

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
Université Abderrahmane Mira - Bejaia  
Faculté des Sciences Economiques, des Sciences 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 science de gestion

Option : Management des Ressources Humaines

### Thème

**L'impact de la transformation digitale sur l'agilité  
organisationnelle**

**Cas : Université Abderrahmane Mira - Bejaia**

**Réalisé par :**

**M<sup>elle</sup>. BOUAIN Wafa**

**Dirigé par :**

**M<sup>r</sup>. BOUMESBAH Nabil**

**Année universitaire : 2020/2021**

## *Remerciements*

*Mes remerciements vont premièrement à Allah tout puissant pour la volonté et la santé et la patience qu'il m'a donné pour réaliser ce travail.*

*Mes remerciements particuliers vont très chaleureusement à mon encadreur Monsieur BOUMESBAH Nabil, Merci de m'avoir guidé durant ce travail ainsi que de m'avoir accordé votre confiance et votre patience.  
Je vous remercie également de m'avoir remis les données nécessaires afin de mener mon mémoire à terme.*

*Je remercie toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce projet de fin de formation.*

## *Dédicaces*

*A mes chers parents **Brahim** et **Noura** qui ont tant attendues et espéré ma réussite, je leur témoigne mon respect profond et infiniment de reconnaissance pour tout ce qu'ils ont fait pour moi et à qui je ne rendrai jamais assez.*

*A mon cher frère **Hani** et mes chères sœurs **Ahlem** et **Houda**.*

*A toute ma famille, en particulier, mon oncle **ASSALI Tarek**, qui m'a toujours apporté son soutien tout au long de mes études.*

*A tous ceux que j'aime et qui m'aiment*

**WAFÀ**

## Liste des figures

Figure 1: Importance accordée à la digitalisation (d'après les résultats de l'étude) .....	42
Figure 2: les volets les plus touchés par la digitalisation (d'après les résultats de l'étude) .....	43
Figure 3: les obstacles qui freinent la numérisation de l'université (d'après les résultats de l'étude) .....	43
Figure 4: Evaluation de la gestion de la période de crise (d'après les résultats de l'étude).....	45
Figure 5: Les difficultés rencontrées dans la gestion administratives pendant la crise (d'après les résultats de l'étude).....	45
Figure 6: pourcentage des salariés qui travaillent à distance (d'après les résultats de l'étude)	46
Figure 7: Organisation des réunions en ligne (d'après les résultats de l'étude).....	47
Figure 8: Reclassement des priorités (d'après les résultats de l'étude).....	48

# **Sommaire**

Remerciements	
Dédicace	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction générale.....	1

## **Chapitre I : La transformation digitale**

Section 1 : Délimitation du concept de la transformation digitale.....	5
Section 2 : enjeux et effets de la transformation digitale sur les entreprises .....	17

## **Chapitre II : L'agilité organisationnelle**

Section 1 : Délimitation du concept de la transformation digitale.....	25
Section 2 : La digitalisation au soutien de l'agilité organisationnelle.....	32

## **Chapitre III : L'étude de cas de l'université d'Aboudaou de Bejaia**

Section 01 : Présentation de la méthodologie de recherche .....	39
Section 02 : présentation et discussion des résultats de la recherche.....	41
Conclusion générale .....	50
Liste bibliographique.....	54

Annexe

Table des matières

# **Introduction générale**

### Introduction générale

Le monde des affaires, a connu une grande mutation, surtout avec l'avènement de l'internet, de l'intelligence artificielle, les blocks-chaine. Dans le but de préserver ou en avoir un avantage compétitif, plusieurs entreprises se sont lancées dans des processus de digitalisation, néanmoins, la question n'est pas quand mettre la transformation digitale une priorité stratégique, mais comment l'admettre et la positionner comme un avantage compétitif.<sup>1</sup>

Le terme transformation digitale est utilisé depuis 2004 et s'accompagnait presque toujours de la notion de « numérisation ». Le concept de « transformation digitale » englobe davantage d'aspects, comme les innovations technologiques, mais aussi le côté stratégique et humain. C'est en 2010 que surviennent les changements importants. Le web offre la possibilité à ses utilisateurs de partager des informations avec une facilité et une rapidité nouvelle. Émergent aussi de nouveaux outils de travail et des applications censées le faciliter. En plus de cela, les interactions entre les entreprises et leurs clients ont évolué, menant à ce qui peut être qualifié de digitalisation de la relation client.

Selon le baromètre du numérique publié fin 2019 par l'ARCEP, en collaboration avec Mission Société Numérique et le Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies, les usages évoluent fortement. Dans un premier temps, le smartphone est l'outil digital le plus utilisé, il représente à lui seul un taux d'évolution de 50% entre 2011 et 2019 suivis l'usage de l'ordinateur qui attend jusqu'à 76 % en 2019.

L'Algérie, concernant la transformation digitale, elle se trouve à la croisée des chemins, Il se trouve que l'Algérie, malgré tous les efforts fournis, reste le mauvais élève, par rapport aux pays voisins et même au niveau africain, en matière de télécoms et devra faire beaucoup plus d'efforts, y compris au niveau législatif, pour libérer les initiatives et asseoir une industrie numérique. Il est clair que «le pays présente un grand besoin en Data Center dans le segment des finances (banques et assurances publiques-privées), Big Data, hébergement d'ERP, de CRM et sites web» comme attesté par plusieurs études. Rencontré en marge de l'événement.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> -Bumann, J,& Peter. M.K. (2019). Action Fields of Digital Transformation - A Review and Comparative Analysis of Digital Transformation Maturity Models and Frameworks. In Arie Hans Verkuil, Knut Hinkelmann, & Marc Aeschbacher, *Digitalisierung und andere Innovationsformen im Management Publisher* (p. 343). Verlag: Gesowip.

<sup>2</sup>Saïdoun, N. « Transformation digitale : l'Algérie à la croisée des chemins » forum Algero-Français du numérique, journal LIBERTE-ALGERIE 2017. . [En ligne] [Transformation digitale : l'Algérie à la croisée des chemins: Toute l'actualité sur liberte-algerie.com](#)

D'après Arragon Cécile (2020), le Covid constitue un accélérateur de transformations, qui étaient en germe avant la crise, et devenus après la nouvelle normalité des activités des organisations<sup>3</sup>. Cette nouvelle ère, causée par la pandémie, a accéléré l'adoption du digital, et a conduit à de nouvelles habitudes digitales. Néanmoins, les entreprises ne sont plus les seules soumises à les transformations digitales, les universités ont vu la nécessité de revoir leurs programmes pédagogiques, leurs model de telle façon à s'adapter au nouveau contexte social et sanitaire

Très attachées au mode d'enseignement et de gestion hérités des années 90, les universités algériennes sont parmi les dernières organisations à adopter les transformations digitales. Cependant, la situation actuelle liée au Covid 19, était le déclencheur d'une série de changements profonds afin de rattraper ce fossé technologique, et d'anticiper d'éventuelles situations.

Face à une telle situation imprévisible, la question qui se pose est d'autant plus structurelle liée au « statut quo » de la digitalisation, et sa relation avec le succès ou l'échec des réactions et les procédures adoptés par universités algériennes sur le plan pédagogiques, management, objectifs visés, et résilience organisationnelle.

Donc nous voulons à travers ce travail répondre à la problématique suivante : « *quel est l'effet du statu quo de la transformation digitale sur l'agilité organisationnelle de l'établissement universitaire en situation de crise (Covid-19)* »

Pour répondre à cette problématique, nous proposons l'hypothèse suivante :

**H1.** La transformation digitale augmente la capacité d'adaptation d'une organisation dans une situation de crise.

Afin d'atteindre notre objectif et apporter des éléments de réponses, notre travail sera divisé en trois chapitre dont deux sections chacun.

Nous allons commencer avec le premier chapitre qui portera en premier lieu sur les origines de l'apparition de la transformation digitale, définir le concept et puis finir avec les caractéristiques qui la composent. En second lieu nous verrons quelles sont les enjeux et les

---

<sup>3</sup> -Frimousse, S, Perrité, J.M, « les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19 » Question management, n° 29, 2020, p 105-149

facteurs de la transformation digitale puis nous finaliserons avec l'impact cette dernière sur l'organisation.

Le chapitre suivant aura pour objectif de mettre en évidence la contribution réelle de la digitalisation dans l'agilité organisationnelle et nous intéresser aux effets de la digitalisation sur l'agilité organisationnelle, en nous basant uniquement sur les effets internes de l'entreprise et plus précisément sur les pratiques du personnel de l'entreprise.

Enfin, nous allons terminer avec le troisième chapitre qui fera l'objet de la partie empirique de notre travail et qui aura en premier lieu, l'objectif de présenter notre méthodologie de recherche et d'analyses des données issues des questionnaires.

# **Chapitre I : La transformation digitale**

**Introduction**

Les révolutions numériques a permis d'aboutir à la transformation digitale qui bouleverse les secteurs socio-économiques du 21 siècle comme l'a fait auparavant la révolution industrielle lors du 19 siècle. Le progrès technique, qui ouvre de nouvelles perspectives économiques, donne naissance à de nouveaux produits, services, et méthodes de travail.<sup>4</sup>

Ainsi, l'objectif de ce premier chapitre est tout d'abord, de mettre en relief la manière et le contexte historique dans lequel a émergé le nouveau concept de Transformation digitale, présenter des notions générales et spécifiques afin de se familiariser avec le concept, puis identifier quelles sont les enjeux et les objectifs, puis terminer avec les facteurs de la transformation digitale.

**Section 1 : Délimitation du concept de la transformation digitale**

Après l'informatique, le web puis le web 2.0, le digital déferle sur tous les secteurs d'activité. Bénéficiant des innovations et des outils portés par cette nouvelle vague, ainsi les entreprises ont décidé de mener leur transformation digitale. Dans cette première section nous allons remonter aux origines de l'apparition de la transformation digitale, définir le concept et nous intéresser aux caractéristiques qui la composent puis clôturer la section avec la mise en place de la transformation digitale.

**1.1. Historique de la révolution digitale**

À la différence de la seconde révolution industrielle, où les machines spectaculaires laissaient entrevoir l'importance des changements à venir, il n'y a dans cette révolution digitale que peu de machines. C'est une révolution de l'information, silencieuse, presque invisible, mais d'une puissance inégalée. Ce qui ne nous incite pas à en percevoir l'importance<sup>5</sup>

Pour une majorité d'entre nous, les réseaux sociaux et les smartphones sont les éléments les plus visibles et les plus importants de la révolution digitale. Or, c'est faux. Certes, elle a réussi à mobiliser une part importante de notre temps en nous rendant dépendants au point que nous passions désormais en moyenne 2 h 30 par jour sur les réseaux sociaux. Mais la révolution

---

<sup>4</sup> Patrick, V. « La transformation digitale des entreprises : effectuation et Business Model Digital Dynamique ». Thèse, Gestion et management, Université de Lyon, 2020, P32.

<sup>5</sup>Thibault, C. Rey, D. « La digitalisation comme vecteur de RSE renouvelé » *Revue-Gestion et finances publiques*, N 134, pages 247- 264.

digitale concerne tous les secteurs d'activité, et cette révolution pourrait avoir un impact sur l'organisation de nos sociétés plus important que celui des deux précédentes révolutions industrielles, qui ont vidé nos campagnes de leurs habitants pour créer de grands ensembles urbains.<sup>6</sup>Le terme « transformation digitale » est très souvent utilisé, mais malheureusement le plus souvent à mauvais escient. On associe souvent la transformation digitale au fait d'utiliser les nouvelles technologies pour pouvoir améliorer les performances de son entreprise ; cette définition est insuffisante. Aujourd'hui, cela va plus loin ! Les entreprises font face à de nouveaux usages qui bouleversent profondément leur modèle économique, leur transformation digitale se place donc dans ce sens en intervenant dans l'ensemble des processus de l'entreprise : relation client, processus internes, rapport au travail des employés, etc.<sup>7</sup>

En réalité, trois dynamiques fondamentales structurent la révolution digitale<sup>8</sup>:

- **La multitude**, soit le fait que nous soyons désormais des centaines de millions à utiliser Internet et donc à interagir.
- **La loi de Moore**, qui a vu la puissance des microprocesseurs croître fortement et régulièrement au cours des quarante dernières années.
- **Les data** et l'explosion qu'elles ont permise en matière d'analyse de données et l'utilisation d'algorithmes en tous genres ce que l'on appelle généralement l'algorithme et les Big Data.

La digitalisation est apparue avec l'avènement du Web 2.0 et l'utilisation du réseau par le grand public (mail, réseaux sociaux, Instant Messenger, commerce électronique). La simplicité et les opportunités d'utilisation du réseau ont contribué au développement de pratiques et d'usages nouveaux, jusqu'à la naissance de modèles d'affaires liés à cet écosystème numérique.<sup>9</sup>

### 1.1.1. Un web évolutif

En parcourant la toile, on retrouve de plus en plus souvent les notions de web 3.0, voire même 4.0 ! Et si tout le monde s'accorde à dire qu'il s'agit là des prochaines phases de

---

<sup>6</sup> Gilles, B. « Transformation digitale : l'avènement des plateformes. », Le passeur , France, 2016, P12-28.

<sup>7</sup>Sandrine, H. « la digitalisation des entreprises », Digital conseil, 2020, [En ligne] :<https://www.digital-conseil.fr/histoire-transformation-digitale/> mise à jour 04/20.

<sup>8</sup>Gilles, B. Op.cit, P20-28.

<sup>9</sup> Patel, K. McCarthy, M. « Digital Transformation: The essentials of e-Business Leadership », Le Passeur, 2000, P 40.

l'évolution d'un seul et même web, les avis sont loin de converger quant à la chronologie ou aux concepts et technologies propres à chaque étape.<sup>10</sup>

Il serait donc utile de défricher ce terrain afin de mieux comprendre les enjeux et l'importance de cette transformation, ainsi que son impact sur la manière de gérer un business.

### **1.1.2. Les différentes phases de cette évolution<sup>11</sup>**

Le web est sans nul doute une technologie majeure du 21<sup>ème</sup> siècle. Et si sa nature, sa structure et son utilisation ont évolué au cours du temps, force est de constater que cette évolution a également profondément modifié les pratiques commerciales et sociales.

#### **1.1.2.1. Web 1.0 « web traditionnel »**

Est avant tout un web statique, centré sur la distribution d'informations. Il se caractérise par des sites orientés produits, qui sollicitent peu l'intervention des utilisateurs. Les premiers sites d'e-commerce datent de cette époque. Le coût des programmes et logiciels propriétaires est énorme et l'explosion de la bulle dot.com, en 2000, remet en question cette approche de la toile.

#### **1.1.2.2. Web 2.0 « web social »**

Change totalement de perspective. Il privilégie la dimension de partage et d'échange d'informations et de contenus (textes, vidéos, images ou autres). Il voit l'émergence des réseaux sociaux, des smartphones et des blogs. Le web se démocratise et se dynamise. L'avis du consommateur est sollicité en permanence et il prend goût à cette socialisation virtuelle. Toutefois, la prolifération de contenus de qualité inégale engendre une infobésité difficile à contrôler.

#### **1.1.2.3. Web 3.0 « web sémantique »**

visé à organiser la masse d'informations disponibles en fonction du contexte et des besoins de chaque utilisateur, en tenant compte de sa localisation, de ses préférences, etc. C'est un web qui

---

<sup>10</sup>Gilles, B. Op.cit, P20-28.

<sup>11</sup>**Didier, F. Fabrice, M.** «Le Web 3.0 : état des lieux et perspectives d'avenir », Les infostrateges, 2011, [En ligne] <http://www.les-infostrateges.com/article/1109383/le-web-30-etat-des-lieux-et-perspectives-d-avenir> septembre 2011. Consulté le 25-05-2021.

tente de donner sens aux données. C'est aussi un web plus portable et qui fait de plus en plus le lien entre monde réel et monde virtuel. Il répond aux besoins d'utilisateurs mobiles, toujours connectés à travers une multitude de supports et d'applications malines ou ludiques.

#### **1.1.2.4. Web 4.0« web intelligent »**

Effraie autant qu'il fascine, puisqu'il vise à immerger l'individu dans un environnement (web) de plus en plus prégnant. Il pousse à son paroxysme la voie de la personnalisation ouverte par le web 3.0 mais il pose par la même occasion de nombreuses questions quant à la protection de la vie privée, au contrôle des données, etc. C'est un terrain d'expérimentation où tous ne sont pas prêts à s'aventurer.

## **1.2. Définitions de la notion transformation digitale**

L'émergence et le déploiement d'internet à partir des années 1990 a marqué le démarrage d'une nouvelle ère de transformation du système de production communément appelé « numérisation de l'économie ». Les anglo-saxons préfèrent utiliser le terme « digitalisation ».

