



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

*Université Abderrahmane Mira Bejaia*

*Faculté des Sciences Economique, Commerciales et des Science de Gestion*

*Département des Sciences de Gestion*

## *Mémoire de fin de cycle*

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sciences de Gestion

*Spécialité : Management*

Thème :

# **Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise**

**Cas : CEVITAL AGRO** 

**Réalisé par :**

Nesrine CHEURFA

Chanez ALLAOUA

**Encadré par :**

Dr. KHERBACHI S.

2020/2021



## *Remerciements*

Nous tenons à remercier **Dr. Kherbachi Sonia** pour sa qualité d'encadrement et son engagement.

Nous remercions également le **Pr. Kherbachi Hamid, Mr Kirouane Ameur et Mme Benkhideur Naima** pour leur disponibilité, leur aide et leurs précieux conseils.

Nous tenons à remercier tous les membres du personnel de la SPA CEVITAL pour le temps qu'ils accordé à notre enquête. Nos profonds remerciements à Mme Idrissou Fahima pour son encadrement.

Nous remercions les membres du jury pour avoir accepté d'examiner notre travail.

Nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

*Merci à tous*

## *Dédicace*

Peut-on réellement dédier un travail fait par soi à part à soi-même ?

Suivons donc les coutumes...

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents qui m'ont soutenu durant cette épreuve et ne cessent de me soutenir au quotidien.

Je le dédie également à mon frère, à ma sœur, à mes neveux et à ma grand-mère qui prie dieu pour que je réussisse tout ce que j'entreprends.

A tous mes ami(e)s : Lydia, Célia, Asma...

A tous les membres de mon cher Club C.S.S.E.

A ma binôme qui ne stresse jamais, -we did it-

Enfin, une dédicace particulière à ma défunte amie Kadanya qui elle aussi aurait pu faire un excellent travail si la vie ne l'avait pas emporté. Si vous lisez, Priez pour elle.

*Hesrine.*

## *Dédicaces*

Je dédie mon travail de recherche à mes chers parents qui m'ont soutenu tout au long mon parcours et qui ont toujours été à mes côtés qu'ils trouvent ici témoignage de ma reconnaissance.

A Mon frère et à mes Sœurs et a toutes ma famille.

À mes amies et toutes les personnes qui m'ont encouragé,

Je tiens à remercier ma tante Fahima pour son aide et son soutien.

Je remercie également ma Chère binôme CheurfaNesrine.

*Phanez.*

# Liste des abréviations

**ATAWAD** : Any time, Anywhere, Anydevice ,Any contexte)

**BCG** : Boston Consulting Group

**BFR** : Besoin en Fond de Roulement

**BM** : Business Model

**CA** : Chiffre d’Affaire

**CAF** : Capacité d’Auto Financement

**CD** : Culture Digitale

**CEGID** : éditeur de solution de gestion

**CMS** : Content Management Système

**CRM** : Customer Relationship

**DC** : Direction Commerciale

**DFC** : Direction Finance et Comptabilité

**DG** : Directeur Général

**DRH** : Direction des Ressources Humaines

**DSI** : Direction des Systèmes d’Informations

**DUMB** : **D**oable (Quantifiable),**U**nderstandable (Simple et compréhensible), **M**angeable (Contrôlable et qualifiable),**B**énéficial (Incite à l’action)

**ERP**: Entreprise Ressource planing

**EVA**: Economic Value Added

**IA** : Intelligence Artificielle

**IT** : Information Technologie (technologie de l’information)

**KPI**: Key Performance Indicator

**MOOC**: Massive Open Online Course

**NTIC** : Nouvelle Technologie de l’Information et de la Communication

**OVAR:** Objectif Variable d'Action, Responsables

**P :** Performance

**PDCA :** Plan, Do, Check, Acte (Planifier, Développer, Contrôler, Agir)

**PDG :** Président Directeur Général

**PDM :** Parts de Marché

**QVT :** Qualité de Vie au Travail

**R&D :** Recherche et Développement

**RH :** Ressources Humaines

**ROE:** Return On Equity

**ROI:** Return On Investment.

**RSE :** Responsabilité Sociétal des Entreprises

**SI :** Système d'Information

**SIRH :** Systèmes d'Information des Ressources Humaines

**SMART :** Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes

**SPA :** Société Par Action

**SWOT :** Strenghs, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)

**TD :** Transformation Digitale

**TIC :** Technologie de l'Informationet de la Communication

**TR :** Trésorerie

**TRL :** Technologie Readiness Level(ou niveau de maturité technologique)

**VUCA :** Volatil, Uncertainty (Incertain), Complexe et Ambigüe

## Liste des figures

<b>Figure n° 1</b> : Interprétation de la numérisation et digitalisation.....	11
<b>Figure n° 2</b> : Carré magique des leviers de la transformation digitale.....	16
<b>Figure n° 3</b> : les indispensables de la culture digitale.....	19
<b>Figure n° 4</b> : piliers de la culture digitale.....	20
<b>Figure n° 5</b> : Pyramide des valeurs de la culture digitale .....	21
<b>Figure n° 6</b> : objectifs de la culture digitale .....	23
<b>Figure n° 7</b> : Enjeux de la culture digitale .....	24
<b>Figure n° 8</b> : étapes de la transformation digitale .....	34
<b>Figure n° 9</b> : processus de transformation digitale.....	35
<b>Figure n° 10</b> : cycle de mise en place d'une culture digitale .....	37
<b>Figure n° 11</b> : chemin de réussite de la transformation digitale .....	39
<b>Figure n° 12</b> : suites collaboratives .....	40
<b>Figure n° 13</b> : fonctionnement de l'ERP.....	43
<b>Figure n° 14</b> : changements digitaux et compétences clés.....	45
<b>Figure n° 15</b> : les freins de la transformation digitale.....	50
<b>Figure n° 16</b> : modèle de Gilbert (1980), pyramide de la performance .....	55
<b>Figure n° 17</b> : équation de l'efficience.....	56
<b>Figure n° 18</b> : équations de la performance .....	57
<b>Figure n° 19</b> : facteurs de performance.....	58
<b>Figure n° 20</b> : types de performance de l'entreprise.....	59
<b>Figure n° 21</b> : diagnostic stratégique adapté à la transformation digitale.....	69
<b>Figure n° 22</b> : Business model adapté à la stratégie digitale de l'entreprise.....	71
<b>Figure n° 23</b> : alignement stratégique .....	74
<b>Figure n° 24</b> : alignement de la stratégie digitale à la stratégie globale de l'entreprise .....	75

**Figure n° 25** : Modèle conceptuel de la performance de l'entreprise à l'ère du digital..... 81

## **Liste des tableaux**

<b>Tableau n° 1</b> : Distinction entre numérisation et digitalisation.....	09
<b>Tableau n° 2</b> : Distinction entre dématérialisation et déshumanisation .....	13
<b>Tableau n° 3</b> : Définitions de la transformation digitale.....	14
<b>Tableau n° 4</b> : différence entre culture classique et culture digitale.....	25
<b>Tableau n° 5</b> : culture classique vs culture digitale .....	28
<b>Tableau n° 6</b> : nouveau modèle de management .....	29
<b>Tableau n° 7</b> : Acteurs de la transformation digitale .....	31
<b>Tableau n° 8</b> : Les savoirs comportementaux « soft skills » caractéristiques des entreprises de l'ère digitale.....	32
<b>Tableau n° 9</b> : comparaison des qualités et défauts des différentes générations .....	47
<b>Tableau n° 10</b> : les différentes générations .....	48
<b>Tableau n° 11</b> : indicateurs de performance .....	64
<b>Tableau n° 12</b> : Analyse SWOT d'une bonne stratégie et transformation digitale .....	70
<b>Tableau n° 13</b> : impact de la transformation digitale sur les différents services .....	77
<b>Tableau n° 14</b> : évolution de CEVITAL.....	85
<b>Tableau n° 15</b> : répartition des répondants selon le genre .....	98
<b>Tableau n° 16</b> : répartition des répondants selon la catégorie socioprofessionnelle .....	98
<b>Tableau n° 17</b> : répartition des répondants selon les Générations .....	99
<b>Tableau n° 18</b> : répartition des répondants selon le niveau d'ancienneté.....	100
<b>Tableau n° 19</b> : répartition des répondants selon le département affilié.....	100
<b>Tableau n° 20</b> : répartition des répondants selon les outils qu'ils utilisent .....	101

<b>Tableau n° 21</b> : répartition des répondants selon le degré d'utilisation des applications Web .....	102
<b>Tableau n° 22</b> : répartition des répondants selon le degré d'utilisation des réseaux sociaux	103
<b>Tableau n° 23</b> : répartition des répondants selon le degré d'utilisation des technologies mobiles .....	103
<b>Tableau n° 24</b> : répartition des répondants selon le degré d'utilisation du Cloud.....	104
<b>Tableau n° 25</b> : répartition des répondants selon le degré d'utilisation de l'ERP .....	105
<b>Tableau n° 26</b> : répartition des répondants selon l'impact du numérique sur la QVT .....	105
<b>Tableau n° 27</b> : répartition des répondants selon la difficulté d'adaptation aux nouveaux outils .....	106
<b>Tableau n° 28</b> : répartition des répondants selon les compétences de Cevital .....	107
<b>Tableau n° 29</b> : répartition des répondants selon les concernés par la culture digitale .....	107
<b>Tableau n° 30</b> : répartition des répondants selon leur perception de la culture digitale.....	108
<b>Tableau n° 31</b> : répartition des répondants selon leur niveau de satisfaction.....	109
<b>Tableau n° 32</b> : répartition des répondants selon l'élimination de certaines fonctions/tâches .....	109
<b>Tableau n° 33</b> : répartition des répondants selon les difficultés rencontrées lors de la mise en place de la culture digitale.....	110
<b>Tableau n° 34</b> : répartition des répondants selon la contribution de la culture digitale à l'amélioration de la performance de Cevital .....	111
<b>Tableau n° 35</b> : répartition des répondants selon l'acteur de la stratégie digitale .....	112
<b>Tableau n° 36</b> : répartition des répondants selon leur implication .....	112
<b>Tableau n° 37</b> : répartition des répondants selon la manière dont ils ont été impliqués.....	113
<b>Tableau n° 38</b> : répartition des répondants selon l'objectif de la stratégie digitale.....	114
<b>Tableau n° 39</b> : répartition des répondants selon la période de mise en place de la CD .....	115

