformation numérique a-t-elle amené à repenser certains rôles, à créer de nouveaux postes ou à redéfinir certaines missions dans votre entreprise ?

Oui, selon les structures organisées par des nouveaux postes comme délégué de la protection des données ou la sécurité des systèmes d'information. (Responsable et le rôle de chaque utilisateurs).

10.Selon vous, quels sont les aspects de la performance de votre entreprise qui ont été les plus influencés par la transformation numérique ?

Aspect de performance utiliser assurer les services de formation pour les nouveaux aspects de la transformation numérique.

## ANNEXES

### AXE 3 :

11. Quelles sont, selon vous, les ressources stratégiques mobilisées dans votre organisation dans le cadre de la transformation numérique, et comment leur utilisation a-t-elle contribué à renforcer votre compétitivité ?

Ya certain ressources stratégique mobiliser :

D'abord Mettre les moyens humains : il faut avoir les bonnes compétences, former les équipes, accompagner le changement. Et puis il y a aussi le cadre organisationnel à mettre en place : structurer les services, adapter les processus internes.

En fait, tout ça va ensemble. Il ne suffit pas d'avoir la technologie, il faut aussi l'environnement humain et organisationnel.

12. En quoi la transformation numérique a-t-elle modifié la manière dont vous gérez votre travail ?

Ce qui est bien avec la digitalisation, c'est qu'elle facilite la collaboration entre les différentes structures, que ce soit entre les services ou les directions. Tout devient plus simple, plus efficace. La communication passe mieux, les échanges sont plus rapides, et ça fait gagner du temps à tout le monde, franchement ça change la façon de travailler.

13. Quelles sont les nouvelles compétences stratégiques que votre entreprise a dû développer ou acquérir pour réussir la transformation numérique ?

Mettre un cadre professionnel, organisationnel et technique et procédure de management.

14. Comment la transformation numérique a-t-elle facilité la collaboration entre Directions ou collègues ?

La transformation numérique permet de faciliter la collaboration entre plusieurs collaborateurs.

15. Pensez-vous que le numérique puisse permettre l'anticipation des besoins et contraintes ?

Oui, grâce aux outils numériques, on peut avoir des informations en temps réel, ce qui permet de mieux s'organiser, prévoir les problèmes à l'avance et gagner du temps.

## ANNEXES

### Entretien 5

Direction : Commerciale

Fonction : Chargée d'études

Ancienneté : 25 ans

Genre : Femme

#### **AXE 1 :**

1. Depuis quand et pourquoi votre entreprise a-t-elle initié sa transformation numérique ?

A mon expérience depuis ces cinq dernières années et surtout mieux gérer les stratégies tracées par notre entreprise (processus...) et se positionné cette optique mondiale.

2. Quels sont les principaux leviers de la transformation numérique que vous avez mis en place au sein de votre structure pour renforcer sa compétitivité, et comment les avez-vous concrètement utilisés ?

Ces principaux leviers de la transformation numérique sont : Mise en place de solutions pour automatiser les tâches, Analyse des données pour prendre plus claires, Développement d'outils numériques pour faciliter les échanges internes et externes. Par exemple nous avons adopté un système de gestion électronique des documents (GED) pour réduire l'usage du papier et améliorer l'accessibilité à l'information.

3. Quelles technologies numériques votre entreprise met-elle en œuvre ? ont-elles modifié votre méthode de travail ?

L'entreprise a conçu plusieurs applications mais dans mon poste j'utilise tout le temps l'application on base car c'est la mieux adaptées dans mon poste, Elle me facilite énormément le travail exemple : la rapidité de transmission des courriers et tout cela sans gaspiller du papier.

4. Quels sont les principaux obstacles rencontrés lors de l'adoption de ces techniques ?

Parfois manque de compétences numériques au début, d'où la nécessité de formation adéquate.

5. Selon vous qu'est ce qui manque comme application ou outils dans votre travail ?

## ANNEXES

Automatisation des tâches et une amélioration dans l'exécution des tâches et arriver à des résultats efficaces.

### **AXE 2 :**

6. Quelles améliorations spécifiques de la performance avez-vous observées ?

J'ai remarqué une nette amélioration dans la souplesse des échanges d'informations et aussi plus de fluidité et l'efficacité dans les processus.

7. Avez-vous remarqué des changements dans la manière de collaborer avec vos collègues grâce à ses outils ?

Oui certainement, une nette amélioration par rapport à nos années précédentes et une bonne collaboration avec nos collègues.

8. Depuis l'utilisation des outils numériques avez-vous constaté une amélioration en termes de qualité et de rapidité ?

Oui, comme déjà mentionné dans les précédentes questions en termes de rapidité et efficacité.

9. La transformation numérique a-t-elle amené à repenser certains rôles, à créer de nouveaux postes ou à redéfinir certaines missions dans votre entreprise ?

Oui, clairement. Elle a fait émerger de créer de postes de spécialiste en numériques pour l'exécution des nouvelles technologies.