Selon, Besson, Gossart et Jullien, l'expression « digital transformation » est apparue pour la première fois en 2000 « *Cette transformation est décrite comme une combinaison de trois phénomènes : l'automatisation, la dématérialisation et la réorganisation des schémas d'intermédiation, cette transformation touche tous les processus d'affaires, du business model aux relations avec les parties prenantes* ». La digitalisation est également caractérisée par l'instantanéité des échanges entre êtres humains et la création de nouvelles opportunités de création de valeur

Pour définir le terme digital, Lavayssière présente la notion sous deux acceptions différentes mais très liées : « *il se définit d'abord comme la génération nouvelle d'outils techniques et de méthodes de traitement des données, de présentation de ces données et de leur transmission, ou autrement dit, l'apport des technologies d'Internet (notamment les standards W3C – World Wide Web Consortium dans le traitement de l'information)* ». <sup>12</sup>La deuxième définition, fondée partiellement sur les effets de la précédente. « *Elle regroupe les nouveaux instruments,*

---

<sup>12</sup>Lavayssière, B. « Les modèles économiques bouleversés par le digital », Revue-économie financière, 2015/4, [En ligne] : <http://www.cairn.info/revue-d-economie-financiere-2015-4-page-57.htm> Consulté le 26-05-2021

*interfaces, outils de communication physiques ou virtuels comme les smartphones, les X-blets (tablettes de différentes formes), les réseaux sociaux, les agents intelligents, etc. ».*<sup>13</sup>

La révolution digitale est donc une transition vers de nouveaux outils et méthodologies numériques. Les technologies numériques de traitement de données transforment les usages et modifient en profondeur les comportements humains. Les technologies digitales utilisent pour leur part de nouveaux environnements afin d'accélérer et simplifier les traitements des données. L'intégration et l'interopérabilité des données clients conduisent à l'émergence du Customer centric. : Les désirs des clients sont au cœur du business model, et les données pilotent le nouveau système d'affaires.<sup>14</sup>

La digitalisation consiste à faire évoluer l'activité de l'entreprise (processus, relation clients, business model, structure organisationnelle, flux d'information) dans un monde digital et interconnecté : c'est une transformation identique à la précédente révolution industrielle qui a reconfiguré l'économie artisanale en 1.0 de l'époque vers une économie industrielle dans une logique de consommation de masse.<sup>15</sup>

### **1.3. Les déterminants de la transformation digitale**<sup>16</sup>

La question de la transformation digitale des entreprises en est d'une importance capitale au regard des nouveaux défis pour l'entreprise que sont, l'innovation et la construction de nouveaux *business models*. Ces défis constituent une autre voie prometteuse pour tendre vers le développement. Les nouveaux produits véhiculés par la digitalisation sont nombreux et variés : les marchés prépayés, le *m-payment* (paiement par téléphone portable), le *m-banking*, prestations de services et échanges à distance, etc. Au plan académique, d'innombrables avantages peuvent être tirés de l'enseignement virtuel.

#### **1.3.1. Les cultures nationales**

Ont toujours exercé une influence notable sur les modes de gouvernance des entreprises, les écarts de développement entre nations peuvent trouver une explication dans les phénomènes

---

<sup>13</sup>Ibidem.

<sup>14</sup> Patrick, V. Op.cit, p 56

<sup>15</sup> Ibidem.

<sup>16</sup> Bampoky, B. « Les fondamentaux d'une transformation digitale pour les entreprises africaines », Question de management, vol. 18, n° 3, 2017, P39-45.

sociaux et culturels. Les modèles de management des entreprises sont d'inspiration étrangère et peuvent s'avérer inadaptés aux réalités culturelles locales.

### **1.3.2. La nouvelle culture managériale**

Fondée sur le digital doit révolutionner la culture local de l'entreprise par un changement radical des habitudes peu favorables à l'amélioration de la performance économique. La transformation digitale souhaitable pour les entreprises locales est celle qui conduit à une nette amélioration de la productivité. Dans cette perspective, les coûts de transferts technologiques doivent parfaitement être maîtrisés. L'accent doit être mis sur une dynamique de formation continue à l'usage des technologies digitales dans un environnement digital des entreprises stable. La synthèse de la littérature en matière de développement des technologies digitales laisse ainsi entrevoir ces cinq aspects comme les cinq piliers d'une transformation digitale aboutie pour les entreprises.

## **1.4. La digitalisation et ses caractéristiques<sup>17</sup>**

Dans un sens, le phénomène de la digitalisation pourrait se définir à partir de la masse de données brutes valorisées par des algorithmes ou des intelligences artificielles pouvant être sécurisées par des technologies. L'interface logicielle est accessible par l'intermédiaire d'une infrastructure informatique que l'on appelle « plateforme web ». Ces plateformes permettent la mise en réseau dans un espace web communautaire.

Ainsi, la digitalisation ce caractérise par les éléments suivants :

### **1.4.1. La non-localisation des données :**

La digitalisation décentralise les activités du commerce et les rend accessible sans limite géographique. La transformation digitale contribue à la reconfiguration de l'environnement. En effet, La non-localisation des activités commerciales induites par la digitalisation du commerce traditionnel combine de manières diverses des fonctions virtuelles et des implantations physiques. Ces fonctions vont au-delà de l'opposition simple entre vente en ligne et vente en magasin mais correspondent à une convergence du commerce, qui modifie la taille des surfaces commerciales, les démultiplie afin qu'elles fonctionnent en réseau. Des boutiques de proximité

---

<sup>17</sup>Warnier, V. Lecocq X. « Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur » Revue-Entrepreneuriat, n°01, 2016 P65-90 ;[En ligne], <https://www-cairn-info.bibelec.univ-lyon2.fr/revueentreprendre-et-innover-2016-1-page-65>.

sont ainsi développées par de grandes enseignes commerciales. Elles reposent sur le partage des bases de données inter-établissements afin d'améliorer la connaissance et l'individualisation de la prise en charge du client.

#### **1.4.2. Une masse de données valorisées :**

Des données brutes captées, valorisées, fiabilisées et sécurisées par les technologies et utilisées par une communauté d'utilisateurs. Pour l'économie digitale, les données constituent la nouvelle matière première. La valorisation des données contribue à une reconfiguration de l'équation de valeur dans un business model traditionnel. Le développement et l'utilisation d'Internet a favorisé l'émergence de masse de données brutes issues des interactions hommes-machines et des objets connectés. Ainsi, les données massives doivent être valorisées afin de créer de la valeur.<sup>18</sup>

#### **1.4.3. Une plateforme logicielle communautaire :**

Une plateforme, des logiciels et des algorithmes qui sont des technologies implémentées, des services logiciels déployés dans un environnement numérique, généralement une plateforme. Cette plate-forme permettra la convergence de quatre technologies de bases (le traitement de l'information, la bureautique, l'informatique personnelle et la communication). Cette plate-forme sera la base pour une politique informatique cohérente et très puissante intégrant les systèmes d'information opérationnels, de contrôle de gestion, et stratégiques. L'innovation de cette plate-forme est plutôt organisationnelle que purement technologique.

#### **1.4.4. Un effet réseau transformant les comportements :**

Un effet réseau (web 2.0) coordonné au sein d'une infrastructure technologique et humaine caractérisée par une communauté d'utilisateurs qui collaborent afin de créer de la valeur sur la plateforme. Le business model des plateformes, conjoint à cet effet réseau, met en évidence le modèle de la désintermédiation typique d'un modèle d'affaires numérique. Ce business model digital capte généralement toute la valeur de l'écosystème.

#### **1.4.5. Un business model de ré-intermédiation digitale :**

Cette approche dynamique les tâches de faibles valeurs ajoutées. Les acteurs de l'entreprise se concentrant sur la satisfaction du client et l'expérience clients ou utilisateurs.

---

<sup>18</sup> Ibid.

## **1.5. Les moyens et les outils de la digitalisation<sup>19</sup>**

Quelle que soit la taille d'une entreprise, ou son secteur d'activités, la digitalisation de certaines tâches améliore considérablement sa rentabilité. En effet, l'automatisation de certaines actions répétitives (fabrication, suivi client, administratif,...) améliore la performance globale et devient un avantage concurrentiel pour beaucoup de commerçants et artisans.

### **1.5.1. Le serveur**

Le terme serveur désigne un appareil matériel destiné à offrir des services à des clients. Ces services se résument la plupart du temps à un accès au Web, la collecte de courriels, le stockage et la consultation de banques de données, ou encore le commerce électronique. Celui-ci doit répondre favorablement à des critères de sécurité pour la protection des données et des informations qu'il stocke/partage

### **1.5.2. Les logiciels métiers**

Un logiciel métier sur-mesure est un logiciel spécialement conçu pour répondre aux problématiques qui se présentent dans une organisation donnée (Entreprise, association). Les consultants réalisent alors un diagnostic reprenant l'ensemble des problématiques et des besoins de la société, afin de déterminer avec précision les logiciels nécessaires ; ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management), gestion paiement & comptabilité, gestion des ressources humaines, gestion logistique, gestion de chantiers.

### **1.5.3. Le site Internet**

Par opposition au site statique, un site web dynamique (ou administrable) est un site web dont le contenu des pages n'est pas figé mais variable en fonction de l'heure, du visiteur ou d'autres paramètres. Les pages web sont créées « dynamiquement » en fonction des requêtes des internautes (les requêtes sont générées par l'utilisation d'objets tels que zones de saisie, des boutons, des cases à cocher, les listes déroulantes).

Un site dynamique offrira des fonctionnalités bien plus avancées qu'un site statique grâce à l'utilisation de bases de données (moteur de recherche, interactivité, personnalisation...). Le site Internet de l'entreprise doit être utile et actualisé, pour permettre par exemple de réserver

---

<sup>19</sup> [Legrain, M. « La digitalisation : ses avantages et ses outils » Revue-Management, n°52, 2018, P17-21, \[En ligne\] : La digitalisation ; ses avantages et ses outils - Découvrez cet article ! - Management Academy \(management-academy.tv\)](#)

un rendez-vous, de consulter la disponibilité du stock, d'acheter un produit, de télécharger un mode d'emploi.

#### **1.5.4. Les applications mobiles**

Une application mobile est un programme autonome conçu pour s'exécuter sur un terminal mobile, comme un smartphone ou une tablette tactile. Les spécificités techniques d'une application lui confèrent de nombreux avantages par rapport aux sites mobiles et responsives et l'exécution est plus rapide :

- les éléments d'interface n'ont pas besoin d'être téléchargés depuis un serveur.
- Les possibilités fonctionnelles sont beaucoup plus étendues.
- L'accès aux données de l'utilisateur est facilité.
- Les applications peuvent émettre des notifications push pour plus d'interaction avec l'utilisateur mobile.
- Certaines applications peuvent fonctionner hors ligne.

La digitalisation est un procédé qui permet de transformer une tâche, un processus, un métier ou encore un objet par un outil numérique afin d'améliorer les résultats en terme de rapidité, de sécurité, de qualité ou encore de gain financier.

#### **1.5.5. Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC)<sup>20</sup>**

L'acronyme NTIC, ou « TIC » vient de l'anglais ICT : « information and communication technologies » et désigne l'ensemble des techniques et des équipements informatiques permettant de communiquer à distance par voie électronique ». Ces technologies représentent tous les instruments dont on dispose en termes de télécommunication, d'informatique, d'audiovisuel, d'Internet, de multimédias, etc. Dans ces instruments, on retrouve, par exemple, les téléphones fixes mais aussi les mobiles, les ordinateurs, les tablettes, le Cloud, etc.

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) se composent à la fois des différents types de réseaux de communication et des technologies utilisées sur ces réseaux.

---

<sup>20</sup> Delahaye, M. « Quels sont les impacts de la digitalisation sur les mesures d'accompagnement publiques proposées aux entrepreneurs en Wallonie ? », Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2019, P 6-17.

Le secteur des TIC se compose des activités de fabrication et de tous les services dont les produits permettent ou facilitent le traitement et la communication de l'information par voie électronique, y compris la transmission et l'affichage. Il est source de progrès technologique, de croissance de la production et de gains de productivité. Son impact s'observe soit directement, à travers sa contribution à la croissance de la production, de l'emploi ou de la productivité, soit indirectement, en tant que catalyseur d'un changement technologique qui s'étend à d'autres secteurs

### **1.5.6. Les Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement (TICE)<sup>21</sup>**

La digitalisation transforme également la sphère de l'éducation. En effet, on voit alors apparaître de plus en plus de TIC dans le monde de l'enseignement. En plus de la numérisation des manuels scolaires et de l'utilisation des tablettes numériques, on voit aujourd'hui apparaître les « MOOCS » (Massive Open Online Courses).

Cette forme d'e-learning possède divers avantages : son accès est gratuit et elle possède un aspect social, collaboratif et ludique. Les plus grandes plateformes de MOOC, avec plus de six millions d'inscrits à elles deux. Plusieurs études ont montré que les MOOCS constituent une opportunité importante et en pleine expansion afin de compléter l'éducation et la formation à l'entrepreneuriat. Les plateformes d'e-learning et de MOOCS sont également présentes en entreprise. Les MOOCS d'entreprise peuvent être appelés COOCS (Corporate Open Online Courses). Ces derniers présentent beaucoup d'avantages, ce qui leur permet de rivaliser avec les formations intra ou inter-entreprises. La richesse de ce type de formation se trouve dans la combinaison de plusieurs modes : distanciel, présentiel, informel et formel. Les COOCS permettent d'apprendre à distance grâce à des vidéos de qualité, souvent issues d'institutions prestigieuses ou d'experts. Ils peuvent cependant aussi nécessiter la présence des employés lors de travaux dirigés, séminaires, conférences, etc. animés par des formateurs internes.

Les espaces de chat, forums, etc. attachés à ces vidéos permettent, d'une part, un certain niveau d'informalité ce qui n'empêche pas, d'autre part, d'avoir un côté formel grâce aux certificats, badges et diplômes reçus à la fin de chaque module. Ce processus est simple et rapide pour l'employé, il lui suffit de s'inscrire sur une plateforme en ligne et de s'y identifier. Il peut ensuite se connecter et naviguer sur la plateforme afin de se former.

---

<sup>21</sup> Ibidem.

### 1.5.7. Les médias et réseaux sociaux<sup>22</sup>

La propagation d'Internet et le développement des technologies bouleversent également notre façon de communiquer, collaborer, partager l'information et de se divertir. Avec la digitalisation de notre société, plusieurs nouveaux moyens de communication sont apparus. Les individus ont dû s'y adapter et les entreprises aussi. Parmi ces nouvelles formes de communication, il y a les médias sociaux et les réseaux sociaux. Ces deux termes, souvent employés indistinctement, ne désignent pourtant pas la même chose.

Les réseaux sociaux constituent donc une partie des médias sociaux mais en différent car leur but premier est de favoriser l'interaction sociale par la mise en relation des utilisateurs. Un réseau social est « un site internet qui permet aux internautes de se créer une page personnelle afin de partager et d'échanger des informations, des photos ou des vidéos avec leur communauté d'amis et leur réseau de connaissances ». Les plateformes de réseaux sociaux les plus connues sont Facebook, Instagram, Snapchat, LinkedIn, YouTube et Twitter.

Les médias sociaux constituent un réel outil stratégique pour les entreprises. Les entreprises les utilisant ont de meilleurs résultats comparés à leurs concurrents qui ne le font pas. Leur utilisation fournit un avantage concurrentiel par rapport aux autres acteurs du marché.

Les médias sociaux aident à éliminer les barrières géographiques pour créer des marchés pour les produits et services. Ces moyens de communication aident également dans la prise de décisions en matière de tarification en évaluant d'autres activités de même nature. Les médias sociaux aident les entreprises à innover en évaluant les meilleures pratiques du secteur et en adaptant celle qui leur convient le mieux. Ils contribuent considérablement aux activités liées au CRM (Customer Relationship Management) en établissant une connexion entre l'entreprise et le client final. Ce qui favorise de meilleures relations avec le client en temps opportun, réduisant ainsi les erreurs et augmentant les ventes

### 1.6. Mettre en place votre transformation digitale<sup>23</sup>

La **digitalisation** devient un enjeu majeur pour toute entreprise qui veut rester compétitive. Si toute l'importance de la transformation digitale est saisie par l'entreprise, elle devient alors un moyen de se démarquer et offre des possibilités de faire croître son entreprise de manière extrêmement rapide et efficace.

<sup>22</sup> Delahaye, M. Op. Cit. p 6-17.