<b>Tableau n° 40</b> : répartition des répondants selon la diminution du nombre de salariés .....	116
<b>Tableau n° 41</b> : répartition des répondants selon le fonctionnement actuel de l'entreprise .	116
<b>Tableau n° 42</b> : répartition des répondants selon l'impact du télétravail sur le CA de Cevital .....	117
<b>Tableau n° 43</b> : répartition des répondants selon leur degré de travail à distance avant covid-19.....	117
<b>Tableau n° 44</b> : répartition des répondants selon leur degré de travail à distance pendant Covid-19.....	118
<b>Tableau n° 45</b> : répartition des répondants selon l'impact du télétravail sur leur productivité et efficacité .....	119
<b>Tableau n° 46</b> : Répartition des répondants selon la différence des outils entre la 1 <sup>ère</sup> et la vague actuelle du covid-19.....	119
<b>Tableau n° 47</b> : Répartition des répondants selon le niveau d'importance de la culture digitale Avant covid-19 .....	120
<b>Tableau n° 48</b> : Répartition des répondants selon le niveau d'importance de la culture digitale Pendant covid-19.....	121
<b>Tableau n° 49</b> : Répartition des répondants selon la bonne gestion de Cevital.....	121
<b>Tableau n° 50</b> : augmentation du CA et volume de vente par famille de produit.....	143
<b>Tableau n° 51</b> : Impact de la culture et transformation digitale sur Cevital .....	145

# *Sommaire*

<b>Introduction générale</b> .....	<b>01</b>
<b>Chapitre 1 : Aspects théorique de la culture digitale</b> .....	<b>05</b>
Introduction .....	05
Section 1 : Généralités sur la culture et la transformation digitale .....	06
Section 2 : Mise en place de la culture digitale .....	30
Conclusion .....	51
<b>Chapitre 2 : Rapport entre la culture digitale et performance de l'entreprise</b> .....	<b>53</b>
Introduction .....	53
Section 1 : Généralités sur la performance .....	54
Section 2 : Stratégie et performance à l'ère du digital .....	67
Conclusion .....	82
<b>Chapitre 3 : Contribution de la culture digitale à la performance de CEVITAL</b> .....	<b>84</b>
Introduction .....	84
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de recherche .....	84
Section 2 : Analyse et interprétations des résultats .....	97
Conclusion .....	146
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>149</b>

**Bibliographie**

**Annexes**

**Table des matières**

# **Introduction générale**

Les organisations, actuellement, vivent dans un contexte de mondialisation qui se caractérise par un environnement en altération sans répit qui est de plus en plus complexe. Afin d'assurer leur pérennité, les entreprises doivent être à jour en surveillant en permanence leur environnement.

Aujourd'hui, avec l'évolution des nouvelles technologies de l'information et de communication, les entreprises sont confrontées à de nouveaux changements. Ce phénomène de changement, doit désormais être considéré comme un fait normal, légitime et ordinaire. Comme a dit Charles Darwin « *Ce n'est pas la plus forte ni la plus intelligente des espèces qui survivra, mais celle qui est la plus apte à changer* ».

Parmi les changements auxquels sont confrontées les entreprises, nous citons leur passage d'une culture classique à une culture digitale. Cette dernière s'est développée avec L'industrie des 4.0 et fondée sur de nouveaux modes de travail, nouvelles technologies et nouvelles valeurs qui sont principalement basées sur la coopération et la collaboration entre tous les individus de l'entreprise.

La transformation d'une culture en une culture digitale ne se fait pas en un claquement de doigts. Les entreprises doivent mettre en place tout un processus qui permettra d'initier les collaborateurs à la digitalisation et à l'utilisation des outils digitaux. Ces derniers sont une arme à double efficacité, ils permettent en premier lieu d'améliorer la qualité de vie au travail en réduisant les tâches que les collaborateurs ont l'habitude de faire, leur faisant ainsi, gagner du temps. En deuxième lieu d'améliorer la performance de l'entreprise grâce à l'augmentation de la productivité de ses employés, l'augmentation des volumes de vente, du chiffre d'affaire, etc.

La performance de l'entreprise, dans ce contexte digital, dépend de la réussite de sa démarche digitale. Cette réussite dépend non seulement de la capacité de l'entreprise à aligner sa stratégie digitale à sa stratégie globale, mais aussi de l'engagement de la direction et des collaborateurs ainsi que leur capacité à s'adapter au changement. En effet, les collaborateurs sont au cœur de toute transformation ou mise en place d'un nouveau processus notamment celui de la transformation digitale. Pour cela, l'entreprise doit assurer leur satisfaction, engagement et implication.

A la fin de l'année 2019, le monde entier a connu l'arrivée subite d'un nouveau virus « covid-19 », changeant ainsi le fonctionnement de toutes les entreprises à savoir ; leur mode de gestion, d'organisation et des modes de travail. Avec l'imposition des restrictions sanitaires, certaines entreprises ont vu leurs activités s'arrêter, d'autres bien au contraire, ont pu gérer cette situation et ce grâce aux outils digitaux qui leur ont permis d'améliorer leur performance même en période de pandémie.

Dans ce contexte, l'objet de ce mémoire a pour but d'analyser la contribution de la culture digitale à la performance d'entreprise. De ce fait, il nous paraît intéressant de soulever la problématique suivante :

**« La culture digitale, contribue-t-elle à l'amélioration de la performance de l'entreprise Cevital? »**

A partir de notre problématique, et dans le but de mieux cerner notre thématique, nous avons posé les questions subsidiaires suivantes :

- Qu'est-ce qu'une culture digitale ?
- Quelles sont les principales différences entre la culture classique et la culture digitale ?
- Comment mettre en place une culture digitale ?
- Les collaborateurs de Cevital ont-ils pu s'adapter au changement ?
- Les collaborateurs de Cevital accordent-ils une importance à cette nouvelle culture ?
- La pandémie du covid-19 est-elle l'élément déclencheur qui a poussé Cevital de passer à une culture digitale ?

Lors de notre enquête sur le terrain, nous avons essayé d'analyser l'impact qu'a une nouvelle culture notamment la culture digitale sur la productivité des directions engendrant par la suite la performance de l'entreprise. C'est à partir de là que nous pourrions parler de contribution.

Cette évaluation se fera au sein de la SPA Cevital Agro, qui est considérée comme la plus grande industrie en Afrique et leader dans son domaine, où les pratiques managériales sont contemporaines.

Afin d'éclaircir notre thème de recherche et de répondre à notre problématique, nous proposons les hypothèses suivantes :

- ♦ **H1** : la culture digitale a contribué d'une manière positive à la performance de Cevital ;
- ♦ **H2** : la culture digitale a impacté positivement le rendement des directions (DFC, DRH, DC et DSI...) de Cevital ;
- ♦ **H3** : la culture digitale a amélioré la productivité des collaborateurs de Cevital ;
- ♦ **H4** : les collaborateurs de Cevital ont facilement accepté le changement.

Afin de bien structurer notre recherche, Nous avons mené une démarche méthodologique qui s'articule autour de deux phases :

- La première phase est consacrée à la conception théorique de notre thématique de recherche. Cette partie théorique nous permettra de comprendre le jargon relatif à la culture digitale ainsi que les différents concepts. Pour ce faire, nous avons exploité et utilisé des ouvrages, des articles, des interviews et quelques formations via des MOOC.
- La deuxième phase est consacrée à la réalisation de l'enquête de terrain dans lequel nous avons mené une enquête quantitative et qualitative (mixte) qui nous permettra de bien expliquer la contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise. Pour obtenir des données quantitatives, nous avons réalisé un questionnaire que nous avons distribué sur l'ensemble du personnel de CEVITAL AGRO et ce en deux versions, une version papier et une version numérique. Nous avons également réalisé des entretiens avec les responsables des différentes directions de l'entreprise à savoir : DSI, DFC, DRH et DC ce qui correspond à la partie qualitative de notre étude.

Pour tenter de répondre à notre problématique de recherche, aux questions subsidiaires qui en découlent et confirmer ou infirmer les hypothèses que nous avons formulées et citées précédemment, nous avons structuré un plan de travail qui se divise en deux majeures parties (une partie théorique et une partie pratique).

Nous avons consacré deux chapitres qui traiteront le cadre théorique de notre thématique :

Le premier chapitre s'appuiera sur des notions de bases et les aspects théoriques de la culture digitale. Ce premier chapitre se subdivisera en deux sections. Dans la première section nous traiterons les généralités de la culture et de la transformation digitale. Dans la seconde section, nous parlerons du processus de la mise en place de la culture digitale en exposant notamment ses objectifs ainsi que les avantages et les barrières rencontrées.

Le deuxième chapitre, portera sur la mise en place de la contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise et se subdivisera également en deux sections. La première traitera la notion de la performance en mettant l'accent sur ses composantes, facteurs, objectifs ainsi que ses différents types et la deuxième abordera la stratégie et performance de l'entreprise à l'ère du digitale.