10. Selon vous, quels sont les aspects de la performance de votre entreprise qui ont été les plus influencés par la transformation numérique ?

Selon moi, l'utilisation des données pour mieux comprendre les besoins des clients et la simplification des flux de travail permettant un gain de temps.

### **AXE 3 :**

11. Quelles sont, selon vous, les ressources stratégiques mobilisées dans votre organisation dans le cadre de la transformation numérique, et comment leur utilisation a-t-elle contribué à renforcer votre compétitivité ?

Je dirais qu'il y a eu plusieurs ressources clés mobilisées. Par exemple l'amélioration des processus pour réduire le temps, La formation elle a aidé les équipes à montrer en

## ANNEXES

compétences et à mieux utiliser les nouveaux outils numériques, Notre capacité à nous adapter rapidement à ce système a permis de rester réactifs, et de mieux répondre aux besoins du terrain.

12.En quoi la transformation numérique a-t-elle modifié la manière dont vous gérez votre travail ?

Elle a clairement apporté plus d'efficacité et la fluidité dans l'exécution des tâches.

13.Quelles sont les nouvelles compétences stratégiques que votre entreprise a dû développer ou acquérir pour réussir la transformation numérique ?

Pour les nouvelles compétences : Le recrutement de nouveaux profils dans le digital, sécurisation des données, compétences en gestion des données logistiques.

14.Comment la transformation numérique a-t-elle facilité la collaboration entre Directions ou collègues ?

-Communication rapide.

-Accès à l'information en temps réels.

15.Pensez-vous que le numérique puisse permettre l'anticipation des besoins et contraintes?

Oui, le numérique occupe une place importante à cet égard. Par exemple, en utilisant des outils tels que les tableaux de bord, on est capable de surveiller les informations en direct, d'identifier des tendances.

### Entretien 6

Direction : Digitalisation

Fonction : Ingénieur

Ancienneté : 10ans

Genre : Homme

#### AXE 1 :

1.Depuis quand et pourquoi votre entreprise a-t-elle initié sa transformation numérique ?

## ANNEXES

Depuis 2016 notre entreprise a initié sa transformation numérique pour être plus moderne et mieux répondre aux besoins des clients.

2. Quels sont les principaux leviers de la transformation numérique que vous avez mis en place au sein de votre structure pour renforcer sa compétitivité, et comment les avez-vous concrètement utilisés ?

Nous avons adopté des logiciels de gestion intègres, ce qui a permis d'optimiser nos processus internes et d'améliorer notre efficacité opérationnelle.

3. Quelles technologies numériques votre entreprise met-elle en œuvre ? ont-elles modifié votre méthode de travail ?

Nous utilisons des outils collaboratifs qui ont rendu le travail plus flexible et ont permis une certaine automatisation des tâches.

4. Quels sont les principaux obstacles rencontrés lors de l'adoption de ces techniques ?

La résistance au changement et le manque de compétences qui ont constitué les principaux freins à l'adoption de ces nouvelles technologies.

5. Selon vous qu'est ce qui manque comme application ou outils dans votre travail ?

Il nous manque un outil de reporting en temps réel plus performant, capable de fournir des données claires et exploitables.

### **AXE 2 :**

6. Quelles améliorations spécifiques de la performance avez-vous observées ?

Au sein du port, nous avons observés plusieurs améliorations grâce l'introduction de certaines techniques ou outils, gain de temps dans le suivi des interventions grâce à une meilleure planification.

7. Avez-vous remarquez des changements dans la manière de collaborer avec vos collègues grâce à ses outils ?

Oui, la collaboration est devenue plus fluide et efficace grâce a une communication et un accès partagé à l'information.

8. Depuis l'utilisation des outils numériques avez-vous constaté une amélioration en termes de qualité et de rapidité ?

## ANNEXES

Oui, nous avons observé une nette amélioration à la fois en termes de qualité de travail réalisé et la rapidité d'exécution.

9.La transformation numérique a-t-elle amené à repenser certains rôles, à créer de nouveaux postes ou à redéfinir certaines missions dans votre entreprise ?

Oui, elle a entraîné une redéfinition de certains rôles, on a vu apparaître de nouvelles missions, surtout liées à l'utilisation et à la gestion des outils numériques.

10.Selon vous, quels sont les aspects de la performance de votre entreprise qui ont été les plus influencés par la transformation numérique ?

La transformation numérique a eu un impact significatif sur plusieurs aspects de la performance de notre entreprise. Tout d'abord, la productivité s'est nettement améliorée grâce à l'amélioration d'outils collaboratifs, ensuite, la qualité du service client s'est renforcée avec des réponses plus rapides et personnalisées, la prise de décision est aussi devenue plus efficace grâce à l'analyse de données en temps réel, en fin la capacité d'innovation à augmenter.

### **AXE 3 :**

11.Quelles sont, selon vous, les ressources stratégiques mobilisées dans votre organisation dans le cadre de la transformation numérique, et comment leur utilisation a-t-elle contribué à renforcer votre compétitivité ?