<sup>23</sup> Mathieux, S. « les étapes clés pour mettre en place la transformation digitale » Nowteam-cabinet, Saint-denis, 2019 ;[En ligne], [4 étapes clés pour mettre en place votre transformation digitale \(nowteam.net\)](https://www.nowteam.net/4-etapes-clés-pour-mettre-en-place-votre-transformation-digitale)

**1.6.1. Établir un état des lieux de la situation digitale de votre entreprise**

En tout premier lieu, il est primordial de bien connaître le **niveau de digitalisation** de l'entreprise. C'est une étape très importante car il faut être bien conscient qu'une bonne **transformation digitale** implique la **transformation de l'organisation** et du fonctionnement de votre entreprise.

- À quel point votre entreprise utilise-t-elle des outils numériques
- Quel est le niveau de digitalisation de vos process
- À quel niveau vos collaborateurs sont-ils sensibles au digital

Cette étape permet de amorcer efficacement le processus en sachant qu'il est possible d'enclencher la **démarche de transformation digitale**. En découlerons ensuite les actions précises à mettre en place.

**1.6.2. Mettre en place une stratégie efficace**

Une fois que le niveau de maturité est connu, il faut entrer dans le concret avec la définition de votre **stratégie de digitalisation**. Cette stratégie devra identifier les process à optimiser et les actions à mettre en place pour se faire.

Le digital évolue constamment, il s'agit de prendre le train en marche et d'être proactif. Pour autant il ne faut pas se précipiter, réalisez les différentes étapes à rythme constant et en fonction de la disponibilité des ressources internes et externes.

Commencer par identifier les **problématiques de l'entreprise** :

- Manque de maîtrise des coûts
- Manque de productivité et d'efficacité dans les usages
- Manque de visibilité sur les indicateurs de performance et sur le suivi de la production
- Manque d'anticipation des besoins
- Datas non exploitées et manque d'interaction avec les clients
- Image de l'entreprise vieillissante et peu attractive

En face de chaque problématique, indiquer le process concerné et son niveau de digitalisation (inexistant, moyennement abouti, abouti).

Sélectionner les **process à optimiser ou à digitaliser** par ordre de priorité (selon la criticité notamment) et établir un rétro-planning de mise en place.

Une fois cette stratégie définie, il reste à trouver le bon partenaire, **expert en transformation digitale** pour l'accompagner dans la démarche.

**1.6.3. Accompagné dans ce changement**

Maintenant que les idées sont claires et que l'ensemble de l'entreprise est prête à amorcer le changement, il faut faire appel à un expert pour l'accompagner.

Choisir une **agence de transformation digitale** capable de concrétiser les projets, de par son expertise dans le digital mais également sa compréhension avancée du fonctionnement du métier.

Exposez les objectifs et les attentes et définir ensemble le plan d'action qui convient le mieux à l'entreprise. L'agence **de transformation digitale** proposera les outils technologiques et les process adaptés aux attentes et suivra tout au long de la transformation.

Un bon accompagnement est la clé de voûte d'une **stratégie de transformation digitale réussie**. Le choix du prestataire qui accompagnera dans la démarche de transformation digitale, ne doit pas être fait à la légère.

**1.6.4. Impliquer toute l'entreprise dans la démarche**

Pour que la **stratégie de transformation digitale** fonctionne, il est important qu'elle soit drivée et promue en interne. Un ou plusieurs référents doivent être désignés et feront l'intermédiaire entre votre prestataire et l'ensemble de votre entreprise.

Mettre en place une démarche de conduite du changement. L'ensemble des collaborateurs de l'entreprise doivent comprendre que la **transformation digitale** ne concerne pas seulement une équipe technique ou IT. L'ensemble des départements doivent collaborer pour que l'implémentation réussisse. L'équipe référent se doit de **sensibiliser tous les collaborateurs aux enjeux du digital** et de les impliquer dans la **digitalisation de leur métier**.

La démarche doit être engageante et impliquante pour que les collaborateurs avancent dans la même direction. Tout le monde doit se sentir acteur du changement et doit pouvoir participer aux réflexions et aux débats.

**Section 2 : enjeux et effets de la transformation digitale sur les entreprises**

Les bénéfices attendus de la transformation digitale s'articulent principalement autour des nouvelles opportunités de création de valeur apportés par le digital. En termes, cela revient à dire que la digitalisation d'entreprise est synonyme de création de valeur. Dans cette deuxième section nous allons voir quelles sont les enjeux et les facteurs de la transformation digitale puis nous finaliserons avec l'impact cette dernière sur l'organisation.

## **2.1. Les enjeux de la transformation digitale<sup>24</sup>**

Les technologies et moyens de communication digitaux ont bouleversé notre quotidien mais également celui des organisations.

### **2.1.1. Obtenir des résultats au quotidien tout en optimisant les coûts et le temps :**

L'entreprise est constamment à la recherche de performances opérationnelles, la digitalisation va prioritairement, permettre l'amélioration des process de travail car les TIC constituent un outil de coordination entre les différentes activités des divers services de l'entreprise et elle est aussi un moyen de mesurer la performance des actions de l'entreprise tout en optimisant divers coûts du fait de la dématérialisation, qui consiste à substituer des support d'informations matériels par des fichiers numériques ou à créer directement des documents numériques pour les intégrer à un processus ce qui va permettre.

### **2.1.2. Gain de temps :**

On estime qu'un collaborateur passe 20 à 40% de son temps à chercher une information. A l'inverse des documents papiers, les collaborateurs peuvent archiver, traiter, partager et consulter un contenu numérique, en tout lieu et à tout moment.

### **2.1.3. Réduction des coûts :**

La dématérialisation mène à réduire en moyenne à 50% les coûts de traitement (impression, photocopie, affranchissement et stockage) et à soutenir le développement durable.

### **2.1.4. Meilleure gestion des relations avec l'ensemble des acteurs d'une entreprise :**

Elle est rendue possible grâce à l'émergence de plateformes de partage communautaire encourageant le travail collaboratif.

### **2.1.5. Réduction des délais :**

Dans un monde concurrentiel, les entreprises se doivent d'être réactives à tous les niveaux (collaborateurs, fournisseurs, clients, concurrents).

---

<sup>24</sup>Chai, P. « La dématérialisation et ses enjeux », Revue-économique, 2020, [En ligne] : <https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com/Thematique/innovation-1108/FichePratique/La-dematerialisation-et-ses-enjeux-349755.htm>. Le 23 mai 2020

**2.1.6. L'amélioration de la relation client :**

En 2017, 82% de la population était équipée d'un ordinateur, 65% d'un smartphone et 40% d'une tablette. La démocratisation des outils technologiques a permis de faciliter les échanges entre les clients et les fournisseurs et a rendu possible l'apparition de nouveaux canaux de distribution. Toujours plus connectés et exigeants, les clients attendent davantage de leurs relations avec leurs fournisseurs de services.

Les entreprises doivent donc s'adapter à ces nouveaux comportements qui ne cessent d'évoluer et développer leur stratégie de marketing relationnel afin de se démarquer et rester compétitives.<sup>25</sup>

Néanmoins, la digitalisation de la relation client ne consiste pas uniquement à créer un site internet et à être présent sur les réseaux sociaux. L'enjeu est d'utiliser les technologies afin d'interagir avec les clients, d'analyser les données récoltées et de les exploiter pour répondre aux mieux à leurs attentes.<sup>26</sup>

**2.2. La digitalisation : Un virage incontournable**

La digitalisation est un virage incontournable que doit prendre toute entreprise qui veut rester compétitive et continuer à se développer.

**2.2.1. La digitalisation, pour être plus d'efficacité :**

C'est tout d'abord un souci d'efficacité, dans la mesure où la transformation digitale va tout d'abord servir à optimiser l'efficacité des travailleurs, par le biais de dématérialisation de l'organisation interne de l'entreprise : des services, des données et des procédures. Le but est de développer la facilité des échanges en misant sur le travail collaboratif. Et qui dit efficacité dit bien évidemment gain en termes de productivité, en agissant par rapport à la qualité de service au niveau de la clientèle.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Van, H. Delphine, R. : « Ladigitalisation en entreprise : enjeux et accompagnement » Thèse de Doctorat, Faculté des sciences économiques, sociales et politiques, Universités catholique Louvain, 2017.

<sup>26</sup> Van, H. Delphine, R. Op.Cit. , P8

<sup>27</sup> Qeuntin, A. « enjeux et acteur de la transformation digitale : comment reussir sa digitalisation », revue-Gestion et Management, n°29, 2020. P 39-74.

**2.2.2. La digitalisation, pour optimiser la relation client :**

Il s'agit là de l'objectif marketing poursuivi par la numérisation. La digitalisation a pour conséquence de favoriser la relation client, grâce à la stratégie de communication qu'elle apporte avec les technologies numériques. Par exemple, on peut citer l'accompagnement personnalisé automatique de chaque client, grâce aux nouvelles modalités de stockage et de traitements de données utilisées dans le cadre de la transformation numérique.

Dans le cadre de la digitalisation, il sera également davantage plus facile de cibler la clientèle et d'interagir par la suite avec. De cette manière, avec une relation client bien entretenue et développée, la fidélisation des clients se fera automatiquement.<sup>28</sup>

**2.3. Les facteurs d'une transformation digitale réussie<sup>29</sup>**

Les trois grandes catégories de facteurs qui sont déterminants dans les entreprises qui ont réussi leur transformation digitale :

**2.3.1. Les ressources informatiques :**

Pour jouer la concurrence, la majorité des entreprises a investi dans du matériel, des logiciels, des données et des services informatiques (que ce soit par des achats ou de la sous-traitance avec des sociétés spécialisées dans un domaine). Aujourd'hui les entreprises mettent davantage l'accent sur des technologies plus ciblées et sur des investissements à long terme dans des systèmes d'exploitation flexibles. Cette dernière tendance explique notamment l'essor et le développement rapide des offres des services sur le Cloud proposées par des géant come Amazon, Google et Microsoft.

**2.3.2. La numérisation des échanges commerciaux :**

La digitalisation des échanges avec les clients et les fournisseurs est le deuxième point essentiel pour les entreprises qui souhaitent s'engager dans le numérique. Marketing numérique, plateforme e-commerce, paiement en ligne, recours à un logiciel de gestion des opérations de backoffice et des relations clients, stratégie social media, etc...Les ressorts sont nombreux pour interagir avec les cibles d'acheteurs et les partenaires.

---

<sup>28</sup> Ibidem.

<sup>29</sup> Alexandre, E. «Dématérialisation et digitalisation de la fonction finance : enjeux et opportunités», Revue-gestion et finance publiques, n°3, paris, 2017, P41-47.

### 2.3.3. Des salariés formés et des profils agiles :

Les entreprises leader se mise surtout sur la formation de leur salariés. C'est là le plus grand facteur de différenciation. Bénéficier d'une main-d'œuvre digitalement habile permet d'optimiser l'usage des ressources techniques. Bâtiment intelligents, flottes de matériel connectés, bases de données et systèmes d'exploitation : les profils formés au digital obtiennent des performances maximales des équipements, des systèmes et des chaînes de production.

## 2.4. Les effets de la digitalisation sur l'organisation

L'usage des technologies numériques et la transformation digitale ont des effets notables sur l'organisation, la performance, le management, la culture de l'entreprise, le rapport au travail ainsi que les échanges et les compétences de l'ensemble des acteurs de l'entreprise, mais aussi chez ses parties prenantes et ses clients.

### 2.4.1. Impact de la transformation digitale sur les conditions de travail :

Comme toute chose, il y a du bon et du moins bon en offrant aux collaborateurs plus de flexibilité, d'autonomie et de participation, à un écosystème ouvert et mondialisé, la transformation digitale peut aussi générer une surcharge d'information, l'intensification et l'individualisation du travail, le renforcement du contrôle de l'activité, des contraintes excessives de réactivité, réduire la frontière entre vie privée et vie professionnelle, détruire le collectif et déshumaniser le management.<sup>30</sup>

Faire émerger des idées, des compétences et **se recentrer sur l'humain**, est primordial pour une transformation digitale réussie car elle modifie en profondeur le rapport au travail, en rendant possible des modes de collaboration différents.<sup>31</sup>

### 2.4.2. Les impacts de la transformation digitale sur le collectif :

Auparavant, l'efficacité d'une entreprise se mesurait à son organisation, sans forcément regarder de près l'aspect collaboratif. Ce temps est désormais révolu. Pour répondre à la **transition numérique**, il est essentiel de faire preuve de créativité et d'innovation. Or, pour qu'il y ait innovation, il faut de la collaboration et de la flexibilité. De nombreuses sociétés

---

<sup>30</sup>St-Pierre, J. et L. Cadieux, « La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? », Revue de l'Entrepreneuriat, n°67, Grenoble, 2011, P 89-117.

<sup>31</sup>Ibidem.

travaillent désormais en mode « **Agile** » afin de mobiliser toutes les parties prenantes à toutes les étapes d'un projet.<sup>32</sup>

Les entreprises doivent cependant s'équiper d'outils performants afin de répondre à ce besoin d'agilité. Les outils de gestion et d'échanges de documents, les intranets ou les réseaux sociaux d'entreprises semblent laisser place aux nouvelles plateformes de travail collaboratif : les « **Digital WorkPlace** ». Google Suite et Office 365, les deux poids-lourds de la bureautique, proposent de nombreuses fonctionnalités faciles d'accès, dans une seule et même plateforme. Ces plateformes « nouvelle génération » ont su intégrer **l'expérience utilisateur** dès la conception. Fini les interfaces surchargées, difficiles à appréhender, et illisibles<sup>33</sup>

### **2.4.3. Une réorganisation adaptée :**

La digitalisation permet de faire tomber l'obstacle des distances géographiques et facilite les passages entre entreprises, équipes, salariés et leur domicile, elle permet d'envisager des modes d'organisation plus souples, propices à une meilleure qualité de vie des salariés. À condition de privilégier une approche organisationnelle du numérique, et non fonctionnelle. Ainsi mettre en avant le Télétravail, Organisation des Temps, Égalité, Méthodologie.<sup>34</sup>

Les pratiques de travail qui se développent autour des outils numériques mettent sous tension la structure pyramidale de l'entreprise. En favorisant une communication transversale entre les salariés (messageries, réseaux sociaux et communautés de pratiques), cela ouvre des horizons possibles pour le travail collaboratif et l'intelligence collective. Mais ces modes de travail bousculent les groupes professionnels, déstructurent les cadres organisationnels et la qualité des relations de travail qui s'y déploient, générant des tensions autour des enjeux d'autonomie et de contrôle, d'engagement.

Le management est alors contraint de reconsidérer sa posture et ses pratiques. Parallèlement, les systèmes d'information démultiplient les dispositifs de reporting, augmentant ainsi la charge gestionnaire des salariés et managers et renforçant le poids du contrôle. Ici

---

<sup>32</sup>Anne Del Pozo «Le collaboratif au service du digital » Entreprise digital, Publié le 1 octobre 2015. [En ligne],[Pourquoi fait-il transformer le collaboratif \(entreprisedigitale.info\)](http://entreprisedigitale.info).

<sup>33</sup>Carine, L. Rajaa, R. « la digitalisation du recrutement post bac : enjeux et limites », Revue-Recherches en sciences de gestion, n°137, 2020, P 399-424.

<sup>34</sup>Carine, L. Rajaa, R. Op.cit., P14.

encore, la stratégie managériale tient une place décisive. Le management de proximité pourrait être l'un des éléments charnières de la réussite ou de l'échec de la transformation numérique du travail, ainsi il faudra permettre aux collaborateurs de redonner à leur travail une perspective globale, autoriser les managers de proximité à y contribuer en ménageant des temps de dialogue et en saisissant des opportunités de réappropriation collective des savoirs.<sup>35</sup>

## **Conclusion**

Pour conclure ce chapitre, nous retiendrons que le numérique dans toutes ses formes s'impose comme la troisième révolution industrielle, remettant en cause radicalement nos modèles d'organisation. On constate que le web a connu quatre évolutions. De plus, les utilisateurs sont de plus en plus encouragés à partager des contenus personnels (vidéos, photos, textes, etc.) et les utilisateurs participent à *créer, enrichir, et organiser du contenu*. La troisième évolution est celle du web mobile, c'est le moment où internet est devenu accessible sur le mobile. Parallèlement au développement d'internet, on constate le développement simultané des périphériques permettant l'accès à internet à partir du téléphone, tablette. L'introduction massive des hautes technologies a considérablement impacté l'organisation du travail ainsi que l'usage généralisée d'une technologie spécifique de l'information et de la communication et le rapport au travail

---

<sup>35</sup>Chai. Pierre, Op.cit., P 09.