Enfin, le troisième chapitre traitera le cadre empirique de notre recherche qui est une étude de cas unique, celui-ci sera également ramifié en deux sections. Dans la première section, nous procéderons à la présentation de l'organisme d'accueil et de la démarche méthodologique de notre étude. Dans la deuxième, nous présenterons les résultats de l'enquête effectuée au sein de CEVITAL AGRO.

Afin d'affirmer ou d'infirmer nos hypothèses de recherche et répondre à notre problématique, nous allons interpréter les résultats obtenus à partir de notre questionnaire et des entretiens que nous avons effectués.

# **Chapitre 1**

## **Aspects théoriques de la culture digitale**

Aujourd'hui, l'économie mondiale connaît un bouleversement et disruption digitale.

En effet, L'environnement de l'entreprise est connu pour être complexe, incertain et changeant, où l'on assiste à de grandes évolutions des NTIC.

Le monde dans sa version digitale, connaît un rythme très rapide pour cela, les entreprises et dirigeants doivent prendre conscience de l'importance de la digitalisation ainsi que du passage à de nouveaux modes de gestion et de culture qui est devenu vital afin de faire face à la rude concurrence et d'assurer la pérennité de la firme.

Face à ces évolutions, l'entreprise doit mettre en place de nouvelles pratiques et de nouvelles solutions innovantes afin de satisfaire ses clients qui sont de plus en plus exigeants, assurer un bon climat de travail à ses collaborateurs et répondre à leurs besoins, améliorer sa performance et assurer ses parts de marché.

A cet égard, la performance de l'entreprise, dépendra de sa capacité à mettre en place et réussir sa culture ainsi que sa transformation digitale. Cela imposera à l'entreprise une bonne maîtrise de la technologie et de ses outils, une meilleure banque en ressources humaines qualifiées et compétentes ainsi qu'un management tiré vers l'agilité et la transversalité.

Ce premier chapitre est subdivisé en deux sections. Dans la première section, nous allons tout d'abord poser les bases de notre thématique de recherche en définissant tout une miscellanées (corpus) de concepts relatifs à la culture digitale rajoutant à cela ses piliers, valeurs et objectifs. Puis nous déterminerons les enjeux de la culture digitale. Pour finir, nous présenterons (03) tableaux qui expliqueront la différence entre la culture classique et la culture digitale. Dans la seconde section, nous nous intéresserons plus particulièrement au processus de mise en place de la culture digitale où nous aborderons les principaux acteurs et compétences nécessaires, les étapes de la transformation digitale, ses outils ainsi que les barrières rencontrées lors de sa mise en place.

**Section 1 : Généralités sur la culture digitale**

Dans cette section, nous définirons tous les concepts relatifs à la culture digitale (culture organisationnelle, digitalisation vs numérisation, dématérialisation vs déshumanisation, transformation digitale...) tout en déterminant ses leviers, ses valeurs ainsi que ses objectifs et ses enjeux. Nous aborderons également la différence entre la culture classique et la culture digitale sous forme d'un tableau explicatif qui synthétise leurs différences en fonction de nombreux contextes.

**1. Cadre conceptuel**

Cette partie traitera toutes les notions relatives à la culture digitale, notamment : la culture organisationnelle, la digitalisation, la numérisation, la dématérialisation, la déshumanisation, la transformation digitale, etc.

**1.1. Culture organisationnelle**

Toutes les entreprises ont une culture. Forte ou faible soit elle, celle-ci est propre à l'entreprise. La personnalité, la nature et l'état d'esprit sont différents d'une personne à une autre, la culture également diffère d'une entreprise à une autre.

Apparue à partir des années 30, ce n'est qu'à partir des années 80 que l'on prend réellement conscience de l'importance de la culture organisationnelle. Elle est aussi appelée « culture d'entreprise ».

Plusieurs auteurs ont défini ce qu'est la culture organisationnelle mais avant de passer à sa définition nous allons d'abord définir ce qu'est une culture.

« La culture est un système de valeurs partagées et de croyance en interaction avec la population d'une compagnie, ses structures organisationnelles et ses systèmes de contrôle pour produire ses normes de comportement. » (BOSCHE, 1984)

« La culture organisationnelle est l'ensemble de postulats fondamentaux qu'un groupe donné s'est inventé, a découvert ou a développé en apprenant à affronter les problèmes afférents à l'adaptation externe et à l'intégration interne, ensemble qui a fonctionné de façon assez satisfaisante pour être considéré comme valable et en tant que tel, pour être enseigné aux

nouveaux membres à qui il sera présenté comme étant la manière correcte de percevoir, penser et de ressentir vis-à-vis des dits problèmes. » (SCHEIN, 1985)

« La culture organisationnelle, est l'identité profonde de l'organisation. [...] Aucun consultant digne de ce nom ne peut se permettre d'ignorer l'identité du système social auprès duquel il intervient, tout comme aucun nouveau dirigeant » (BRUNET, 2000)

« La Culture d'entreprise est un ensemble de valeurs partagées, rites, mythes, symboles et l'histoire de l'organisation » (THEVENET, 2006)

A partir de ces définitions nous pouvons dire que ; la culture organisationnelle est un élément incontournable dans les pratiques managériales et dans l'entreprise en général. Elle permet de créer un esprit convivial et de faire converger les dirigeants ainsi que les collaborateurs vers des objectifs communs et d'assurer un bon climat d'affaire.

### 1.2. Digitalisation VS numérisation

Il existe deux principales approches. L'une stipule que le numérique est synonyme du digital, l'autre stipule que ces termes sont totalement différents. Le débat est assez récurrent.

❖ **Approche n°1 : le digital et le numérique ne sont pas synonymes, ils sont différents**

#### 1.2.1. Digitalisation

Le concept digital est d'origine latine « digitus », il renvoie à ce qui est utilisé par les doigts.

La digitalisation est la conversion des informations d'un support (texte, image, audio, vidéo) ou d'un signal électrique en données numériques que des dispositifs informatiques pourront traiter. Les données numériques se définissent comme une suite de caractères et de nombres qui représentent des informations. (ZAHARIA&PIETREANU, 2018)

La digitalisation est un processus continu qui, par le biais d'innovation, introduit de nouveaux outils, processus, services qui transforment la vie des individus et le travail en particulier. (BARABEL, 2015)

« La digitalisation améliore les performances de ces entreprises et contribue à réduire les obstacles financiers en offrant des options de financement alternatifs à ces dernières »(Singh PRANJALI, 2017)

« La digitalisation des entreprises s'apprécie à travers leur système d'information et l'utilisation des outils technologiques. » (NWAMEN, 2006)

Nous comprendrons donc que la digitalisation englobe tous les moyens, techniques et outils qui permettent de faciliter l'accomplissement d'une tâche grâce à l'intégration des technologies digitales.

Aujourd'hui, la digitalisation est l'un des leviers stratégiques de l'entreprise car elle lui permet d'être en actualité et à jour quant à l'évolution continue de l'environnement. Pas que, elle permet également : d'assurer une bonne communication (interne et externe), d'assurer un bon climat et conditions de travail, de partager les informations, de réduire le temps de réalisation des tâches et le coût de ces dernières. Grâce à tout cela l'entreprise sera plus performante et aura un fort avantage concurrentiel sur lequel elle pourrait compter.

### 1.2.2. Numérisation

Selon certaines approches, la numérisation est la traduction française du mot digitalisation. Selon d'autres, la distinction entre les deux est loin de se résumer en une simple traduction

La numérisation fait référence aux programmations qui se font derrière l'écran, c'est beaucoup plus technique que la digitalisation. Cette dernière renvoie à l'utilisation des doigts, elle se sert de la numérisation pour améliorer le fonctionnement de sa gestion.

La numérisation consiste à transformer des données et informations écrites en données et informations numériques codées par des chiffres/nombres 0 et 1 tout en utilisant des techniques et logiciels adéquats.

« La numérisation se traduit par la capacité de chaque organisation à pouvoir tout numériser, c'est-à-dire imaginer des processus de travail où il n'y a plus aucune

matérialisation sous forme de papier, Il s'agit, de passer du monde physique au monde numérique » (JOSET, 2017)

**Tableau n° 1 : Distinction entre numérisation et digitalisation**

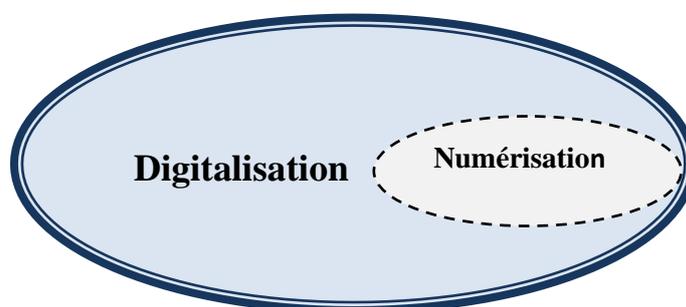
<b>Concept</b>	<b>Contexte d'utilisation</b>	
<b>Numérisation</b>	<b>Quoi ?</b>	La numérisation transforme des données tangibles, palpables et matérielles en données numériques. Elle concerne la transformation des documents en format numérique. Par exemple, numériser les archives, les fiches clients, etc.
	<b>Où est ce qu'on l'utilise ?</b>	Le numérique est plus utilisé dans les secteurs plus techniques.
	<b>Par qui ?</b>	Le numérique n'est pas maîtrisé par n'importe qui, des profils à parcours informatique sont recommandés.
	<b>Comment ?</b>	La numérisation s'accroît sur l'intelligence artificielle des réseaux utilisés au sein de l'entreprise ainsi contribue à l'amélioration des systèmes d'informations afin qu'ils puissent être utilisés par les moyens et outils digitaux.