Les données et les outils d'analyse sont des ressources clés. Leur exploitation nous a permis de prendre des décisions plus rapides et favoriser une innovation accrue.

12.En quoi la transformation numérique a-t-elle modifié la manière dont vous gérez votre travail ?

Elle a changé notre façon de travailler, on s'appuie désormais sur des machines et des logiciels pour augmenter la productivité, et nous concentrée sur des missions à plus forte valeur ajoutée.

13.Quelles sont les nouvelles compétences stratégiques que votre entreprise a dû développer ou acquérir pour réussir la transformation numérique ?

Pour réussir la transformation numérique notre entreprise à du développer plusieurs compétences stratégiques, tout d'abord la maitrise des outils digitaux et des plateformes

## ANNEXES

collaboratifs a été essentielle, ensuite des compétences en cyber sécurité ont été nécessaire pour protéger les données sensibles, l'entreprise a également investi dans des formations en analyse de données pour mieux comprendre les besoins des clients.

14.Comment la transformation numérique a-t-elle facilité la collaboration entre Directions ou collègues ?

La transformation numérique à permis une communication plus rapide et plus fluide grâce aux outils comme les messageries instantanées, les plateformes collaboratives (Slack) et les visioconférences, elle favorise aussi le travail en temps réel sur les documents partagés, ce qui renforce la coordination entre collègues et les directions, même à distance.

15.Pensez-vous que le numérique puisse permettre l'anticipation des besoins et contraintes?

Oui, le numérique permet d'analyser des données en temps réel ce qui a de à prévoir les besoins futurs et à identifier les contraintes potentielles, grâce aux outils de gestion de projet, aux logiciels d'analyse de données et aux systèmes d'intelligence artificielle, les entreprises peuvent prendre des décisions plus éclairées et réagir plus rapidement aux changements.

**Résumé :** Cette étude explore comment la transformation numérique aide à augmenter la compétitivité des entreprises, en se fondant sur le cas pratique du port de Bejaia. En prenant en charge des technologies modernes, l'organisme a révolutionné ses pratiques de travail, optimisé la gestion de ses ressources et facilité la communication entre ses différents départements. La méthodologie adoptée repose sur une approche qualitative, fondée sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès de cadre responsables de différentes directions de l'EPB. Les interviews réalisées indiquent que ces modifications ont favorisé l'augmentation de la productivité, la réduction des temps d'attente, l'amélioration de la qualité des prestations et une meilleure prévision des besoins. En opposition de quelques obstacles et défis techniques, l'organisation a réussi à progresser en format ses équipes et en modifiant sa structure interne, prouvant ainsi que, lorsqu'elle est bien gérée, la transformation numérique se transforme en un puissant facteur d'adaptation et de réussite face aux exigences d'un marché en développement.

**Mots-clés :** transformation numérique, compétitivité, performance.

**Abstract:** This study explores how digital transformation helps increase the competitiveness of companies, based on the practical case of the Port of Bejaia. By adopting modern technologies, the organization has revolutionized its work practices, optimized resource management, and facilitated interaction between its various departments. The adopted methodology is based on a qualitative approach, grounded in semi-structured interviews conducted with managers responsible for various departments of the EPB. The interviews conducted indicate that these changes have led to increased productivity, reduced waiting times, improved service quality, and better forecasting of needs. Despite some obstacles and technical challenges, the organization has managed to progress by training its teams and modifying its internal structure, thus proving that, when well-directed, digital transformation becomes a powerful driver of adaptation and success in the face of the demands of an evolving market.

**Keyword:** Digital transformation, competitiveness, performance.

**ملخص:** تستكشف هذه الدراسة كيف تساعد التحول الرقمي على زيادة القدرة التنافسية للشركات، استنادا إلى الحالة العملية لميناء بجاية. ومن خلال اعتمادا التقنيات الحديثة، أحدثت المنظمة ثورة في ممارسات العمل لديها، وحسنت إدارة مواردها، وسهلت التواصل بين أقسامها المختلفة للمنهجية المعتمدة تعتمد على نهج نوعي مستند إلى مقابلات تشبه منظمة أجريت مع المديرين المسؤولين عن مختلف أقسام شركة ميناء بجاية. وتشير المقابلات إلى إن هذه التغييرات أدت إلى زيادة الإنتاجية، وتقليص أوقات الانتظار وتحسين جودة الخدمات، تحسين التنبؤ بالاحتياجات. وعلى الرغم من بعض العقبات والتحديات التقنية، تمكنت المنظمة من التقدم من خلال تدريب فرقها وتغيير هيكلها الداخلي، مما يثبت أن التحول الرقمي، عندما تتم إدارته بشكل جيد، يصبح عاملا قويا للتكيف والنجاح في مواجهة متطلبات السوق النامية.

**الكلمات المفتاحية:** الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، التنافسية، الأداء