# **Chapitre II : L'agilité organisationnelle**

## Introduction

Du début des années 2000 jusqu'en mars 2006, Microsoft diffusait une campagne publicitaire sur le thème de « L'entreprise agile ». A ce titre, le Président Directeur Général de Microsoft France, Christophe Aulnette, dans une interview datant du 15 février 2002, tenait ces propos : « *Dans un environnement en perpétuel changement, la qualité primordiale est l'adaptation, qui caractérise la faculté d'une entreprise à réagir vite. Les mieux armées seront celles qui auront su se remettre en cause, développer leur agilité pour réagir à tous les challenges et saisir toutes les opportunités se présentant sur leurs marchés* »...« *Les entreprises agiles ont une vision et une organisation d'avance* ». <sup>36</sup>De ce fait, la notion de l'agilité a été introduite comme une réponse stratégique et organisationnelle aux fluctuations environnementales. En effet, les entreprises agiles sont capables de réagir rapidement et de façon efficace à toutes sortes de contraintes afin d'assurer une croissance durable des bénéfices et une meilleure insertion dans l'environnement. <sup>37</sup>

Ainsi, la finalité de ce second chapitre divisé en deux sections, est de mettre en évidence la contribution réelle de la digitalisation dans l'agilité organisationnelle. Dans la première section, nous allons définir cette notion puis explorer les courants théoriques au cœur de l'agilité organisationnelle pour clarifier les connaissances en posant les bases académiques ainsi que la contribution de la GRH dans le développement de l'agilité organisationnelle. Puis dans la seconde section il s'agira de mettre en relation la digitalisation et l'agilité organisationnelle.

### Section 1 : Délimitation du concept de la transformation digitale

L'agilité dans les sciences de gestion est un concept récent puisque son introduction remonte au début des années 1990. Sa conceptualisation n'est pas encore achevée et reste donc ouverte à toutes les recherches. Cela dit, dans cette section nous allons tenter de définir cette notion puis explorer les courants théoriques au cœur de l'agilité organisationnelle ainsi que la contribution de la GRH dans le développement de l'agilité organisationnelle.

#### 1.1. Définition de concept « agilité organisationnelle »

L'agilité a été développée essentiellement dans les grandes entreprises qui n'hésitent plus à l'utiliser dans leurs communications, tant son application dépasse le cadre organisationnel

---

<sup>36</sup> Audrey, C. « Création et validation d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle : Etude exploratoire et confirmatoire », Revue-Management n°14, 2014, P119-156.

<sup>37</sup>Redouane, B. « PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire », Revue-innovation n°35,2011/02, P29-45[En ligne] : <https://www.cairn.info/revue-innovations-2011-2-page-29.htm>. le 26/05.

pour devenir un argument de vente et de promotion de l'image des entreprises. En tentant de définir la notion d'agilité, nous constatons qu'il n'existe pas de réel consensus quant à la définition pouvant être donnée à cette dernière car il s'agit d'un concept très large qui nécessite la prise en considération de divers éléments intervenant.<sup>38</sup>

D'un côté, De nombreux auteurs la définissent de manière très générale comme étant *«l'aptitude d'une organisation à être infiniment adaptable au marché»*<sup>39</sup>. D'un autre côté, D'autres auteurs proposent des définitions très réduite, à l'image de Kumar qui selon lui *« l'agilité correspond à la capacité de tout reconfigurer »*<sup>40</sup>. Cependant, on constate que l'agilité organisationnelle est toujours mise en relation avec l'environnement.

Elle correspond avant tout à la capacité et à la qualité d'une organisation de faire efficacement face à un environnement instable et imprévisible. Ainsi, L'agilité organisationnelle correspond à l'aptitude sur le long terme de répondre rapidement et efficacement à un changement rapide, parfois brutal et à une incertitude élevée et non anticipés, par la mise en œuvre d'ajustements rapides et efficaces sans pour autant procéder à des changements intenses et déstabilisants. Cette capacité de reconfiguration s'entend comme la possibilité d'une part, de réagir rapidement aux déséquilibres générées par l'environnement externe (concurrents, clients, Etat, etc.), et d'autre part, comme l'aptitude d'exploiter les avantages du changement en adoptant une attitude proactive destinée à anticiper et saisir des opportunités nouvelles ou à provoquer des ruptures par le biais de l'innovation. Ainsi, l'agilité organisationnelle peut-elle être appréhendée comme une intention de répondre aux changements et de les exploiter comme des opportunités dès que possible.<sup>41</sup>

Dans la continuité de cette démarche globale, nous définirons qu'être agile, signifie être capable d'agir de manière profitable dans un environnement d'opportunités changeant de manière continue et imprévisible tout en en train de réorganisant les ressources technologiques et humaines afin de pouvoir répondre à ces opportunités.

---

<sup>38</sup>Audrey, C. Op.Cit., P119-156.

<sup>39</sup>Shafer, R. «Creating organizationalagility » IN. « 25 ans d'agilité organisationnelle : clarification ET opérationnalisation du construit ». revue-Gestion n° 47, 2016, P67180.

<sup>40</sup> Kumar, P. « Unions and Workplace Change in Canada » IN « 25 ans d'agilité organisationnelle : clarification ET opérationnalisation du construit ». revue-Gestion n 47. Université Grenoble Alpes, 2016, P 67-180.

<sup>41</sup> Audrey C. Op.cit, P4

## 1.2. Les fondements théoriques qui caractérisent l'agilité organisationnelle

On retient de l'élément précédent que « **l'adaptation des organisations à un environnement** » est la caractéristique principale et l'élément clé de l'agilité organisationnelle. Dans les années 1990 une grande partie de la littérature visait à étudier l'adaptation des organisations à un environnement changeant. En effet, il existe une forme organisationnelle flexible et universelle ainsi capable de s'adapter à toutes les évolutions de son environnement. Nous avons quatre courants fondateurs de l'agilité (réactivité, flexibilité, compétence, rapidité) qui présentes de fortes similitudes avec l'agilité organisationnelle<sup>42</sup>.

### 1.2.1. La réactivité : la capacité de réponse de l'organisation

Le concept de réactivité est largement étudié et employé car cette capacité, au cœur du modèle d'agilité, représente une des caractéristiques les plus importantes pour les entreprises. La réactivité est la rapidité avec laquelle les entreprises répondent aux signaux environnementaux. Cette réactivité elle est fortement dépendante de la capacité de l'entreprise à faire des évaluations rapides des informations changeantes de l'environnement et donc à prendre des décisions rapidement.<sup>43</sup> Il s'agit de la capacité de « lecture » des marchés : Elle se base principalement sur la flexibilité réactive et correspond à la possibilité de répondre rapidement aux différents changements, et surtout ceux non anticipés.

La réactivité constitue une réponse stratégique que les organisations adoptent en retour des pressions institutionnelles qu'elles affrontent. Face à un environnement turbulent, voire hyper-turbulent, les organisations sont amenées à évoluer et à apporter des réponses stratégiques aux changements dans leur environnement, ainsi les réponses stratégiques sont : l'acceptation, le compromis, la fuite, le challenge, et la manipulation.<sup>44</sup>

### 1.2.2. La rapidité : l'importance de la vitesse

C'est la capacité de l'organisation à répondre rapidement aux évolutions de son environnement. Il ne s'agit pas seulement d'apporter une réponse, il faut que celle-ci soit rapide et déployée au bon moment, d'où la nécessité d'une capacité de prise de décision rapide. Il ne s'agit pas seulement d'être capable de prendre une décision rapidement, il faut également que

---

<sup>42</sup> Guillaume, F. « 25 ans d'agilité organisationnelle : clarification et opérationnalisation du construit », Thèse de doctorat en Gestion et management. Université Grenoble Alpes, 2016. P8.

<sup>43</sup> Ibidem.

<sup>44</sup> Ibid.

les processus organisationnels puissent suivre le rythme.<sup>45</sup> Il s'agit de la capacité de réponse rapide : Elle se manifeste par la dimension offensive ou proactive de la flexibilité. Il s'agit de l'aptitude à explorer et à improviser grâce à des pratiques de veille stratégique.

Il existe plusieurs perspectives sur la manière dont les décisions stratégiques rapides sont atteintes. La première met l'accent sur l'idée qu'un niveau élevé d'exhaustivité ralentit le processus de décision stratégique. Selon cette perspective, l'examen de peu d'alternatives, l'obtention de quelques sources, et des analyses limitées mènent à des décisions rapides (donc un processus moins exhaustif accélère la prise de décisions). La deuxième perspective souligne que la participation limitée et le pouvoir centralisé accélèrent la prise de décision (prise de décision autocratique plus rapide lorsque la vitesse est essentielle, ou encore la participation de nombreux décideurs allonge la durée du processus de décision). La troisième stipule que les conflits limités accélèrent les prises de décisions.<sup>46</sup>

### **1.2.3. La flexibilité : l'adaptation de l'organisation aux changements**

La flexibilité stratégique regroupe divers notions :

- adaptation aux changements de l'environnement ;
- capacité de changer ses plans ;
- précipiter les changements institutionnels ;
- continuellement répondre à des changements non-anticipés ;
- s'ajuster à des conséquences inattendues de changements prédictibles ;

Les entreprises réalisent la flexibilité stratégique à travers leurs actions stratégiques et que les entreprises flexibles présentent de la diversité dans les réponses stratégiques. Du fait que le concept renvoie aux capacités d'une entreprise à répondre aux différentes exigences des environnements dynamiques et compétitifs, la flexibilité constitue une approche fondamentale pour la gestion de l'incertitude. Ainsi, dans les environnements dynamiques, une entreprise peut atteindre l'avantage compétitif en créant une flexibilité stratégique sous la forme d'actions alternatives ou d'options stratégiques à disposition de l'entreprise.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup>Martin, P, « Qu'est-ce que l'agilité organisationnelle ? » Audacium, Paris, 04 septembre, 2018, [En ligne] : [Qu'est-ce que l'agilité organisationnelle ? \(et autres questions fréquentes\) \(audacium.com\)](http://audacium.com)

<sup>46</sup>Ibidem.

<sup>47</sup>Ibid.

La stabilité est indispensable à toute organisation sous peine de perte de sens, d'identité, et de contrôle (l'instabilité peut également provenir d'un manque ou d'un excès de flexibilité). De ce fait, la flexibilité se trouve à la croisée de la rigidité et de l'action démesurée, et la flexibilité d'une organisation est le résultat de l'interaction entre la réactivité de l'organisation d'une part, et la capacité de contrôle dynamique du management d'autre part. Cette interaction vient du fait que les éléments qui la composent doivent être en équilibre. En effet, si un élément l'emporte sur l'autre, alors le gain espéré ne sera pas atteint.<sup>48</sup>

#### **1.2.4. La compétence : une vision de la stratégie**

La revue de littérature sur l'agilité a montré que le terme compétence est fréquemment cité car cette dernière constitue une ressource stratégique rare qui contribue à atteindre et tenir un avantage concurrentiel.<sup>49</sup>

Les auteurs définissent les compétences centrales comme l'apprentissage collectif dans l'organisation, et plus particulièrement la manière dont sont coordonnées les tâches de production et intégrés les différents courants technologiques. Cela consiste donc à harmoniser ces courants technologiques et également l'organisation du travail et la création de valeur. Ainsi, le développement de ces compétences centrales passe par de la communication, de l'implication, et un engagement profond de travail à travers les frontières de l'organisation. Elles sont transversales et doivent être connues par tous les individus de l'organisation, et à tous les niveaux hiérarchiques.<sup>50</sup> Il s'agit de l'aptitude à intégrer et développer l'apprentissage qui en résulte : elle renvoie à la possibilité de pouvoir ajuster les capacités humaines aux perspectives stratégiques grâce au développement des compétences dans délais réduits et aux transferts de connaissances.

### **1.3. La contribution de la GRH dans le développement de l'agilité organisationnelle<sup>51</sup>**

Un des défis majeurs auquel sont confrontées les entreprises est de continuer à assurer un avantage concurrentiel dans un environnement caractérisé par une complexité, une instabilité

---

<sup>48</sup>Ibid.

<sup>49</sup>Guillaume, F. Op.cit. P118

<sup>50</sup> Guillaume, F. Op.cit. P118

<sup>51</sup> Mrani, Z. Ilahyane, H. & Douari, A. « L'agilité organisationnelle : étude exploratoire sur le levier humain de l'entreprise agile ». International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2020 pages 52-71. [En ligne]: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4019869>

et une incertitude croissante. Dans ce contexte, les capacités de l'organisation agile se développent à partir des comportements de salariés compétents, responsables et novateurs.

Les salariés doivent être capables de faire face à des situations imprévisibles et complexes qui nécessitent des efforts constants d'anticipation, de diagnostic et d'interaction avec l'environnement. L'aptitude des salariés à s'adapter et à démontrer des comportements proactifs devient alors une variable clé dans la recherche d'efficacité de l'entreprise agile. Les salariés constituent ainsi, par la richesse de leurs compétences et de leurs comportements, l'élément crucial permettant à l'entreprise d'accroître sa capacité de transformation et d'innovation. Selon Badot « Les hommes et les femmes de l'entreprise agiles sont- par leur connaissance intime des clients et de l'environnement, par leurs savoir-faire en permanence affûtés, par leur imagination et par les initiatives qu'ils sont autorisés à prendre pour satisfaire de façon originale le client, la principale source de différenciation et de performance commerciale de l'entreprise ». <sup>52</sup>Ces comportements sont pour une large part le résultat des politiques, des pratiques et outils de gestion des ressources humaines qui servent à forer, développer et retenir les individus les plus compétents.

### **1.3.1. Le levier humain : l'adoption de « comportements agiles »<sup>53</sup>**

À travers cet élément, nous souhaitons expliciter le rôle des individus dans le développement de l'agilité organisationnelle en cherchant à mettre en exergue et surtout de catégoriser un certain nombre de comportements qualifiés d' « Agiles » qu'on peut définir comme des comportements individuels expressément valorisés par l'organisation dans sa quête d'agilité. Dans le but de rester cohérent avec le modèle théorique de l'entreprise agile qui retient trois capacités clés de l'organisation :

- mobiliser une réponse rapide ;
- lire le marché et développer l'apprentissage.

Nous proposons de décliner ces capacités organisationnelles en comportements individuels. En effet, le levier humain doit pouvoir participer au développement de ces trois aptitudes.

---

<sup>52</sup> Ibidem.

<sup>53</sup> Charbonnier, A. « La dimension humaine de l'entreprise agile : le rôle du management des ressources humaines sur la performance au travail dans un contexte d'agilité ». Editions universitaires européennes, 2020, P617.

Ainsi, la première compétence de l'entreprise agile qui est l'aptitude à mobiliser une réponse rapide sera traduite au niveau individuel par l'aptitude du potentiel humain à être adaptatif et réactif. La capacité organisationnelle à lire le marché est déclinée comme l'aptitude des individus à démontrer des comportements proactifs. En dernier lieu, l'aptitude de l'organisation à intégrer l'apprentissage organisationnel se manifeste au niveau individuel par la capacité d'apprentissage des salariés.

Ainsi les salariés représentent un levier essentiel pour mettre en œuvre les trois capacités organisationnelles de l'entreprise agile (mobiliser une réponse rapide, lire le marché, développer et intégrer l'apprentissage), par exemple en développant leurs capacités à s'adapter aux imprévus ou à de nouveaux projets et à gérer les priorités, en améliorant leur sens de l'autonomie et des responsabilités, en coopérant facilement (Être adaptatif et réactif), en constituant un réseau participatif de veille, en recherchant des opportunités de développement ou d'amélioration, en improvisant au travers d'approches créatives (Être proactif), et enfin en acquérant rapidement les nouvelles compétences rendues nécessaires par le changement et en participant au transfert et au partage des connaissances (Apprendre).

#### **1.4. Les pratiques organisationnelles soutenant l'agilité**

Chaque organisation dispose d'une force de travail dotée d'un certain nombre de compétences individuelles. Bien que ces compétences soient souvent en adéquation avec les besoins de l'organisation, l'environnement dynamique dans lequel opère l'entreprise complexifie la donne et impose une adaptabilité et un développement continu de ces compétences. C'est la raison pour laquelle, il est essentiel de mettre en œuvre certaines activités qui permettent de mieux concilier les compétences et comportements individuels existants et les besoins de l'entreprise et d'habiliter les collaborateurs à s'harmoniser avec l'environnement changeant.<sup>54</sup>

L'utilisation de pratiques organisationnelles est un moyen efficace pour atteindre cet objectif. En d'autres termes, lorsque l'on sait quels types de comportements doivent être adoptés et déployés pour fonctionner dans une organisation agile, il est essentiel de ce fait de préciser quelles pratiques organisationnelles sous-jacentes doivent être mises en œuvre pour faire face à un environnement incertain et changeant et améliorer ainsi le niveau d'agilité.