<b>Digitalisation</b>	<b>Quoi ?</b>	La digitalisation utilise et intègre les technologies numériques dans la gestion globale d'une entreprise, dans tous les services confondus afin d'améliorer leur rendement et de les rendre plus performants.
	<b>Où ?</b>	Le digital est beaucoup plus employé dans le monde du marketing et réseau.
	<b>Par qui ?</b>	Le digital peut être maîtrisé par des profils à parcours gestionnaire, managérial, marketing ou autre.
	<b>Comment ?</b>	La digitalisation va au-delà de l'informatique, elle utilise le numérique afin d'améliorer la performance de l'entreprise, elle facilite la communication entre les acteurs de l'entreprise, elle facilite le partage d'informations entre les différents niveaux de la hiérarchie, etc.

**Source : établi par nos soins.**

Nous pouvons interpréter la distinction entre la numérisation et digitalisation à travers la figure suivante :

Figure n° 1 : Interprétation de la numérisation et digitalisation



**Source : établie par nos soins.**

D'après cette figure, nous constatons que la digitalisation englobe la numérisation. Cela veut dire que le digital utilise ou se sert de la numérisation pour pouvoir fonctionner. La définition suivante en est la preuve : « La digitalisation est l'application des technologies et infrastructures numériques dans le monde des affaires, de l'économie et de la société. Le bouleversement numérique constitue donc l'impact transformateur de la digitalisation sur le fonctionnement des entreprises, de l'économie et de la société » (AUTIO, 2017)

À partir de cette définition, nous comprendrons que le bouleversement du numérique a poussé les entreprises à se digitaliser. Une entreprise ne peut se considérer comme étant une entreprise digitale sans passer par la numérisation. Pour qu'elle soit digitale, elle devra d'abord installer l'équipement nécessaire en terme d'outils numériques comme : les ordinateurs, les scanners et les logiciels.

La digitalisation d'une entreprise implique sa numérisation. La digitalisation va au-delà de la numérisation. En effet, digitaliser une entreprise consiste à mettre en place de nouveaux canaux de communication interne et externe via Internet.

Nous ne pouvons pas parler du digital sans évoquer le numérique étant donné que le digital fonctionne grâce au numérique. Par ex : un Smartphone ne pourrait fonctionner sans les programmations numériques qui y figurent à l'intérieur.

Quand on parle de numérisation on fait référence aux outils de travail au sein de l'entreprise, par contre lorsqu'on parle du digital on fait référence au numérique plus à l'implication humaine.

Malgré les points soulevés, la différence entre le digital et le numérique reste très fine, ces deux concepts ne sont pas contraires ils sont plutôt complémentaires. Dans le sens où il n'y a pas de digital sans numérique.

La formule suivante résume les concepts importants à la définition de la digitalisation.

Digitalisation = Numérisation + implication humaine
---

Pour Anthony Mathé : Si vous parlez d'un site web ou d'une application mobile, je suppose qu'il convient plutôt de parler d'expérience digitale, de dispositif digital, ou encore d'innovation digitale, plutôt que de dispositif ou d'expérience numérique. Digital semblerait concerner plutôt l'utilisateur dans son expérience de cette technologie numérique.

La numérisation renvoie au changement de support de données (films, images, enregistrements), à sa dématérialisation, et la digitalisation à la communication via des supports immatériels, à l'accès au digital. Tandis que le digital renvoie à la gestion d'une manière globale mais aussi structurée par des outils dans le cadre d'une entreprise.

### ❖ Approche n°2 : le numérique et digital sont synonymes ;

Selon cette approche, le numérique n'est que la traduction française du mot digital ; Les français utilisent le terme numérique contrairement aux anglais qui eux préfèrent le terme digital. Et donc une culture digitale est la même qu'une culture numérique.

⇒ Pour conclure les débats sur ces deux termes, nous dirons que la numérisation et la digitalisation sont différentes mais ne s'opposent pas, elles sont complémentaires.

### 1.3. Dématérialisation VS déshumanisation

Lorsqu'on parle de digitalisation deux concepts apparaissent à savoir : dématérialisation et déshumanisation. Est-ce que digitaliser une entreprise signifie qu'on la dématérialise ? Ou déshumanise ? Instaurer une culture digitale engendre-t-elle une dématérialisation ou déshumanisation ? Avant de répondre à cette question passons d'abord à la définition de ces concepts ;

Tableau n° 2 : Distinction entre dématérialisation et déshumanisation

<p><b>Dématérialisation</b></p>	<p>Dans une entreprise, La dématérialisation consiste à remplacer des supports d'informations matériels par des fichiers informatiques (MUR, 2021).</p> <p>C'est l'action de Dématérialiser un document, c'est-à-dire, le produire directement au format numérique à partir d'un système d'information. Par exemple une facture PDF est générée automatiquement par un ERP, un bulletin de paye par un SIRH (système d'information ressources humaines), un contrat client par un applicatif métier... (Marie, 2021). « La dématérialisation a pour objet de gérer de façon totalement électronique des données ou des documents métier (correspondances, contrats, factures, brochures, contenus techniques, supports administratifs,...) qui transitent dans les entreprises et/ou dans le cadre d'échanges avec des partenaires (administrations, clients, fournisseurs). » (CHABIN, 2017)</p>
<p><b>Déshumanisation</b></p>	<p>La déshumanisation renvoie au processus par lequel des caractéristiques humaines ne sont pas reconnues. Elle est dénie de la dignité d'homme définie comme « la considération de l'autre et de soi-même comme objet non violentable dans son intégrité ni destructible dans son être » (ROISIN, 2003)</p> <p>Plus encore, la déshumanisation détruit ce qui fait l'essence humaine.</p> <p>En d'autres termes, la déshumanisation désigne le fait de déshumaniser l'homme c'est-à-dire, le remplacer par les nouvelles technologies capables de réaliser ses tâches.</p>

Source : établi par nos soins.

## 1.4. Définition de la transformation digitale

Le concept « **transformation digitale** » est défini par plusieurs auteurs :

Tableau n° 3 : Définitions de la transformation digitale

Auteurs	Définition
<b>Westerman et al. (2011)</b>	La transformation digitale est définie comme l'utilisation de la technologie pour améliorer radicalement les performances ou la portée des entreprises
<b>Riemer (2013)</b>	« Elle se réfère aux changements induits par le développement des technologies numérique qui se produisent un rythme affère, qui bouleversent la manière dont est créé la valeur, les interactions sociales, la conduite des affaires et plus généralement notre façon de penser » (RIEMER, p. 2013)
<b>Monnoyer smith (2017)</b>	« la transformation digitale résulte d'innovation technique dont l'une des conséquences essentielles est de fonder la création de la valeur d'avantage sur la production et sur l'analyse des données que sur la production des biens et services» (MONNOYER-SMITH, 2017, p. 5)
<b>Reis et al (2018)</b>	<p>Les définitions de la transformation digitale sont classées en trois classes distinctes (REIS &amp; al, 2018) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Une définition technologique où la transformation digitale repose sur l'utilisation de nouvelles technologies digitales telles que les réseaux sociaux, la technologie mobile, les outils analytiques ou intégrés (FITZGERALD&amp;al, 2013)</li> <li>◆ Une définition organisationnelle où la transformation digitale nécessite un changement des processus opérationnels ou la création de nouveaux modèles d'affaires (ROSS &amp; al, 2013)</li> </ul>

	<p>♦Une dernière définition sociale ou la transformation digitale est un phénomène qui influence tous les aspects de la vie humaine. (MATT &amp; al, 2015)</p>
<p><b>Reis et al (2018)</b></p>	<p>« La transformation digitale est l’utilisation de nouvelles technologies digitales qui permettent des améliorations majeures de l’activité de l’entreprise et influence tous les aspects de la vie des clients » (REIS&amp;al, 2018)</p>
<p><b>Aurélie Dudézert (2018)</b></p>	<p>la transformation digitale est l’exploration et l’exploitation des nouveaux possibles engendrés par ces technologies de l’information en particulier au niveau organisationnel » c’est une démarche volontaire. (DUDEZERT, 2018)</p>
<p><b>Hoffstetter (2019)</b></p>	<p>« la transformation digitale est avant tout stimulée par le client ». (HOFFSTETTER, 2019, p. 8)</p>
<p><b>Vial (2019)</b></p>	<p>« La transformation digitale est un processus par lequel les organisations répondent aux changements prenant place dans leur environnement en utilisant des technologies digitales pour modifier leur chaîne de création de valeur » (VIAL, 2019)</p>

**Source: établi par nos soins**

A partir de ces différentes définitions, on déduit que la transformation digitale est un processus qui intègre les nouvelles technologies et les nouvelles compétences au sein de l’organisation, dans le but d’augmenter la valeur de l’information, revoir le business model, renforcer la compétitivité de l’entreprise sur le marché, garder l’avantage concurrentiel. Elle s’inscrit dans une démarche d’amélioration continue afin de répondre aux aspirations des clients.