---

<sup>54</sup> Mrani, Z. Ilahyane, H. & Douari, A. Op. Cit. P52-71.

## Section 2 : La digitalisation au soutien de l'agilité organisationnelle

À l'ère de la transformation numérique, les défis à relever sont nombreux pour les entreprises. Dans ce contexte, l'impartition des technologies de l'information peut jouer un rôle stratégique et soutenir l'agilité organisationnelle. Dans les éléments qui suivent nous allons nous intéresser aux effets de la digitalisation sur l'agilité organisationnelle, en nous basant uniquement sur le fonctionnement interne de l'entreprise et plus précisément sur les pratiques du personnel de l'entreprise

### 2.1. L'effet de la digitalisation sur l'agilité organisationnelle

Comme nous l'avons vu précédemment, les organisations agiles sont capables d'évoluer dans un environnement changeant. Pour cela, elles doivent pouvoir **mobiliser une réponse rapide** face aux changements. Le changement actuel au quel font face les entreprises, est qualifié d'écosystème numérique « la digitalisation » du fait de la révolution digitale. En effet, **les nouvelles technologies bouleversent profondément les sociétés, les entreprises et les façons de travailler**, le digital est désormais un allié incontournable pour développer son entreprise et s'adapter aux nouvelles évolutions de l'environnement. L'entreprise sera de plus en plus connectée, virtuelle et dématérialisée. Dans tous les secteurs, la transformation digitale est désormais un pré requis pour entreprendre à l'avenir (l'**ERP**, l'e-commerce, la **mobilité**, le **Cloud**, le **business intelligence**...), ces nouvelles mutations sont encore négligées par beaucoup d'entreprises, il devient pressant de s'y intégrer pour garantir la pérennité de son activité. **Ainsi le nouveau défi est d'abord de réussir la transition digitale et de s'adapter aux nouveaux modes de travail collaboratifs et à la volonté accrue de mobilité de leurs salariés, en proposant des espaces de bureaux flexibles et en s'équipant d'outils numériques qui permettent aux collaborateurs de travailler à distance lorsqu'ils sont en télétravail.**<sup>55</sup>

Complexité des horaires légaux de travail, perte de temps dans les transports domicile-travail, montée en puissance de la population de cadres au temps de travail forfaitaire... Face à l'évolution de la vie professionnelle, le salarié est soumis aux horaires quotidiens de bureau qui ne sont plus adaptés. Aujourd'hui, grâce aux tablettes et aux ordinateurs portables, le travail se fait de plus en plus dans le train, l'avion, à domicile, au café et le plus souvent en équipe ou en

---

<sup>55</sup>Bruno, M. « L'entreprise agile accélérée par la révolution digitale », GPOMAG, Paris, 2019. [En ligne]: [L'entreprise agile accélérée par la flexibilité et le digital \(gpomag.fr\)](https://www.gpomag.fr/entrepreneurs/entrepreneurs-agiles/entrepreneurs-agiles-par-la-flexibilite-et-le-digital) Dernière modification le 26 novembre 2019. Le 29/05 à 12:09.

mode collaboratif. Ce qui se traduit par des postes de travail partagés en Flex-office et/ou en Open Space, lorsqu'on est au bureau. *On assiste à une fragmentation des lieux de travail qui favorise le télétravail, conjuguée à une nouvelle configuration des espaces de bureaux adaptée au travail collaboratif* ainsi, l'entreprise doit s'adapter au besoin de flexibilité de ses collaborateurs afin que l'entreprise puisse se prétendre être agile, cette agilité est considérablement accéléré par le digital<sup>56</sup>

### 2.1.1. Les nouveaux outils

Les outils et services proposés dans l'environnement de travail numérique répondent à de nombreuses pratiques agiles. C'est notamment le cas des outils collaboratifs tels que ceux proposés par Office 365 de Microsoft ou de Google. Ces derniers sont nombreux et permettent de collaborer, d'échanger en instantané ou encore de co-construire des documents avec ses collègues.<sup>57</sup>

2.1.2. Les nouveaux outils de collaboration : Les dernières versions des suites bureautiques permettent maintenant de faire des modifications à plusieurs et en simultané. Cela permet de **valider un document en temps réel**, avec un **partage instantané** avec les personnes admises à le consulter. Cela permet donc à l'équipe de **travailler plus efficacement, depuis n'importe quel lieu et à n'importe quel moment**<sup>58</sup>

### 2.1.3. Les nouveaux outils de communication :

Les nouveaux outils de communication tels que Skype permettent à la fois d'envoyer des messages texte, mais aussi de téléphoner (soft phonie), de faire une vidéoconférence ou de partager son écran. Skype permet donc de **communiquer plus facilement** car n'importe quelle personne peut être contactée grâce à un message instantané (y compris avec des

---

<sup>56</sup>Ibidem.

<sup>57</sup>Ibid.

<sup>58</sup>Timothée, C. « digitalisation et agilité au sein des entreprises » digital Corner. Lisbonne.2020[En ligne]:[Digital Workplace et agilité au sein des entreprises - Digital Corner \(digitalcorner-wavestone.com\)](#) . Mise à jour 03/20. Le 06/21 a 16 :39.

personnes qui n'étaient pas aussi accessibles auparavant : notamment des membres du top management).<sup>59</sup>

#### 2.1.4. Les Réseaux Sociaux d'Entreprise :

Les réseaux sociaux d'entreprise ont plusieurs objectifs : permettre à des groupes d'utilisateurs (aussi appelés communautés) de **partager des informations**, permettre à n'importe quel collaborateur de **poser une question**, d'y **répondre ou de commenter** une information. In-fine, cela **permet de favoriser l'innovation**. Une **culture du partage d'expérience** se développe ainsi au sein de l'organisation : les collaborateurs se posent des questions, se répondent, partagent leurs bonnes pratiques. Ces derniers peuvent être éloignés géographiquement sans que ce soit un problème pour échanger facilement.<sup>60</sup>

#### 2.1.5. Les nouveaux espaces physiques

Les espaces de travail physiques ont également bénéficié de la digitalisation des entreprises. Par exemple, toutes les salles de réunion sont équipées d'un écran et d'un **système audio et vidéo** afin de pouvoir communiquer facilement avec des collaborateurs à distance. Afin d'**optimiser l'utilisation des espaces**. Certains espaces, particulièrement agiles peuvent répondre à plusieurs usages. C'est le cas de l'espace appelé « hub » qui peut se transformer en fonction des envies d'une équipe. Il peut servir de salle de réception, d'espace d'idéation ou encore d'espace de présentation. Cela permet donc d'optimiser les espaces, tout en **répondant au mieux aux besoins des collaborateurs**. Les équipes et l'organisation deviennent plus agiles.<sup>61</sup>

#### 2.1.6. Les nouvelles façons de travailler

Le digital permet de changer les façons de travailler des équipes. Prenons l'exemple d'un service de soft-phonie comme nous l'avons fait plus haut. Ce dernier permet de ne plus être dépendant d'un téléphone fixe, tout en conservant la possibilité d'appeler des numéros traditionnels. L'utilisation de cette technologie permet de rendre le **collaborateur beaucoup moins dépendant** de son espace de travail physique traditionnel. En effet, lorsque le

---

<sup>59</sup> Ibidem.

<sup>60</sup> Ibid.

<sup>61</sup> Ibid.

téléphone sonne, il peut y répondre d'où qu'il soit, ce qui supprime la dépendance qu'il avait avec son bureau. Le collaborateur peut maintenant faire du télétravail ou encore répondre à son téléphone depuis les locaux d'un client ou d'un prestataire.<sup>62</sup>

### 2.1.7. Obstacles spatiaux temporels

La digitalisation offre des services pour travailler de n'importe où, n'importe quand car elle permet la **démocratisation du Cloud** et des **services de connexion à distance** a également favorisé l'émergence de nouvelles pratiques de travail. **Les collaborateurs sont plus libres** et grâce à leurs nouveaux équipements mobiles ils **peuvent travailler quels que soit l'heure et l'endroit. Cela permet de favoriser leur flexibilité.** Le **modern-management** des équipements de travail permet au collaborateur d'avoir plus d'autonomie dans la gestion de son environnement de travail. Les évolutions de services et les nouvelles souscriptions sont gérées par les utilisateurs finaux qui deviennent acteurs des changements de leur environnement.

La digitalisation permet aussi de **co-construire des initiatives plus efficacement**, avec des **propositions plus riches et pertinentes car les collaborateurs sont plus investis** que lors d'un atelier présentiel sur un temps court. Des **outils qui permettent de faire émerger des idées en ligne et de conserver les avancées**, ce qui n'est pas possible aussi facilement lorsque l'on utilise des éléments physiques.

**Des outils de gestion de projet digitalisés** permettent également de mettre en place plus facilement des méthodologies de travail agiles. Cette solution permet de prioriser les tâches à effectuer en continu, mais aussi de suivre l'avancement des réalisations de chaque collaborateur. L'agilité est donc mise en place à l'échelle d'une entité entière, cela n'aurait pas été possible de façon physique en utilisant des outils traditionnels comme des tableaux ou des post-it.<sup>63</sup>

### 2.1.8. Améliorer le quotidien des collaborateurs

La digitalisation produit de grandes quantités de données qui permettent d'améliorer le quotidien des collaborateurs. Ces dernières peuvent être analysées afin de **permettre aux entreprises de mieux connaître leurs employés et mieux répondre à leurs besoins.**

---

<sup>62</sup> Barrant, J. « Le Manager agile, Vers un nouveau management pour affronter la turbulence », Dunod, Paris, 2006, p98

<sup>63</sup> Ibid.

Aujourd'hui, les entreprises connaissent très bien les collaborateurs d'un point de vue RH mais pas sur leurs façons de travailler et comment ils voudraient travailler. **Les entreprises peuvent proposer des outils plus adaptés aux collaborateurs** qui gagnent ainsi en performance.<sup>64</sup>

### Conclusion

Nous allons conclure ce chapitre en retenant que, la digitalisation permet donc d'**améliorer l'agilité au sein des entreprises, c'est-à-dire qu'elle apporte ; réactivité, rapidité, flexibilité et compétence. D'un autre côté, elle en transforme aussi l'environnement de travail** des collaborateurs (aussi bien les outils que les espaces physiques) ainsi que les méthodes de travail employées, mettre en place un **modèle d'organisation** permettant non seulement d'**accélérer son temps de réaction**, mais aussi d'**être flexible**, et, plus encore, d'**anticiper** et d'**innover en permanence**, notamment par une entente exceptionnelle avec les acteurs internes et externes à l'entreprise.

---

<sup>64</sup>Kabbadj H, Benaini O. « L'agilité au cœur de la transformation des entreprises : Une analyse critique ». Revue international journal of Economics & Strategic Management of business process, Vol 14, P6-11.

# **Chapitre III : L'étude de cas de l'université d'Aboudaou de Bejaia**

### Introduction

A l'instar de plusieurs pays dans le monde, le gouvernement Algérien, par mesure de précaution de la propagation de la pandémie Covid-19 a décidé le 22 mars 2020 la fermeture totale ou partielle de la grande majorité des institutions administratives, des établissements scolaires et universitaires ainsi que certaines activités économiques et de services. De ce fait, les universités étaient dans l'obligation de suspendre toutes les activités pédagogiques d'enseignement et d'encadrement au profit des étudiants. En date du 2 avril 2020, une directive du MESRS (Ministère de l'Enseignement Supérieur et la Recherche Scientifique) a été adressée aux responsables des universités et des écoles supérieures leur demandant de dispenser les cours en ligne. L'administration universitaire ; le corps enseignant et les étudiants se trouvent alors dans une situation inédite et exceptionnelle. Dans ce cas il s'agit d'assurer et bénéficier d'un enseignement à distance.<sup>65</sup>

Pour assurer une gestion efficace de la crise, les parties prenantes, administrations, enseignants et étudiants ainsi que l'institution dans son ensemble, doivent disposer des modalités et des moyens technologiques de communications et d'informations pour assurer et bénéficier d'un enseignement à distance, ainsi que la mise en place d'une logistique infaillible pour garantir le bon déroulement des examens, dans les conditions les plus stricts. Ses initiatives prises par l'université démontre là une caractéristique indispensable a tout organisme existant, il s'agit d'**agilité organisationnelle**, cette caractéristique est définit comme étant «*la possibilité de réagir rapidement au changement, mais également d'agir et de « maîtriser » ce dernier grâce à d'importantes capacités d'adaptation, d'innovation et d'apprentissage ;* »<sup>66</sup>

En d'autres termes l'université a due « *innover dans sa façon de faire* » car de ce point de vue, les innovations sont à la fois des vecteurs de changement, tant elles imposent des modifications rapides de l'organisation du travail, et des moyens pour faire changer l'organisation par des processus. Cette approche estime que la somme des diverses formes de performances obtenues par les organisations dépend de leur « **agilité** ».<sup>67</sup> Cependant, pour rester

---

<sup>65</sup>Moundir, L. « Université et enseignants face au COVID19 : L'épreuve de l'enseignement à distance en Algérie » les cahiers du CREAD, vol 36, n° 03, 2020, pp397-424. [En ligne], [Université et enseignants face au COVID 19 : L'épreuve de l'enseignement à distance en Algérie | les cahiers du cread \(ajol.info\)](#).

<sup>66</sup> Hugues, S. « L'agilité organisationnelle » Ed. Doptimum, Belgique, octobre 2012, P3 [En ligne], L'agilité organisationnelle : Du concept à l'opérationnalisation (colloquegrh.org)

<sup>67</sup> Eric, B. « L'agilité organisationnelle : innovation organisationnelle ou asservissement aux changements ? ». Le Harmattan, METZ, janvier 2011, P6 [En ligne], (PDF) L'agilité organisationnelle : innovation organisationnelle ou asservissement aux changements ? (researchgate.net) consulté le 15-06-2021

proche de la logique de gestion des ressources humaines, nous n'allons pas investiguer sur les volets enseignements et pédagogie liés aux étudiants. Notre focus, portera sur le changement des modes de travail dicté par la situation imprévisible de la crise du COVID afin d'évaluer le degré d'agilité de l'institution. Cependant, on observe aussi que cette agilité organisationnelle passe inévitablement par une transformation digitale (numérique), préalablement mise en place au sein de l'université, donc notre deuxième focus portera sur digitalisation de l'institution.

De ce fait, ce chapitre fera l'objet d'un cas pratique au niveau de l'université de Bejaia Abderrahmane Mira, où nous avons décidé d'entrer dans les coulisses du haut niveau hiérarchique afin de voir ce qui se passe en interne et voir quelles initiatives avait été prises **en amont de la crise** en terme de transformation digitale, puis **en aval de la crise** en terme d'agilité organisationnelle (adaptations et changements imposées), car l'objectif de cette étude d'essai de monter les effets de la situation actuelle des transformations numérique liées au volet administratif, sur la capacité d'adaptation et de réactivité de l'université de Bejaia dans la période de la pandémie du COVID-19.

Ainsi ce chapitre est structuré en deux parties, la première portera principalement sur la présentation de la méthodologie de recherche dans laquelle nous verrons en premier lieu l'approche méthodologique et l'établissement du questionnaire. Pour finir, la seconde et dernière partie portera sur l'analyse des résultats à partir des données collectées par questionnaires.

### Section 01 : Présentation de la méthodologie de recherche

Au cours de cette partie nous allons présenter notre méthodologie de recherche, dans laquelle nous verrons la méthode adoptée pour aborder le terrain, en termes d'échantillonnage, d'outils de collecte de données ainsi que les techniques de traitement des données.

#### 1.1. L'approche méthodologique

D'abord l'un des premiers éléments à introduire c'est l'angle d'approche choisi. La justification de l'approche choisie se fait principalement à travers les objectifs de la recherche<sup>68</sup>. Si l'objectif est la création du sens et la modélisation, cela nécessite une approche qualitative qui fait recours à des instruments comme l'entrevue, observation de terrain, récit autobiographique, cela rend nécessaire une approche plutôt quantitative avec une utilisation de techniques de collecte de données avec des questions fermées comme le questionnaire, grille

---

<sup>68</sup>Mongeau, P. (2008), « Réaliser son mémoire ou sa thèse » Ed Presses de l'université de Québec, Canada, p 84

d'observation systématique, instrument de mesure etc... Nous procédons donc à une étude quantitative à travers un questionnaire dont les étapes d'élaboration vont être détaillées dans ce qui suit.