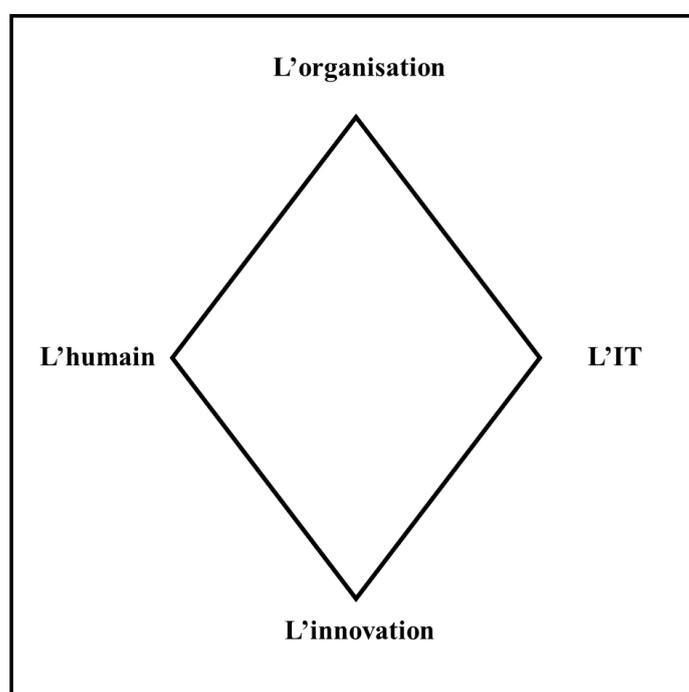
On synthétise le concept de transformation digitale sous forme de l’équation suivante:

**Transformation digitale** = Utilisation des nouvelles technologies+Utilisation de nouvelles compétences

### 1.4.1. Leviers de la transformation digitale

La transformation digitale des entreprises s'appuie sur 4 leviers. Nous pouvons les synthétiser à travers ce carré magique :

**Figure n° 2 : Carré magique des leviers de la transformation digitale**



Source : établie par nos soins

#### Explication de la figure

- L'organisation : l'entreprise doit réduire les circuits de décision et rendre les fonctions supports proactives. Ces actions favoriseront une forte vision collaborative de l'opérationnel.(Michel Koutchouk)
- L'humain : la transformation digitale s'accompagne d'une modification des comportements (transparence, culture, ...) au sein de l'entreprise pour gagner en agilité et, pour ce faire, l'entreprise doit recruter des compétences et non de l'expérience. (Michel Koutchouk)

- L'IT (technologie de l'information): celle-ci nécessite les outils adéquats à la transformation digitale afin d'avoir une base de donnée sécurisée et pérenne.
- Innovation : la transformation digitale se base sur la créativité ainsi que l'innovation celle-ci lui permettra d'être à jour face aux évolutions de l'environnement.

### 1.4.2. Domaines touchés par la transformation digitale dans l'entreprise

La transformation digitale de l'entreprise conduit à transformer ses fonctions, activités ainsi que domaines. Les domaines touchés sont : (DELORME & DJELLALIL, 2015)

- Les business modèles
- Le périmètre business des entreprises en secteurs d'activités
- Les écosystèmes qui entourent l'entreprise (concurrents, partenaires, fournisseurs, etc)
- La collaboration intra-entreprise
- Le recrutement
- Le plan marketing
- La connexion client
- La distribution
- L'expérience et les services
- La réputation et image de l'entreprise

Ces domaines ne sont pas les seuls touchés par cette transformation, la communication ainsi que le management en globalité ont également été impacté.

### 1.5.Culture digitale

#### *Le digital est une culture*

« La culture digitale fait référence aux changements culturels produits par le développement et la diffusion des technologies numériques, en particulier du Web et d'Internet »

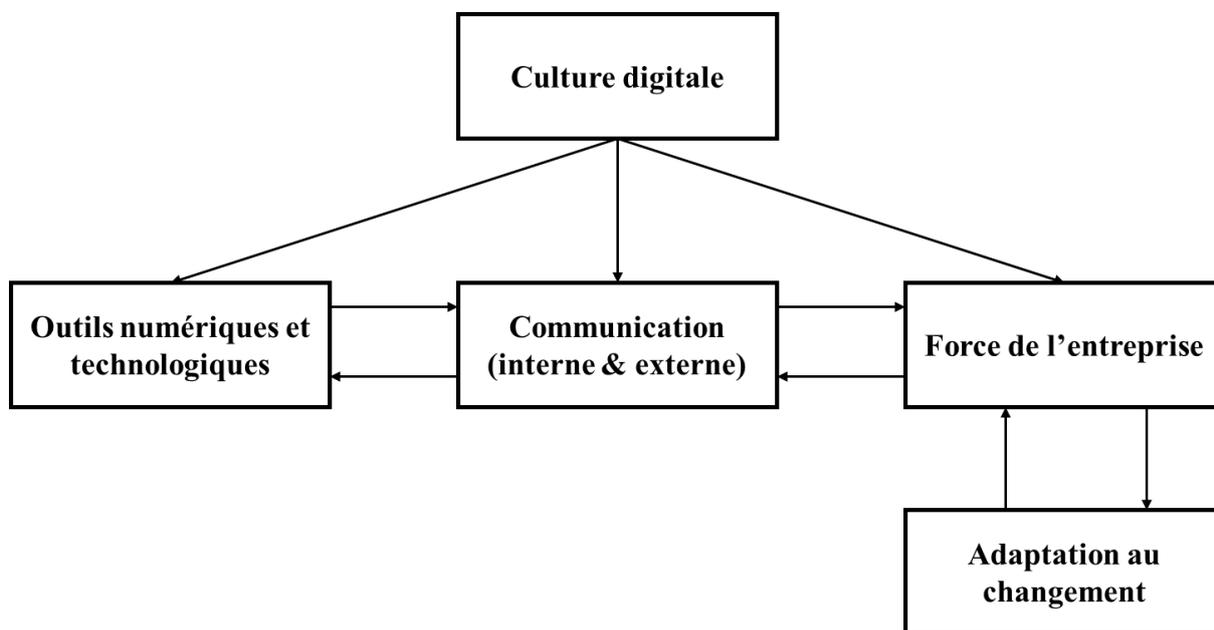
« La culture digitale consiste à mettre en place de nouveaux modes de travail et d'échanges entre les collaborateurs, mettre à disposition des outils qui simplifient la vie et qui changent la manière dont les collaborateurs interagissent entre eux et avec la fonction RH. Alors que des employés peu connectés côtoient des générations ultra-connectées, le rôle du DRH est d'intégrer cette culture du digital afin qu'ils arrivent au moins tous à un même niveau de base » (F.BACHELET, 2019)

La culture digitale est une notion vaste qui touche à toute l'organisation ainsi que ses fonctions. Composée du concept culture, la culture digitale renvoie aux habitudes, aux personnes, aux codes, aux normes, aux technologies, aux valeurs, dans le but est de repositionner l'entreprise et sa stratégie globale quant à l'évolution de l'environnement en termes de digitalisation. Avoir une culture digitale est un vrai avantage concurrentiel car elle permet à l'entreprise de renforcer ses liens avec ses clients ainsi que ses collaborateurs.

Cette dernière permettra également de renforcer la coopération de tous les individus qui se trouvent à l'intérieur de l'entreprise. La culture digitale ne concerne pas que la technologie et ne s'arrête pas qu'aux composantes et piliers de la culture à savoir ; croyances, convictions et valeurs communes partagées au sein de l'entreprise, elle va au-delà de tout cela car elle intègre également l'importance de l'écosystème ainsi que celle du top management. Elle permet d'inculquer une nouvelle méthodologie de travail basée sur des techniques et moyens digitaux au sein de l'entreprise.

Nous pouvons trouver la culture digitale dans toutes les entreprises, qu'elles soient petites, moyennes ou grandes. Cela dépendra de leurs moyens financiers ainsi que de leur capacité à s'adapter aux changements engendrés par sa mise en place.

Figure n° 3 : les indispensables de la culture digitale



Source : établie par nos soins.

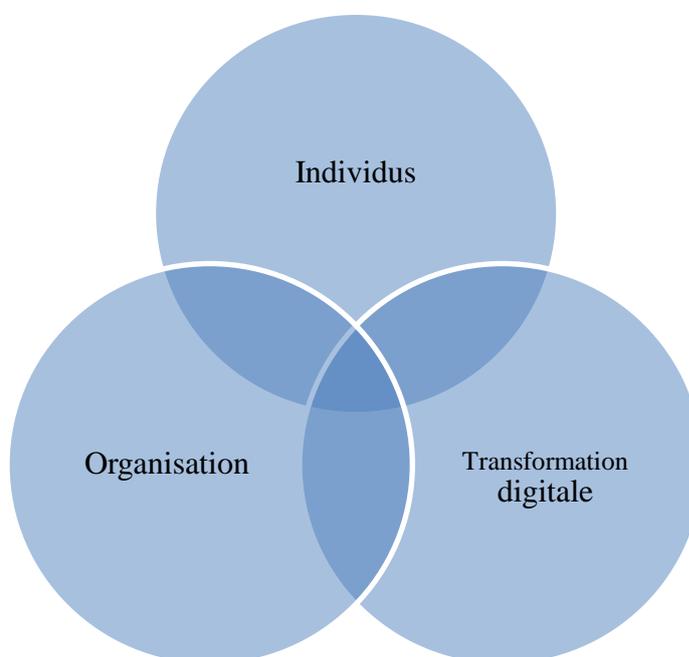
D'après la figure n°3, la culture digitale agit en fonction des outils numériques et technologiques, sans ces derniers nous ne pourrions parler de culture dite digitale car ils permettent d'accompagner sa mise en place au sein de l'entreprise et facilitent l'accès ainsi que la circulation de l'information, cela permet également, de réduire le temps que prend habituellement l'information pour arriver à destination.

La force de l'entreprise fait référence à toutes les personnes qui contribuent et qui participent aux activités de l'entreprises, soient les collaborateurs. Ces derniers sont la richesse durable de la firme, ce pourquoi nous les appelons la force de l'entreprise, sans eux la culture digitale ne pourrait avoir lieu. Ils permettent d'assurer l'utilisation et le bon fonctionnement de la culture digitale. Il est à noter que l'instauration et la mise en place d'une nouvelle culture au sein d'une entreprise nécessite une certaine flexibilité, agilité et capacité d'adaptation au changement de la part des collaborateurs.

La communication est considérée comme un dispositif qui assure l'engagement des collaborateurs et leur assure un bon climat d'affaire. Elle permet également d'améliorer l'image extérieure qui est fréquemment transmise par les employés qui sont les premiers ambassadeurs de l'entreprise.