### 1.2. L'échantillonnage

D'une façon générale l'échantillonnage signifie « la sélection d'une partie de la population en l'occurrence d'un échantillon, il représente l'ensemble des opérations destinées à former un échantillon à partir d'une population donnée »<sup>69</sup>. Donc tout un travail d'échantillonnage nécessite d'abord une définition bien précise de la population mère concernée par l'étude. Il s'agit de poser une question clé : **qui ?**

Pour répondre à notre problématique, nous avons adressé notre questionnaire aux responsables des facultés **car** ils sont les premiers responsables aux différentes décisions stratégiques relatives à la gestion administrative, pédagogique de leurs entités. Le choix n'est pas fortuit, car ils représentent le centre de décision qui détient le plus d'informations concernant les démarches adoptées, les états d'avancement des procédures dans les départements, ainsi que les résultats obtenues sur la gestion de la crise de COVID.

Notre avons adressé notre questionnaire à 4 doyens de facultés, et nous avons eu les quatre réponses, donc notre échantillon est composé de quatre (4) doyens de facultés du campus d'Aboudaou de l'université de Bejaia.

### 1.3. L'établissement du questionnaire

➤ **La transformation digitale** est donc une transition vers de nouveaux outils et méthodologies numériques. Les technologies numériques de traitement de données transforment les usages et modifient en profondeur les comportements humains. Les technologies digitales utilisent pour leur part de nouveaux environnements afin d'accélérer et simplifier les traitements des données.<sup>70</sup> Selon Lavayssière, *« Elle regroupe les nouveaux instruments, interfaces, outils de communication physiques ou virtuels comme les smartphones, les X-blets (tablettes de différentes formes), les réseaux sociaux, les agents intelligents, etc. »*.<sup>71</sup> Les items portant sur la transformation digitale, ont été adaptés d'après

---

<sup>69</sup>Dodge, Y « Statistique, dictionnaire encyclopédique » Ed Springer, Paris, 2007, p159

<sup>70</sup> Patrick, V. Op.cit, p 56

<sup>71</sup>Ibidem.

une enquête sur les établissements suisses et allemands réalisée en 2017, et qui a touché 455 responsables et employés.

- **L'agilité organisationnelle** correspond avant tout à la capacité et à la qualité d'une organisation de faire efficacement face à un environnement instable et imprévisible. Ainsi, L'agilité organisationnelle correspond à l'aptitude sur le long terme de répondre rapidement et efficacement à un changement rapide, parfois brutal et à une incertitude élevée et non anticipés, par la mise en œuvre d'ajustements rapides et efficaces sans pour autant procéder à des changements intenses et déstabilisants.<sup>72</sup> Selon Kumar, « *l'agilité correspond à la capacité de tout reconfigurer* »<sup>73</sup>. Quant aux items de ce facteur, et pour toucher aux aspects la gestion administrative quotidienne, les items ont portés surtout sur les procédures relatives à la gestion administrative du staff pendant la période de crise de COVID 19.

### Section 02 : présentation et discussion des résultats de la recherche

Dans cette deuxième section, nous allons procéder à la présentation et l'analyse des résultats obtenues des données collectées à travers les questionnaires distribués auprès des doyens de facultés, que nous allons essayer d'analyser et interpréter.

#### 1.1. La présentation et l'analyse des résultats

Dans ce qui suit, nous allons procéder à la phase finale de la recherche qui portera sur la présentation et l'analyse des différentes données issues du questionnaire.

- **L'importance de la transformation digitale**

Nous voulons savoir à quel point les responsables des établissements portent attention à la digitalisation des services administratifs des facultés, pour cela, nous avons leurs posé la question suivante :

- **A quel point les transformations digitales (numérique) sont importantes au sein de votre établissement ?**

---

<sup>72</sup> Audrey C. Op.cit, P4

<sup>73</sup>Kumar, P. Op.cit, P14

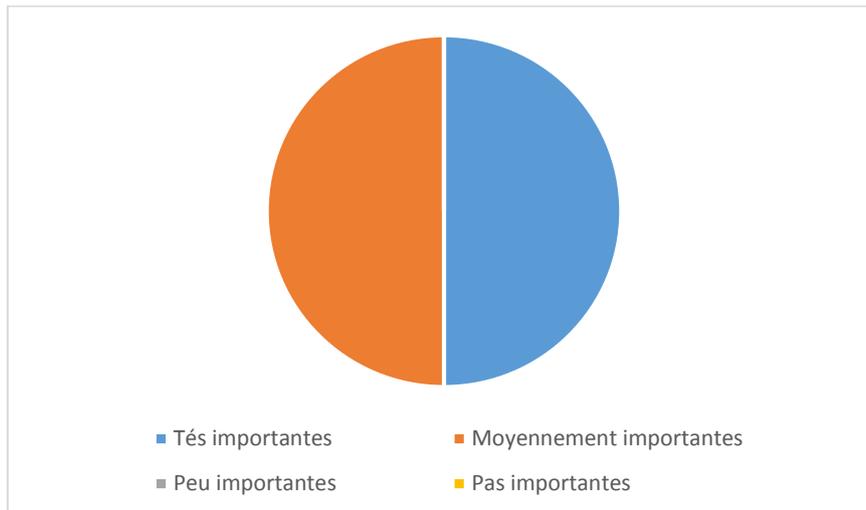


Figure 1: Importance accordée à la digitalisation (d'après les résultats de l'étude)

Les responsables des deux facultés, manifestent une importante préoccupation à la numérisation de leurs établissements, cela, est expliqué par l'allocation des ressources nécessaires, avec 10% de budget destiné à la transformation digitale, à cela se rajoute la prise en charge du personnel qui bénéficient d'une formation destinée à familiariser l'individu aux nouvelles technologies d'informations et de communications. Pour aller plus loin dans notre analyse, et puisque l'université algérienne est une entité publique, nous remarquons que le passage à la digitalisation est partiellement dicté par les directives de la tutelle représenté par le ministère d'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Donc il ne s'agit pas d'une stratégie proprement initiée par les responsables d'universités enquêtée, mais plutôt, par une stratégie nationale qui touchent tous les établissements universitaires.

#### ➤ Les accomplissements issus des nouvelles technologies

Pour voir lesquels des volets bénéfiques le plus du processus de digitalisation, notre question fut la suivante :

- **Qu'est-ce que votre établissement a accompli en utilisant les nouvelles technologies ?**

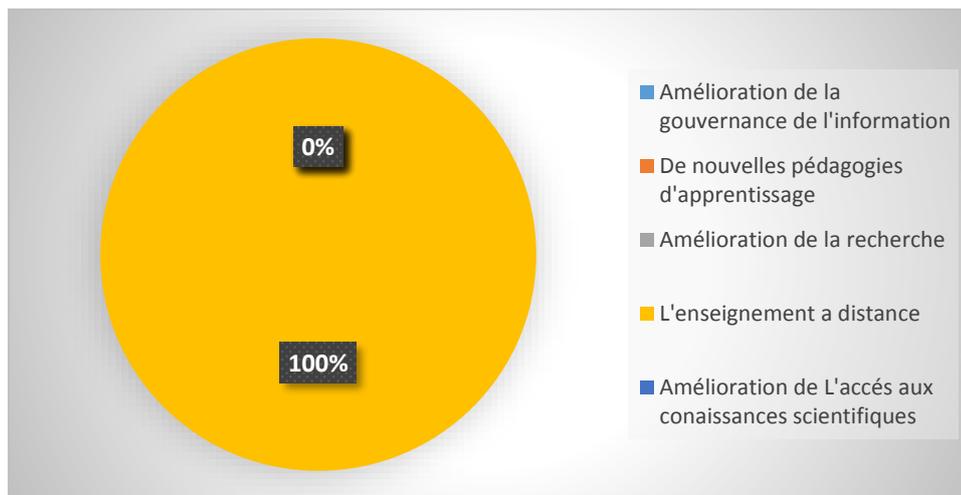


Figure 2: les volets les plus touchés par la digitalisation (d'après les résultats de l'étude)

D'après les résultats, les fonctions accomplies via les nouvelles technologies portent essentiellement sur l'enseignement, grâce aux possibilités d'enseignement à distance. Pour cette raison, l'allocation des ressources numérique est destiné principalement à l'organisation des semestres et des examens (**l'item : Dans quelle mesure votre établissement utilise-t-il les capacités numériques actuelles dans le domaine de la gestion des ressources humaines**)

➤ **Les obstacles à franchir**

Afin de chercher les antécédents des réponses de la question précédente (l'enseignement est le volet le plus touchés par la numérisation), nous avons posé la question suivante :

- **Quels sont les défis majeurs auxquels votre établissement est confronté et qui freine l'adaptation à la transformation numérique ?**

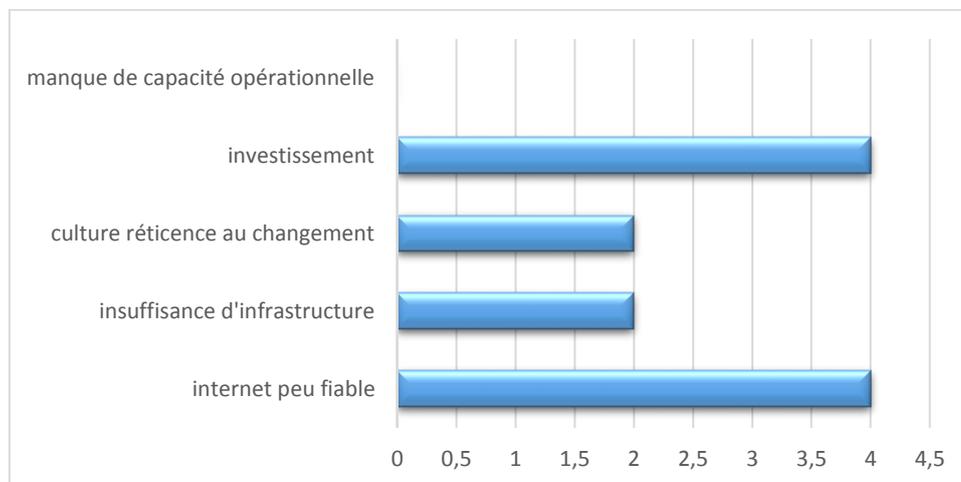


Figure 3: les obstacles qui freinent la numérisation de l'université (d'après les résultats de l'étude)

Les réponses à cette question nous ont permis de ressortir trois principaux obstacles qui constituent un défis majeur et un frein qui ralentisses considérablement la digitalisation de l'institution, le premier obstacle est **d'ordre financier**, le second est **d'ordre culturelle** troisième est **d'ordre matériel**.

### ✓ **Obstacle d'ordre financier**

Les répondants ont mis le point sur le manque de ressources financières (investissement), l'identifiant comme étant le facteur essentiel qui empêchent la numérisation des fonctions. Un sous facteur a été mentionné par les répondants, il s'agit de la très faible qualité d'internet voire indisponible à tel point que les usagers exercent certaines tâches leur fonctions en dehors de l'université (Domicile, Cybercafé...etc.).

Ces facteurs dites **macros, dont** l'université ne les maitriser pas, en effet, et qui relèvent de la vocation de la tutelle qui doit d'avantage les mettre en avant afin de faciliter aux universités le passage à la numérisation.

### ✓ **Obstacle d'ordre culturel**

Pour 50 % de notre échantillon, la réticente aux changements numériques s'explique par le facteur culturel, ce dernier constitue un grand obstacle. Ce changement nécessite un apprentissage, des connaissances et des pratiques numériques ainsi que des formations (ce qui est le cas pour notre échantillon) en rajoutant à cela un temps d'adaptation et d'accompagnement de la part des responsable, tout cela doit s'effectuer dans le cadre d'une démarche a suivre ainsi que d'une mise en place et de mise en marche d'un plan d'action préétablie et planifié.

### ✓ **Obstacles d'ordres matériels**

Insuffisance quantitatif et qualitatif d'infrastructures équipées nécessaires au traitement et au stockage constitue un autre facteur de cette carence en matière de gestion administrative numérique des établissements universitaires, qui s'occupent le plus du volet enseignement.

### ➤ **La réaction face au changement**

Pour ce qui est de l'agilité organisationnelle, autrement dit, la manière dont réagit l'établissement face à la crise de Covid, les responsables évaluent leurs manières de réactions comme étant « **Bonne** » (voire la figure suivante). D'après les responsables cela s'explique par la disposition d'un plan de continuité d'activité dans le quelle il est décrit de manière détaillée les processus de gestion de la crise.

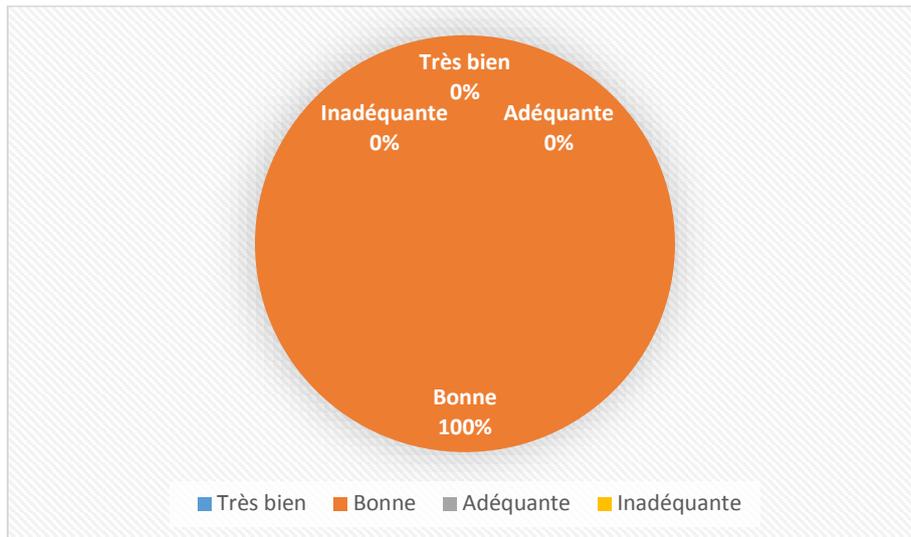


Figure 4: Evaluation de la gestion de la période de crise (d'après les résultats de l'étude)

➤ **Une gestion administrative digitalisé**

Les repondants qualifient leurs manières de gestions de la crise comme étant bonne, mais cela n'empêche pas l'existence de difficultés recontrés dans la gestion administrative de l'établissement, a cause du manque des modalités et des moyens technologiques de communications et d'informations (**voire l'analyse de la figure3** ), rajoutant à ça, une culture réticente, qui n'encourage pas le développement de telles pratiques.

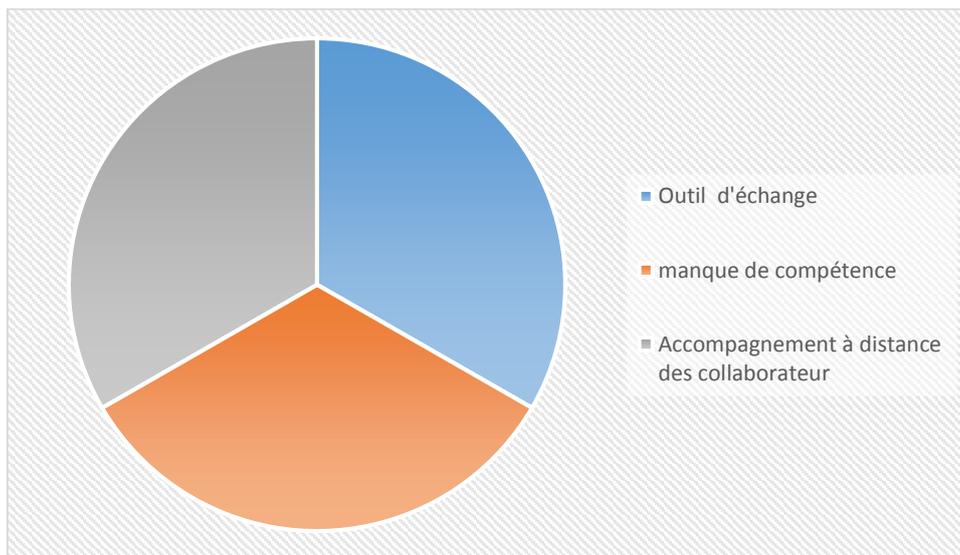


Figure 5: Les difficultés rencontrées dans la gestion administratives pendant la crise (d'après les résultats de l'étude)

### ➤ Réorganiser le travail pour survivre à la crise

Une des principales conditions de l'agilité organisationnelle, est la capacité de trouver des solutions rapides aux changements induites par l'environnement externe et de garder dans une large mesure l'activité de l'organisation. Pour notre cas, les facultés enquêtées, ne comptent que 10% de leurs effectifs qui travaillent à distance (**voire la figure suivante**), ce qui est à notre cas insuffisant.

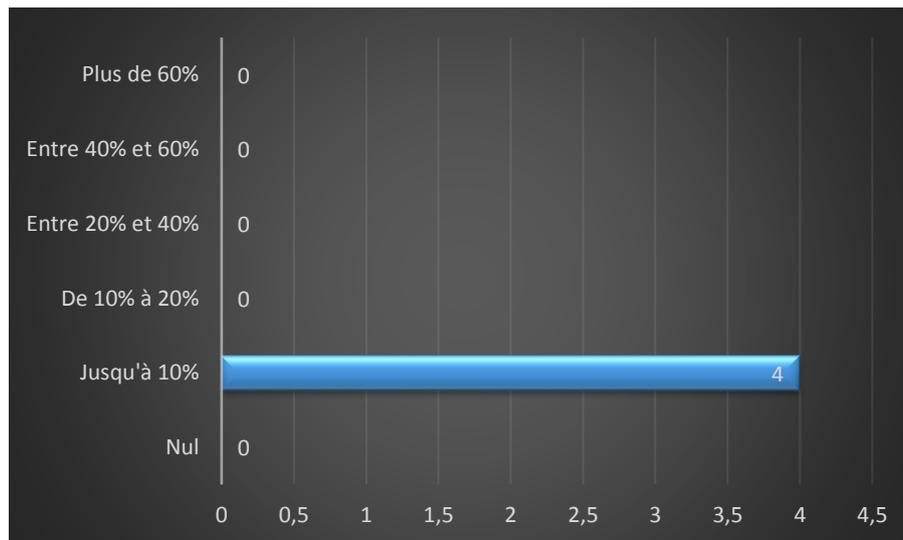


Figure 6: pourcentage des salariés qui travaillent à distance (d'après les résultats de l'étude)

### ➤ Innover dans les pratiques pour s'adapter

Une autre condition d'une organisation agile dans une période de crise, est la communication, entre responsable /collaborateur, et pour notre cas de figure, l'impossibilité de travail en présentiel (vue les conditions de distanciation et de confinement), nécessite des solutions tant technologiques que traditionnelles. Néanmoins, l'établissement manifeste une carence en la matière, ce qui explique que nos répondants n'ont jamais organisé des réunions en ligne avec leurs collaborateurs (voire la figure suivante), même si 10 % de leurs salariés travaillent à distance (télétravail).

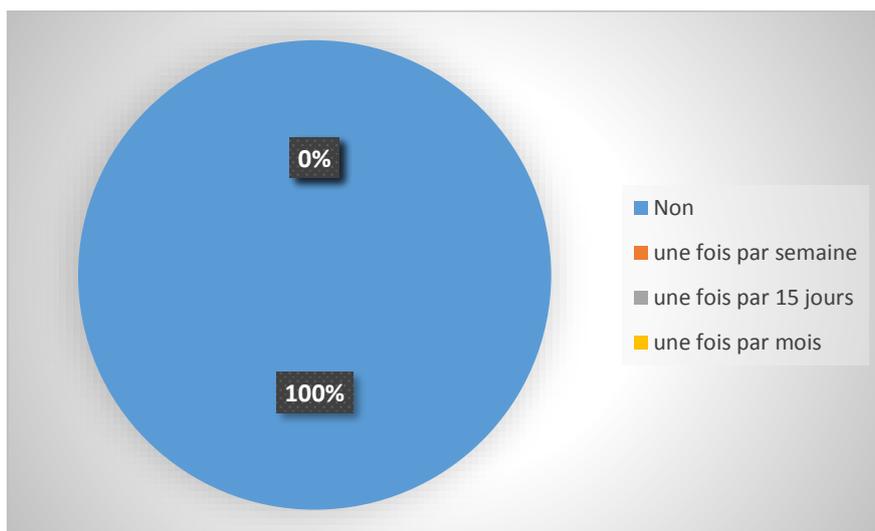


Figure 7: Organisation des réunions en ligne (d'après les résultats de l'étude)

### ➤ Les enseignements tirés de la crise COVID-19

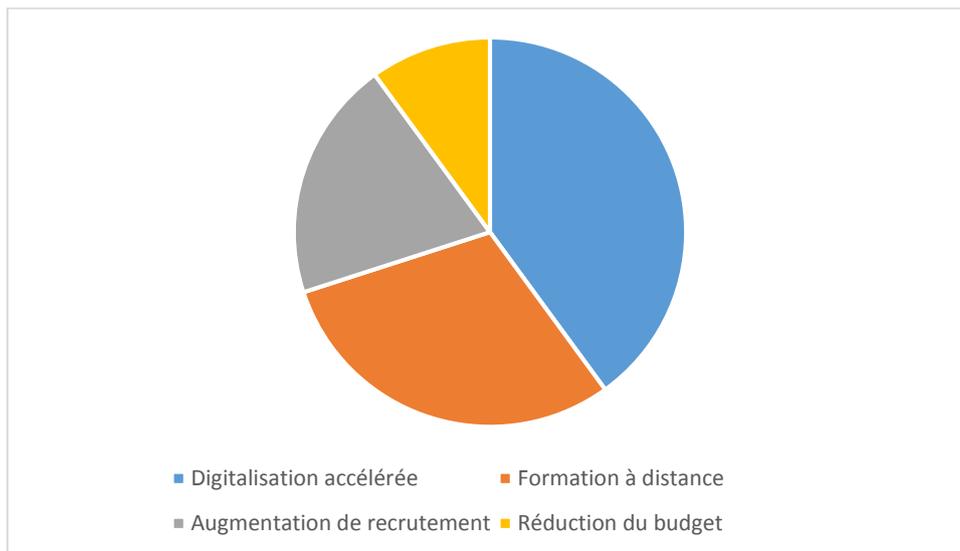
50% des répondants estiment que la crise à laquelle a dû faire face l'université, à modifier les priorités RH pour les années suivantes. En effet, cette crise a fait émerger les insuffisances et les manquements en termes de moyens et de pratiques de l'université. Ce changement imposé a permis de faire **ressortir les écarts** entre « **ce qui a été fait et les moyens déployés** » et « **ce qui devait être fait et les moyens nécessaires** » pour s'adapter et survivre au changement, dans le cas de notre université et en analysant les précédentes réponses, il est forcé de constater qu'il en ressort un **écart négatif**. Mais heureusement, un écart négatif n'est pas synonyme d'échec pour une institution ou autre au contraire il doit être vu comme une seconde chance à saisir, en effet c'est l'occasion d'apprendre, d'améliorer et de revoir ses priorités.

Ainsi nos répondants estiment pouvoir saisir cette chance afin de revoir les priorités RH dans l'ordre suivant :

- ✓ Il s'agira en premier lieu **d'accélérer la digitalisation de l'établissement**, cette initiative est primordiale car l'un de ses avantages est qu'elle garantit à l'établissement la mise à disposition des nouvelles technologies d'informations et de communications, des infrastructures adaptées et bien équipées et des outils numériques ainsi que les moyens de l'internet. De cette manière nous obtiendrons un personnel RH plus efficace et flexible, collaboratif, réactif et innovant dans les pratiques.
- ✓ La seconde priorité est accordée à **la formation à distance**, il s'agit de faire tomber l'obstacle des distances géographiques et faciliter les passages entre administration,

enseignants et étudiants et leur domicile. Cette priorité succède très logiquement à la précédente car elle nécessite de plus en plus les outils numériques et les moyens d'internet

- ✓ **L'augmentation du recrutement et la réduction du budget RH** sont en dernière position car la priorité n'est plus celle ci



*Figure 8: Reclassement des priorités (d'après les résultats de l'étude)*

## **Conclusion**

A travers ce chapitre nous avons pris connaissance de l'état des lieux et du contexte organisationnel de l'université Abderrahmane Mira, il s'agit d'un contexte marqué par la crise du COVID-19 qui a apporté des changements et imposé de nouvelles pratiques issues de l'utilisation de moyens essentiellement numériques.

Nous remarquerons que l'Université est freinée par des soucis de gouvernance elle dispose d'une autonomie limitée en matière de décision stratégique tel que la mise en place d'une digitalisation de l'établissement. De ce fait, l'adaptation à ce changement n'a pas pu se faire de la manière qu'il fallait.

Mais malgré cela l'établissement a réussi à ramer avec les moyens du bord, l'université dans son ensemble a démontré sa capacité d'agilité car elle s'est adaptée en assurant les échanges et le partage d'information avec la population de l'université (administration, enseignant, étudiant) ainsi que l'enseignement et le déroulement des examens à distance.

# **Conclusion générale**

### Conclusion générale

Ce travail de recherche arrive à son terme mais l'énigmatique recherche d'agilité organisationnelle subsiste, un travail dans lequel nous avons tenté d'expliquer l'agilité organisationnelle issue de la digitalisation de l'organisation, ces derniers font l'objet de notre thématique qui est: « L'impact de la transformation digitale sur l'agilité organisationnelle : Cas de l'université de Bejaïa Abderrahmane Mira ».

En nous inspirant de la pandémie du COVID-19, une crise mondiale vécue durant la période 2020/2021, marqué par une longue période de confinement total, c'est un changement soudain et imposés qui a bouleversé l'ensemble des secteurs (socio-économiques, juridiques, sanitaires, éducatifs etc.). Un changement face au quel de nombreux organismes n'ont pu survivre, mais il est forcé d'admettre que le numérique a joué un rôle majeur durant cette période dans tout secteurs confondue. En effet toute personne physique ou morale doté du matériel numérique nécessaire, disposait alors d'une arme pour survivre et s'adapter à ce changement inconnu. Cette constatation nous a induis à nous interroger de la manière suivante : « *Comment la digitalisation peut-elle affecter l'agilité d'une organisation en période de crise ?* »

Pour répondre à cette problématique, nous nous sommes référés à un cadre théorique et à une méthodologie de recherche avec laquelle nous avons abordé le terrain durant notre période de stage à l'Université de Bejaia Abderrahmane-Mira.

Tout d'abord, nous avons abordé la thématique d'un point de vue théorique, ce qui nous a permis de rendre compte du constat suivant :

- L'adjectif « agile » employé pour qualifier un idéale d'organisation dynamiques et innovantes dans la façon de faire et d'aborder les choses, faire preuve de réactivité, rapidité, flexibilité et de compétences, face aux turbulences et aux incertitudes de l'environnement, face a cela l'organisation doit « *innover dans sa façon de faire* » car de ce point de vue, les innovations sont à la fois des vecteurs de changement, tant elles imposent des modifications rapides de l'organisation du travail, et des moyens pour faire changer l'organisation par des processus. Cette approche estime que la somme des diverses formes de performances obtenues par les organisations dépend de leur « **agilité** ».
- Cependant, on observe que cette agilité organisationnelle passe inévitablement par une **transformation digitale** (numérique), préalablement mise en place au sein de

l'organisation, cela est due à la révolutions numérique qui a permis d'aboutir à la transformation digitale qui bouleverse les secteurs socio-économiques du 21 siècle comme l'a fait auparavant la révolution industrielle lors du 19 siècle. Désormais le digital déferle sur tous les secteurs d'activité. Bénéficiant des innovations et des outils portés de nouveaux produits, services, et méthodes de travail. D'un œil de Manager des Ressources Humaines, nous nous sommes interrogés sur les effets qu'a la digitalisation sur l'organisation. Ainsi, nous nous sommes d'avantage focalisés sur l'aspect interne de l'entreprise c'est-à-dire le personnel, méthodes, relation et conditions de travail. Il a été constaté que l'usage des technologies numériques ont des effets notables sur le management, la culture de l'entreprise, le rapport au travail ainsi que les échanges et les compétences de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Suite aux apports théoriques des deux concepts (Digitalisation et agilité organisationnelle) nous constatons que la transformation digitale joue un rôle important sur des éléments piliers (Réactivité, rapidité, flexibilité, compétences) de l'agilité organisationnelle. En effet, la digitalisation, de part ses divers avantages, vient en renfort pour augmenter bonifier et accentuer les caractéristiques de l'agilité organisationnelle. Ainsi nous pouvons dire que : « *le statu quo digitalisation peut affecter de manière direct sur l'agilité organisationnelle en période de crise* ».

La démarche suivie dans le cadre de notre travail de recherche sur le terrain est une méthode de recherche quantitative par le biais d'un questionnaire que nous avons distribué à un échantillon ciblé, au nombre de (04) différents doyens de divers facultés. Les analyses et les traitements des données nous ont permis d'aboutir aux résultats de recherche suivants :

- Aux yeux de l'établissement, la digitalisation revêt une grande importance et elle est souhaitée. Mais son acquisition de manière intégrale nécessite un engagement financier qui dépend de la tutelle qui dicte les directives car l'université algérienne est une entité publique. Toutefois l'établissement dispose d'un budget restreint destiné à la transformation digitale, mais on constate que cette dernière se heurte à divers obstacles d'ordres culturels, financiers et matériels.
- En terme d'agilité organisationnelle, l'université a entretenue une « bonne » manière de gestions de la crise, mais cela n'empêche pas l'existence de difficultés rencontrés dans la gestion administrative de l'établissement, cela est due au manque

de modalités et de moyens technologiques de communications et d'informations mis à disposition du personnel.

- L'université a fait preuve d'agilité en innovant les pratiques et les méthodes de travail à tel point que, selon les doyens, l'établissement souhaite revoir les priorités RH.

Nous remarquerons que l'adaptation à ce changement n'a pas pu se faire de la manière qu'il fallait car l'université est victime et elle subit les conséquences des directives dictées par la tutelle. De ce fait on constate de nombreux manquements en termes de pratiques innovantes issues de la digitalisation tout simplement car l'établissement n'a pas bénéficié d'une transition numérique proprement dit.

Quant aux effets de cette maturité digitale (statut quo des transformations digitales) qu'on peut qualifier comme « *Begginer* » sur l'agilité organisationnelle de notre échantillon, cette crise a fait émerger les insuffisances et les manquements en termes de moyens et de pratiques de l'université. Ce changement imposé a permis de faire ressortir les écarts entre « *ce qui a été fait et les moyens déployés* » et « *ce qui devait être fait et les moyens nécessaires* » pour s'adapter et survivre au changement, dans le cas de notre université et en analysant les précédentes réponses, il est forcé de constater qu'il en ressort un écart négatif, ce qui signifie que l'établissement enquêté était moins agile. Donc on confirme **l'hypothèse H0** qui stipule que : l'insuffisance des transformations digitales réduit la capacité d'adaptation d'une organisation (l'université) dans une situation de crise tel que la crise du COVID-19.

L'intérêt principale de ce travail recherche réside dans la thématique en elle-même, car il s'agit d'une problématique d'actualité, peu explorée dans le contexte Algérien et qui regroupe des enjeux d'ordres socio-économiques, juridiques et politiques. Nous avons pu approcher une réalité et la décrire.

Cependant, tout travail humain ne peut être parfait des regrets subsistent car notre cadre théorique reflète les très peu d'ouvrages auxquels nous avons eu accès, nous aurions aimé aborder l'agilité organisationnelle de manière plus profonde, faire une enquête de terrain concernant les pratiques innovantes issues de moyens digitaux. Nous aurions aussi aimé élargir notre enquête vers les enseignants afin de récolter leurs témoignages concernant la thématique.

# Liste bibliographique

### Liste bibliographique

#### Ouvrages :

- Barrand, J. « Le Manager agile, Vers un nouveau management pour affronter la turbulence », Dunod, Paris, 2006.
- Bruno, M. « L'entreprise agile accéléré par la révolution digitale », GPOMAG, Paris, 2019.
- Dodge, Y « Statistique, dictionnaire encyclopédique » Ed Springer, Paris, 2007
- Eric, B. « L'agilité organisationnelle : innovation organisationnelle ou asservissement aux changements ? ». Le Harmattan, METZ, janvier 2011.
- Gilles, B. « Transformation digitale : l'avènement des plateformes. » Le passeur. France. 2016.
- Hugues, S. « L'agilité organisationnelle » Ed. Doptimum, Belgique, octobre 2012.
- Martin, P. « Qu'est-ce que l'agilité organisationnelle ? » Audacium, Paris, 04 septembre, 2018.
- Mongeau, P. « Réaliser son mémoire ou sa thèse » Ed Presses de l'université de Québec, Canada, 2008.
- Patel, K. McCarthy, M. « Digital Transformation: The essentials of e-Business Leadership », Le passeur, 2000.