## 1.5.1. Piliers de la culture digitale

Figure n° 4 : piliers de la culture digitale



Source : établie par nos soins.

**Transformation digitale :** La culture digitale est l'un des chantiers (étape) et l'un des facteurs clé de la transformation digitale, on ne peut pas avoir une culture digitale sans transformation digitale. A son tour, on ne peut réussir sa transformation digitale sans une nouvelle culture (digitale) ;

**Organisation :** structure, prise de décision environnement, valeurs, agilité, top management ;

**Individus :** flexibilité, autonomie, coopération.

Pour qu'une entreprise ait une culture dite digitale, elle devra recourir à la transformation digitale. Les outils/ techniques numériques et digitaux sont le moteur de la culture digitale, ils sont implantés au sein de l'entreprise dans le but d'améliorer la communication ainsi la rentabilité de l'entreprise. L'organisation est amenée à installer ces outils. Ces derniers impliquent un changement au niveau de la structure et des valeurs de l'entreprise. La prise de décision est beaucoup plus fluide grâce à la remontée d'information.

Quant à l'individu, il est le noyau de la culture digitale. Effectivement, grâce à son engagement, sa coopération et surtout sa flexibilité l'entreprise sera en mesure de mettre en place la culture digitale. Sa capacité d'adaptation aux nouvelles modalités de travail permettra à l'entreprise d'accroître son taux de productivité et donc sa rentabilité augmentera ce qui implique l'augmentation de sa capacité à faire face aux concurrents.

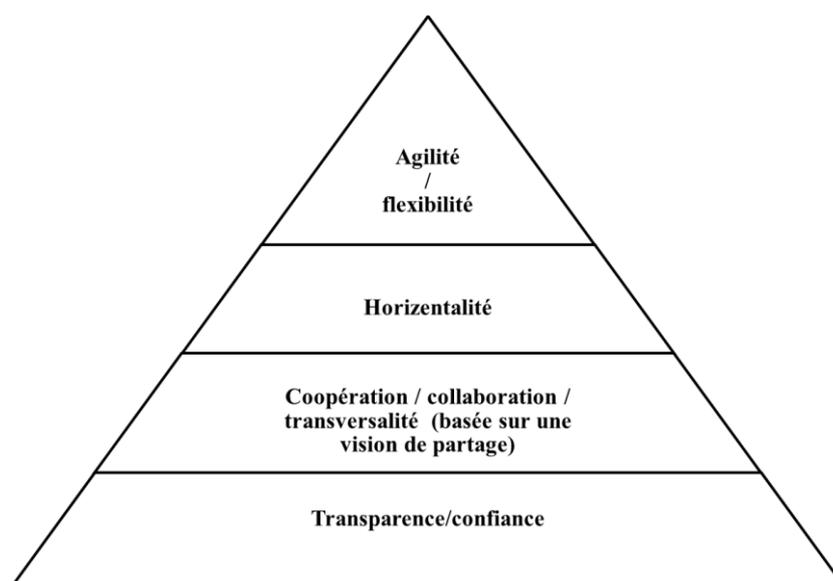
La mise en œuvre de la culture digitale par l'entreprise est un choix, malgré cela, avec l'évolution de l'environnement ce choix se transforme en une obligation. L'environnement est complexe et incertain, il évolue vite et apporte de nouvelles tendances et outils digitaux/ numériques, pour cela l'entreprise doit être à jour et surveiller les évolutions.

La culture digitale ne signifie pas seulement outils numériques et digitaux. À partir de la figure numéro 3, nous comprendrons que la culture digitale ne pourrait fonctionner sans la décision des dirigeants, sans l'organisation et sans la contribution ainsi que l'engagement des collaborateurs.

### 1.5.2. Valeurs de la culture digitale

En guise de récapitulatif, nous pouvons interpréter la culture digitale à travers ses différentes valeurs comme le montre la figure ci-dessous ;

**Figure n° 5 : Pyramide des valeurs de la culture digitale**



**Source : établie par nos soins**

- **Explication de la figure n° 5**

« La culture digitale se base sur un rapport à la confiance » explique dans une tribune récente Anthony Poncier, Social Business Director Europe chez Publicis. En effet, pour que les collaborateurs puissent coopérer et s'engager il est nécessaire que leur relation soit basée sur le principe de transparence qui permettra aux collaborateurs d'avoir accès à toutes les informations stratégiques concernant l'entreprise. À leur tour, les collaborateurs devront travailler en équipe, partager leurs connaissances ainsi que compétences afin de converger vers un objectif commun, d'où l'importance du lien social. La collaboration entre les membres leur permettra également d'être plus innovants. Cette valeur est aussi importante que les autres car le partage d'informations et de connaissances fera naître la notion d'apprentissage et d'intelligence collective.

L'horizontalité dans ce contexte, fait référence à la prise de décision. Le management moderne implique la suppression de la hiérarchie lors de la prise de décision ainsi cette dernière sera plus fluide, rapide et efficace. Cela permettra de rendre tous les collaborateurs responsables vis-à-vis du fonctionnement de l'entreprise. L'horizontalité permettra à chacun de contribuer et d'exprimer son opinion ainsi de rendre les collaborateurs plus autonomes. Enfin, l'agilité et flexibilité font référence à la capacité d'adaptation rapide et efficace des collaborateurs face au changement.

### **1.5.3. Objectifs de la culture digitale**

La culture digitale est facteur clé de succès. Elle présente de nombreux objectifs pour l'organisation. Grâce à la culture digitale, l'entreprise pourra en interne :

- Améliorer la performance de ses collaborateurs ; en effet le digital, élimine les tâches répétitives ce qui permet un gain de temps et de productivité ;
- Faciliter la communication entre les collaborateurs grâce à des dispositifs internes qui permettent la socialisation
- Assurer un partage et un retour d'informations rapide ;
- Alléger les pratiques managériales de l'organisation et favoriser un management beaucoup plus participatifs ;

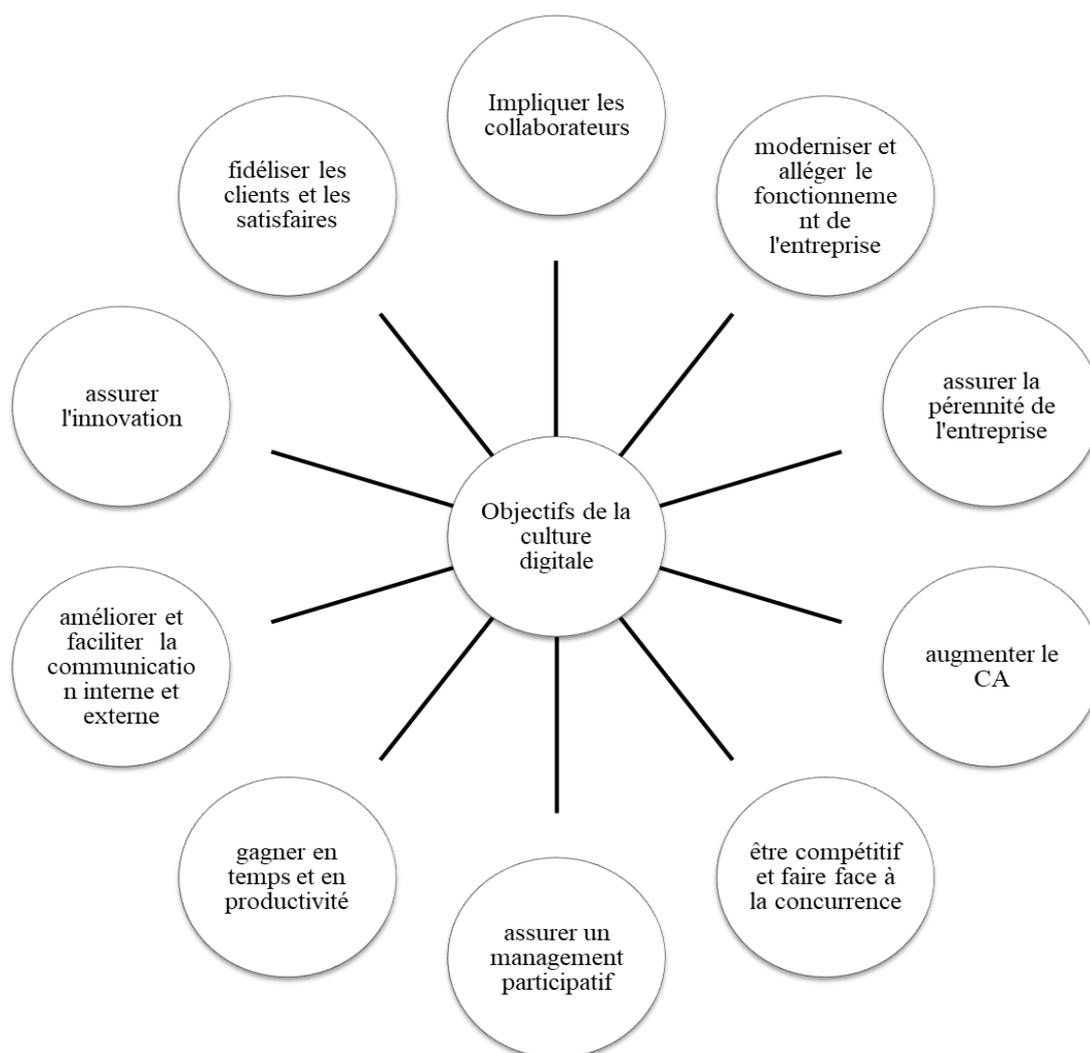
- Coordonner ses équipes ;
- Habituer ses collaborateurs aux changements, ainsi ils seront plus flexible ;

En externe elle pourra :

- S'adapter facilement à l'environnement grâce aux outils digitaux ;
- Faire face à la concurrence ;
- Satisfaire et fidéliser les clients

Nous pouvons les réunir à travers un éventail d'objectifs, qui peut également servir de synthèse. Cette dernière est représentée par la figure ci-dessous :

**Figure n° 6 : objectifs de la culture digitale**



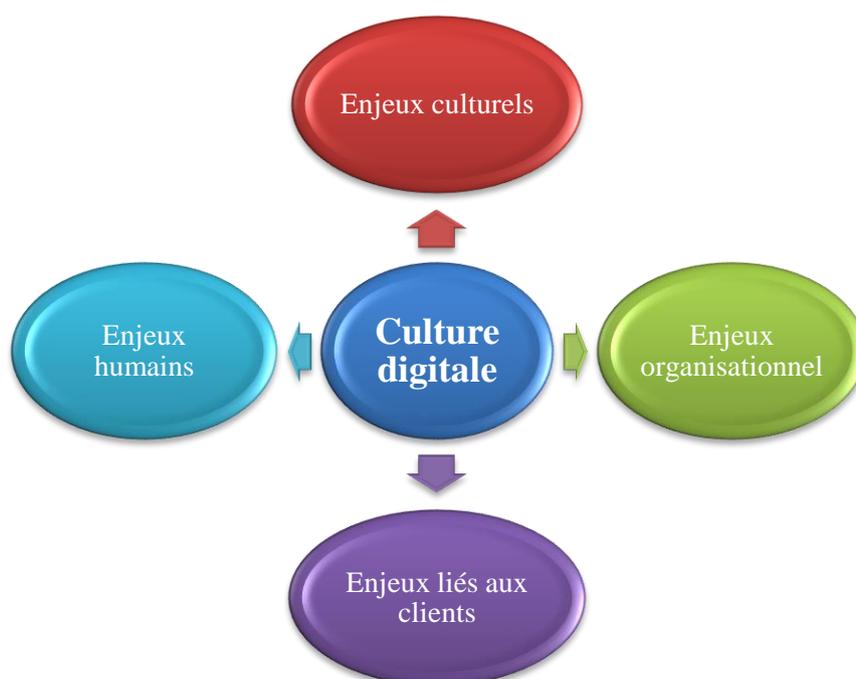
**Source : établie par nos soins**

## 2. Enjeux de la culture digitale

Les enjeux de la culture digitale peuvent être résumés en deux points, cités ci-dessous :

- l'entreprise voulant se lancer dans la démarche d'une culture digitale doit avoir un investissement financier important, mais également un investissement personnel. Car le personnel doit en effet être motivé et impliqué mais aussi flexible capable de s'adapter aux changements ;
- L'entreprise devra évoluer au rythme de l'évolution des technologies, elle devra constamment développer ses compétences.

**Figure n° 7 : Enjeux de la culture digitale**



**Source : établie par nos soins.**

- **Enjeu organisationnel :** L'organisation devra prendre le risque d'innover, d'adopter de nouvelles pratiques, et mettre en place de nouveaux concepts. Le passage d'une structure hiérarchique à une structure flexible est primordial. La digitalisation du Business Model et de la stratégie globale de l'entreprise ;

- **Enjeu culturel** : L'enjeu est la capacité à conduire le changement culturel qui engendre de nouveaux comportements des collaborateurs. L'optimisation des processus internes et la modification des habitudes de travail des collaborateurs ;
- **Enjeu humain** : Les ressources humaines sont considérées comme le principal enjeu de la culture digitale. Les dirigeants devront expliquer aux collaborateurs l'intérêt du passage à une culture digitale et son objectif, afin de former le personnel de l'entité à travers les formations, pour but de les initier à l'utilisation des outils digitaux et l'adoption des nouveaux modes de travail ;
- **Enjeu lié au client** : satisfaire les nouveaux besoins développés par la digitalisation des processus et des habitudes de consommation et de communication.

### 3. Différence entre culture classique et culture digitale

Afin de mieux comprendre la différence entre les deux cultures, nous présentons le tableau ci-dessous ;

**Tableau n° 4 : différence entre culture classique et culture digitale**

Les différents volets	Culture classique	Culture digitale
<b>L'émergence</b>	La culture d'entreprise est apparue durant les années 1950 et après la deuxième guerre mondiale l'entreprise occupe une place fondamentale et trouve son origine dans « <b>la culture taylorienne</b> »	Elle est apparue durant les années 90 avec l'apparition de l'internet, et l'apparition des technologies de l'information et de communication et l'apparition des premiers géants du web. Mais c'est à partir des années 2000 que le digital s'est développé.

<p><b>Intégration client</b></p>	<p>L'entreprise accorde beaucoup d'importance aux produits afin de satisfaire la clientèle et ne se préoccupe pas du comportement du consommateur</p>	<p>On cherche à transformer les clients en partenaire.</p> <p>L'entreprise accorde beaucoup d'importance à l'expérience client et favorise l'innovation commerciale et la personnalisation des services</p>
<p><b>Ecosystème</b></p>	<p>La culture classique met en place un écosystème complexe en articulant interne et externe les ressources et qui exploite les technologies.</p>	<p>La culture digitale met en place un écosystème digital qui réunit un groupe d'acteurs indépendamment et facilite l'innovation</p>
<p><b>Personnel</b></p>	<p>Les salariés sont considérés comme des acteurs internes qui effectuent leur travail au sein de l'organisation.</p>	<p>Les salariés sont devenus des collaborateurs mobiles au sein de l'organisation grâce à la mise en place d'un mode de travail flexible.</p> <p>Elle encourage le partage, la transversalité et l'autonomie des collaborateurs.</p>
<p><b>Gestion des ressources humaine</b></p>	<p>Mise en place des anciennes méthodes de recrutement en interne en externe en déterminent les exigences nécessaires pour occuper le poste vacant et attiré les candidats qui correspond au profil du poste.</p>	<p>Mise en place d'un recrutement digital en utilisant un sourcing digital, les réseaux sociaux, les blogs qui permettent de cibler et d'identifier les profils qui correspondent aux besoins de l'organisation.</p> <p>L'entreprise met en place des outils</p>

	La légitimité est déterminée par le statut du collaborateur	digitaux, forme et initie ses salariés à la digitalisation.
<b>Décision</b>	La prise de décision se fait au niveau vertical c'est à-dire une structure pyramidale.	La prise de décision s'effectue d'une façon horizontale qui permet au manager de faire participer les collaborateurs à la prise de décision.
<b>Structure de l'organisation</b>	structure hiérarchique centralisée.	structure réseau flexible et transversale qui s'adapte au changement.
<b>Pratiques managériales</b>	<p>Contrôle permanent.</p> <p>Faible délégation.</p> <p>Absence de confiance.</p> <p>Mise en place d'un mode de management présentiel basé sur l'imposition.</p> <p>Anticipation, planification, maîtrise</p> <p>Précaution</p>	<p>Management horizontal</p> <p>Forte autonomie</p> <p>Mise en place d'un mode de management mixte (sur place et à distance)</p> <p>Expérimentation.</p> <p>Innovation</p>
<b>Canal de communication</b>	Le canal de communication est long où l'accès à l'information est difficile	Le canal de communication est court et fluide facilitant l'accès rapide à l'information

<b>Gouvernance</b>	Gouvernance formalisée sous forme des documents en version papiers.	Style de gouvernance formalisée sous format numérique
--------------------	---	---

**Source : établi par nos soins.**

**Tableau n° 5 : culture classique vs culture digitale**

<b>Ancienne économie</b>	<b>Nouvelle économie</b>
Verticalité	Horizontalité
Maitrise	Lâche prise
Planification	Sérendipité
Anticipation	Expérimentation
Création	Réutilisation
Ordre	Agilité
Propriété	Open source
Faire mieux	Faire bien
Intimité	Exposition
Valeur de l'information	Valeur du partage
Mémoire	Fact checking
Solution	Contribution
Légitimité par le salut	Légitimité par le contenu
Message	Preuve
Professionnalisme	Do ityourself
Formalisme	Décontraction
Sédentarité	Nomadisme
Lien social	Autonomie
Validation a priori	Modération a posteriori
Rédactionnel	Visuel
Evaluation	Mesure
Précaution	Innovation

**Source :(DUCREY & VIVIER, 2017).**

Lorsque la culture devient une culture digitale, le management est aussi concerné par cette transformation et transition. Nous parlerons donc de l'émergence d'un management digitalisé. En effet, la révolution digitale transforme et change le métier de manager donnant naissance à un nouveau modèle de management. Le tableau ci-dessous, montre la différence entre l'ancien modèle et le nouveau modèle de management. Voir tableau n° 6 ;

**Tableau n° 6 : nouveau modèle de management**

<b>Ancien modèle</b>	<b>Nouveau modèle</b>
Prévision et anticipation orienté vers le futur et la planification	Flexibilité et adaptation implanté dans le présent et dans l'instant
Mode de management « présentiel » en majorité « proximité physique »	Mode de management mixte : <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Sur place</li> <li>◆ A distance</li> </ul> Blended management
Imposition (leadership)	Négociation et concertation
Centralisation (top down), culture hiérarchique, forte distance hiérarchique	Décentralisation (transversalité)
Culture en silo, cloisonnement	Transversalité et partage
Structuration, capitalisation et sécurisation des informations et des connaissances	Injonction au mouvement et à la rapidité, à l'éphémère et au partage : qualité et quantité des connexions
Volonté de contrôle permanent, faible délégation et absence de confiance entre	Forte autonomie et contrôle ex post s'appuyant sur une confiance forte entre les

collègues	individus
Management par les processus, aversion au risque	Déstandardisation, valorisation de la prise de risque, droit à l'erreur
Périmétrisation de l'entreprise (circonstance, spatiale et définie)	Détemporalisation continuum : échange-travail- formation- ATAWAD
Mode de travail : « sur le lieu de travail » localisé et spécialisé	Mode de travail mixte : télétravail, tiers lieu, social working
Spécialité : fermée (géographique)  Circonsrite et locale  Contextualisées	Spécialité : ouverte (mondialisée)  Glocalisé (locale et globale)

**Source : (BARABEL & Meier, 2015)**

Après avoir vu dans cette section, les concepts relatifs à la culture et transformation digitale ainsi que son importance, nous allons dans la section suivante procéder à sa mise en place, d'où nous allons évoquer son processus, ses outils ainsi que les barrières rencontrées.