#### Articles de revues et de communications :

- Alexandre, E. « Dématérialisation et digitalisation de la fonction finance : enjeux et opportunités » Revue-gestion et finance publiques, n°3, Paris, 2017, P 41-47.
- Anne Del Pozo « Le collaboratif au service du digital » Entreprise digital, Publié le 1 octobre 2015.
- Audrey, C. « Création et validation d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle : Etude exploratoire et confirmatoire ». Revue-Management n°14, 2014, P119-156.
- Bampoky, B. « Les fondamentaux d'une transformation digitale pour les entreprises africaines », Question de management, vol. 18, n°3, 2017, P 39-45.
- Chai, P. « La dématérialisation et ses enjeux », Revue-économique, 2020.
- Carine, L. Rajaa, R. « la digitalisation du recrutement post bac : enjeux et limites » Revue-Recherches en sciences de gestion, n°137, 2020, P399-424.

- **Didier, F. Fabrice, M.** «Le Web 3.0 : état des lieux et perspectives d'avenir », Les infostrateges, 2011.
- Frimousse, S.Perrité, J.M, « les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19 » Question management, n° 29.
- Kabbadj H, Benaini O. « L'agilité au cœur de la transformation des entreprises : Une analyse critique». Revue international journal of Economics&strategic Management of business process, Vol 14, P 6-11.
- Kumar, P. « Unions and Workplace Change in Canada » IN « 25 ans d'agilité organisationnelle : clarification ET opérationnalisation du construit ». revue-Gestion n° 47, Université Grenoble Alpes, 2016. P 67-180.
- Lavayssière, B. « Les modèles économiques bouleversés par le digital », Revue-économie financière, 2015/4.
- [Legrain](#), M. « La digitalisation : ses avantages et ses outils » Revue-Management, N 52, 2018, pages 17-21
- Moundir, L. « Université et enseignants face au COVID19 : L'épreuve de l'enseignement à distance en Algérie» les cahiers du CREAD, vol 36, n° 03, 2020, P397-424.
- Saïdoun, N. « Transformation digitale : l'Algérie à la croisée des chemins » forum Algero-Français du numérique, journal LIBERTE-ALGERIE 2017.
- Qeuntin, A. « enjeux et acteur de la transformation digitale : comment réussir sa digitalisation » revue-Gestion et Management, n°29, 2020, P 39-74.
- Redouane, B. « PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire », Revue-innovation n°35, 2011/02, P29- 45.
- Sandrine, H. « la digitalisation des entreprises », Digital conseil, 2020.
- Shafer, R. « Creatingorganizationalagility » IN. « 25 ans d'agilité organisationnelle : clarification ET opérationnalisation du construit ». revue-Gestion n°47. 2016,P 67-180.
- St-Pierre, J. et L. Cadieux, « La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? », Revue de l'Entrepreneuriat, n°67, Grenoble, 2011, P 89-117.
- **Thibault, C. Rey, D.** « **La digitalisation comme vecteur de RSE renouvelé** » **Revue-Gestion et finances publiques, n°134, P247- 264.**
- Warnier, V. Lecocq X. « Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur » Revue-Entrepreneuriat, n° 01, 2016, P-65-90.

### Rapports de recherches :

- Delahaye, M. « Quels sont les impacts de la digitalisation sur les mesures d'accompagnement publiques proposées aux entrepreneurs en Wallonie ? » Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2019. Pages 6-17.
- Mrani, Z. Ilahyane, H. & Douari, A. « L'agilité organisationnelle : étude exploratoire sur le levier humain de l'entreprise agile ». International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2020 pages 52-71
- Mathieux, S. « les étapes clés pour mettre en place la transformation digitale » Nowteam-cabinet, Saint-denis, 2019.

### Thèses et mémoires :

- Guillaume, F. « 25 ans d'agilité organisationnelle : clarification et opérationnalisation du construit ». Thèse de doctorat en Gestion et management. Université Grenoble Alpes, 2016. P8.
- Patrick, V. « La transformation digitale des entreprises : effectuation et Business Model Digital Dynamique ». Thèse, Gestion et management, Université de Lyon, 2020, P32.
- Van, H. Delphine, R. : « La digitalisation en entreprise : enjeux et accompagnement » Thèse de Doctorat, Faculté des sciences économiques, sociales et politiques, Universités catholique Louvain, 2017.

### Sites internet :

- Timothée, C. « digitalisation et agilité au sein des entreprises » digital Corner. Lisbonne.2020[En ligne]:[Digital Workplace et agilité au sein des entreprises - Digital Corner \(digitalcorner-wavestone.com\)](https://www.digitalcorner-wavestone.com/) . Mise à jour 03/20. Le 06/21 a 16 :39.

# **Annexe**

## Questionnaire

### Description du projet de recherche

Ce travail s'inscrit dans l'objectif de réaliser un mémoire de fin de cycle qui porte sur **la transformation digitale et l'agilité organisationnelle**. L'étude essaye de monter les effets de la situation actuelle des transformations numérique liées au volet pédagogique, enseignement, évaluation des étudiants, sur la capacité d'adaptation et de réactivité de l'université de Bejaia dans la période de la pandémie du COVID-19.

Les données de réponses seront obtenues à partir de vos réponses au questionnaire ci-dessous.

Sachant que votre temps est précieux, nous vous remercions de nous avoir porté attention à ce questionnaire, et merci d'avantage pour votre collaboration.

### Statut quo des transformations digitale de l'université avant le Covid-19

**1. A quel point les transformations digitales (numérique) sont importantes au sien de votre établissement ?**

- 1 Très importantes
- 2 Moyennement importantes
- 3 Peu importantes
- 4 Pas importantes

**2. Approximativement quel pourcentage du budget global de l'université est alloué à la transformation digital ?**

.....%

**3. La tutelle soutient-elle la transformation numérique de votre institution ?**

- 1 Oui
- 2 Partiellement
- 3 Non

**4. Avez-vous un membre du personnel qui prend en charge de la transformation numérique, de l'innovation ou des TIC dans votre établissement ?**

- 1 Oui
- 2 Oui plusieurs
- 3 Non

**5. Une formation est offerte aux personnels pour les familiariser avec les nouvelles technologies.**

- 1 Oui
- 2 Non

**6. Dans quelle mesure la culture organisationnelle de votre institution est-elle prête à changer et à innover ?**

- 1 Très prête
- 2 Plutôt prêt
- 3 Quelque peu réticent à changer
- 4 Très réticente au changement.

## 7. Les données relatives aux staffs administratifs et enseignants sont gérées en ligne

- 1 Oui
  - 2 Moyennent
  - 3 Non
- 

## 8. Qu'est-ce que votre université a accompli en utilisant les nouvelles technologies

- 1 Amélioration de la gouvernance de l'information (systèmes de gestion de l'information pour le personnel, Les étudiants, la bibliothèque, etc.)
  - 2 De nouvelles pédagogies d'apprentissage améliorent l'expérience des étudiants et les résultats d'apprentissage
  - 3 Amélioration de la recherche grâce à de nouveaux réseaux et à la collaboration internationale
  - 4 Amélioration de l'accessibilité à l'enseignement supérieur grâce à l'enseignement à distance ou à d'autres Possibilités
  - 5 Amélioration de l'accès aux connaissances scientifiques
  - 6 Aucune
- 

## 9. Quels sont les défis majeurs auxquels votre université est confrontée pour s'adapter à la transformation numérique ? (Sélection multiple possible)

- 1 Internet peu fiable et les infrastructures locales nous empêchent de bénéficier des opportunités en ligne
  - 2 L'insuffisance des infrastructures de traitement et de stockage limite notre capacité
  - 3 La culture universitaire est lente à changer ou à s'adapter aux nouvelles technologies
  - 4 Investissement financier et entretien requis pour explorer de nouvelles possibilités
  - 5 Réticence ou manque d'intérêt de la part du corps professoral ou du personnel
  - 6 Manque de capacité à opérationnaliser le changement
  - 7 Aucun
- 

## 10. Quel(s) groupe(s) fait(nt) principalement avancé la stratégie numérique ?

- 1 Les responsables
- 2 Les facultés
- 4 Les étudiants
- 5 Le staff
- 6 Autorités national

**11. Dans quelle mesure votre établissement utilise-t-il les capacités numériques actuelles dans le domaine de La gestion des ressources humaines ?**

- 1 Formation (p. ex. conception d'instruments + apprentissage, plateformes d'apprentissage, e-learning)
- 2 Collaboration entre responsable– collaborateur (réunion, communication, messagerie)
- 3 Gestion de la paie et des indemnités
- 4 La planification des semestres et d'événements, l'établissement du calendrier des examens)

**La réaction de l'université face à la pandémie**

**1. Comment évalueriez-vous la gestion de crise du Covid-19 dans votre établissement ?**

- 1 Très bien
- 2 Bon
- 3 Adéquat
- 4 Inadéquat

**2. Pendant la crise, disposez-vous d'un plan de continuité de l'activité ?**

- 1 Oui
- 2 Non

**3. Quelles difficultés avez-vous rencontré pendant la crise ?**

- 1 Adaptation d'outil d'échange à distance
- 2 Manque de compétence sur le management à distance
- 3 Accompagnement à distance des collaborateurs

**4. Lequel des volets suivants qui a mal fonctionné pendant la période de pandémie (plusieurs réponses sont possible)**

- 1 L'enseignement
- 2 Examen et évaluation
- 3 Pédagogie
- 4 Réclamations
- 5 Gestion administrative de la faculté
- 6 Autres (veuillez les préciser)

**5. La communication entre le personnel a-t-elle fonctionné pendant la pandémie ?**

- 1 Dans une large mesure
- 2 Dans une certaine mesure
- 3 Très peu
- 4 Pas du tout

**6. Pendant la crise, quel est le pourcentage de salariés qui travaillaient à distance ?**

- 1 Nul
- 2 Jusqu'à 10%
- 3 De 10% à 20%
- 4 Entre 20% et 40%
- 5 Entre 40% et 50%
- 6 Plus de 60%

**7. Organisez-vous des réunions en ligne pendant la période du confinement ?**

- 1 Non
- 2 Une fois par semaine
- 3 Une fois par 15 jours
- 4 Une fois par mois

**8. La stratégie de l'institution sera-t-elle modifiée en tenant compte de l'effet de la Pandémie ?**

- 1 Dans une large mesure
- 2 Dans une certaine mesure
- 3 Très peu
- 4 Pas du tout

**9. La crise elle modifier vos priorités RH pour les années suivantes**

1 Oui

2 Non

**- Si oui classez les points suivants par ordre de priorité**

Digitalisation accélérée de mon établissement

Réduction du budget RH

Formation à distance

Augmentation de recrutement

# **Table des matières**

Remerciements	
Dédicace	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction générale.....	1
<b>Chapitre I : La transformation digitale</b>	
Introduction .....	5
Section 1 : Délimitation du concept de la transformation digitale .....	5
1.1. Historique de la révolution digitale .....	5
1.1.1. Un web évolutif .....	6
1.1.2. Les différentes phases de cette évolution .....	7
1.1.2.1. Web 1.0 « web traditionnel » .....	7
1.1.2.2. Web 2.0 « web social » .....	7
1.1.2.3. Web 3.0« web sémantique » .....	7
1.1.2.4. Web 4.0« web intelligent » .....	8
1.2. Définitions de la notion transformation digitale.....	8
1.3. Les déterminants de la transformation digitale .....	9
1.3.1. Les cultures nationales.....	9
1.3.2. La nouvelle culture managériale.....	10
1.4. La digitalisation et ses caractéristiques .....	10
1.4.1. La non-localisation des données : .....	10
1.4.2. Une masse de données valorisées : .....	11
1.4.3. Une plateforme logicielle communautaire : .....	11
1.4.4. Un effet réseau transformant les comportements : .....	11
1.4.5. Un business model de ré-intermédiation digitale : .....	11
1.5. Les moyens et les outils de la digitalisation .....	12
1.5.1. Le serveur .....	12
1.5.2. Les logiciels métiers .....	12

1.5.3. Le site Internet .....	12
1.5.4. Les applications mobiles .....	13
1.5.5. Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) .....	13
1.5.6. Les Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement (TICE).....	14
1.5.7. Les médias et réseaux sociaux.....	15
1.6. Mettre en place votre transformation digitale .....	15
1.6.1. Établir un état des lieux de la situation digitale de votre entreprise .....	16
1.6.2. Mettre en place une stratégie efficace .....	16
1.6.3. Accompagné dans ce changement.....	17
1.6.4. Impliquer toute l'entreprise dans la démarche .....	17
Section 2 : enjeux et effets de la transformation digitale sur les entreprises .....	17
2.1. Les enjeux de la transformation digitale .....	18
2.1.1. Obtenir des résultats au quotidien tout en optimisant les coûts et le temps : .....	18
2.1.2. Gain de temps : .....	18
2.1.3. Réduction des coûts : .....	18
2.1.4. Meilleure gestion des relations avec l'ensemble des acteurs d'une entreprise : .....	18
2.1.5. Réduction des délais : .....	18
2.1.6. L'amélioration de la relation client : .....	19
2.2. La digitalisation : Un virage incontournable.....	19
2.2.1. La digitalisation, pour être plus d'efficacité :.....	19
2.2.2. La digitalisation, pour optimiser la relation client :.....	20
2.3. Les facteurs d'une transformation digitale réussie.....	20
2.3.1. Les ressources informatiques : .....	20
2.3.2. La numérisation des échanges commerciaux : .....	20
2.3.3. Des salariés formés et des profils agiles :.....	21
2.4. Les effets de la digitalisation sur l'organisation.....	21

2.4.1. Impact de la transformation digitale sur les conditions de travail : .....	21
2.4.2. Les impacts de la transformation digitale sur le collectif : .....	21
2.4.3. Une réorganisation adaptée : .....	22
Conclusion.....	23

### **Chapitre II : L'agilité organisationnelle**

Introduction .....	25
Section 1 : Délimitation du concept de la transformation digitale .....	25
1.1. Définition de concept « agilité organisationnelle ».....	25
1.2. Les fondements théoriques qui caractérisent l'agilité organisationnelle .....	27
1.2.1. La réactivité : la capacité de réponse de l'organisation .....	27
1.2.2. La rapidité : l'importance de la vitesse.....	27
1.2.3. La flexibilité : l'adaptation de l'organisation aux changements.....	28
1.2.4. La compétence : une vision de la stratégie .....	29
1.3. La contribution de la GRH dans le développement de l'agilité organisationnelle.....	29
1.3.1. Le levier humain : l'adoption de « comportements agiles ».....	30
1.4. Les pratiques organisationnelles soutenant l'agilité.....	31
Section 2 : La digitalisation au soutien de l'agilité organisationnelle.....	32
2.1. L'effet de la digitalisation sur l'agilité organisationnelle .....	32
2.1.1. Les nouveaux outils .....	33
2.1.3. Les nouveaux outils de communication : .....	33
2.1.4. Les Réseaux Sociaux d'Entreprise : .....	34
2.1.5. Les nouveaux espaces physiques.....	34
2.1.6. Les nouvelles façons de travailler .....	34
2.1.7. Obstacles spatiaux temporels.....	35
2.1.8. Améliorer le quotidien des collaborateurs.....	35
Conclusion.....	36

**Chapitre III : L'étude de cas de l'université d'Aboudaou de Bejaia**

Introduction .....	38
Section 01 : Présentation de la méthodologie de recherche .....	39
1.1. L'approche méthodologique .....	39
1.2. L'échantillonnage.....	40
1.3. L'établissement du questionnaire.....	40
Section 02 : présentation et discussion des résultats de la recherche.....	41
1.1. La présentation et l'analyse des résultats .....	41
Conclusion.....	48
Conclusion générale .....	50
Liste bibliographique.....	54
Annexe	
Table des matières	

## **Résumé**

Ce travail porte sur l'influence de la situation quo des transformations digitales au sein de l'université, sur l'agilité organisationnelle, autrement dit, sur la manière de réaction de l'établissement pendant un changement brutal des conditions de l'environnement qui est la pandémie COVID. Pour répondre à cette problématique, nous avons affecté une étude quantitative à travers un questionnaire auprès des responsables des facultés de l'université d'Aboudaou, Les réponses nous ont montrés une carence en matière de moyens et d'investissement dans les moyens numériques, rajoutant une culture réticence aux changements, ce qui rond l'établissement moins agile appart la partie relatifs aux enseignements.

**Mots clés :** Transformation digitale – Agilité organisationnelle

## **Abstract**

This work focuses on the influence of the situation quo of digital transformations within the university, on organizational agility, in other words, on the reaction manner of the institution during a brutal change in the conditions of the environment which is the Covid pandemic. To respond to this problem, we have affected a quantitative study through a questionnaire from the Faculties of the Faculties of the University of Abouda, the answers showed us a deficiency in the field of means and investment in the numerical means, adding A reluctance culture to changes, which is the less agile establishment apparts the party relating to the lessons.

**Keywords:** digital transformation - organizational agility