**Section 2 : Mise en place de la culture digitale**

Après avoir traité et définis les concepts relatifs à la culture digitale dans la section précédente. Nous déterminerons dans cette section, le processus de sa mise en place, ses acteurs et les compétences demandées pour mener sa transformation digitale ainsi que les outils nécessaires. Nous aborderons également les principaux obstacles que l'entreprise rencontre lors de sa transformation au digital rajoutant à cela l'élément déclencheur qui pousse l'entreprise à changer.

## 1. processus de mise en place de la culture digitale

Afin que l'entreprise réussisse sa transformation au digital, il est primordial de changer sa culture. Avoir une culture digitale consiste à transformer ses valeurs, ses objectifs ainsi que savoirs faire. La culture digitale est l'une des étapes clés de la transformation digitale.

Avant de connaître les étapes de la transformation et de la mise en place d'une culture digitale, il est nécessaire de savoir les acteurs responsables de sa mise en place ainsi que leur rôle.

### 1.1. Acteurs de la transformation digitale (Anne, 2017)

**Tableau n° 7 : Acteurs de la transformation digitale**

Acteurs	Rôle
<b>Direction générale</b>	C'est la DG qui se charge de décider et de fixer l'objectif de la mise en place d'une culture digitale. Elle a la lourde tâche de convaincre l'ensemble de ses collaborateurs quant à l'importance d'introduire une nouvelle culture dite digitale.
<b>Direction des systèmes d'informations</b>	La DSI joue un rôle très important dans l'accélération et la mise en place de la transformation digitale de l'entreprise. Elle anticipe l'évolution des besoins des métiers ainsi que l'évolution des technologies nécessaires. s'assurer que les systèmes proposés sont fiables et compatibles avec les besoins de ses collaborateurs sur le terrain.
<b>Direction des ressources humaines</b>	Elle est considérée comme un des leviers stratégiques de la transformation digitale. Elle se charge de recruter et d'identifier les talents. Elle accompagne les collaborateurs dans la mise à niveau de leurs connaissances à travers des formations.
<b>Collaborateurs</b>	En effet, l'Homme est la base et le noyau de la transformation digitale.

Source : établi par nos soins.

## 1.2. Les compétences nécessaires pour mener une transformation digitale

Il n'y a pas que les compétences techniques qui comptent pour conduire une transformation digitale. Le profil des acteurs digitaux est aussi important, ils vont devoir se doter de « soft skills » afin de gagner en agilité. R. Ray Wang nous explique qu'il faut investir dans des ARTISANS digitaux : « Authentic, Relevant, Transparent, Intelligent, Speedy, Artistic, Non conformist ». Le tableau n°8 regroupe l'ensemble des compétences et comportements digitaux nécessaires pour mener une transformation digitale. (DUCREY & VIVIER, 2017)

**Tableau n° 8 : Les savoirs comportementaux « soft skills » caractéristiques des entreprises de l'ère digitale.**

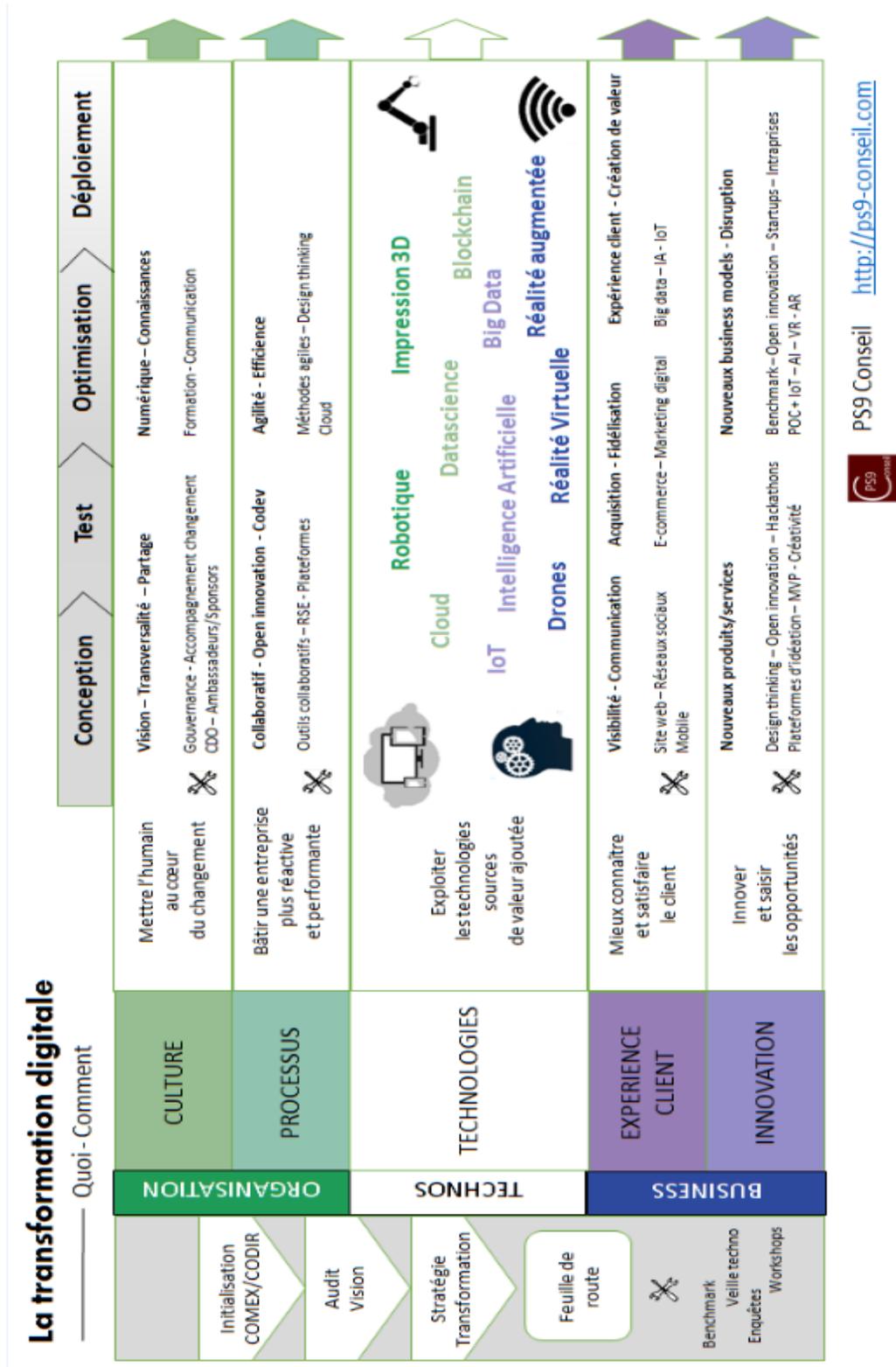
<b>Compétences</b>	<b>Description</b>
<b>Adaptabilité et agilité</b>	À l'aise avec l'incertitude et le changement. Sait quand faire et ne pas faire de compromis. À l'aise avec des équipes flexibles pour répondre à l'environnement mouvant.
<b>Collaboratif</b>	Capacité naturelle à travailler de manière collaborative et efficacement avec d'autres équipes d'horizons différents.
<b>Créatif</b>	Fait des liens entre idées, concepts et données divers afin de générer des idées neuves et remettre en question l'existant.
<b>Curiosité</b>	Prêt à explorer de nouvelles idées et de nouveaux concepts. Est intellectuellement curieux et capable d'apprendre par lui-même.
<b>Capacité à analyser les données et les insights</b>	Savoir manipuler des données digitales pour la prise de décision. Savoir filtrer, extraire et interpréter pour

	transformer la donnée en information utile.
<b>Empathique</b>	Fait preuve d'intelligence sociale avec ses collaborateurs et surtout ses clients.
<b>Articulé à l'oral et à l'écrit</b>	Clair lors de la présentation d'idées et de besoins, argumentation persuasive, capacité à parler le même langage que les personnes non digitales.
<b>Passionné</b>	Passionné par le changement permanent et la soif d'apprendre.
<b>Proactif</b>	Prêt à essayer, quitte à échouer, plutôt que de ne rien faire.
<b>Esprit de synthèse et cadrage de projet</b>	Adopte une démarche systématique et organisée permettant de s'intégrer efficacement dans les processus et avec les autres membres de l'équipe.
<b>Technophile</b>	Primo-adoptant des nouvelles technologies, aimant interagir avec elles et améliorer son travail via leur utilisation.
<b>Des personnes en « T »</b>	Les personnes en « T » sont définies comme ayant une forte expertise dans un domaine tout en connaissant et comprenant d'autres domaines digitaux transversaux. Ce concept ne réduit en rien l'importance de l'expertise verticale, mais insiste sur les résultats obtenus lorsque celle-ci est combinée à une compréhension transverse telle qu'identifier des opportunités de collaboration permettant un travail global plus efficace.

Source : (DUCREY & VIVIER, 2017)

1.3. Etapes de la transformation digitale

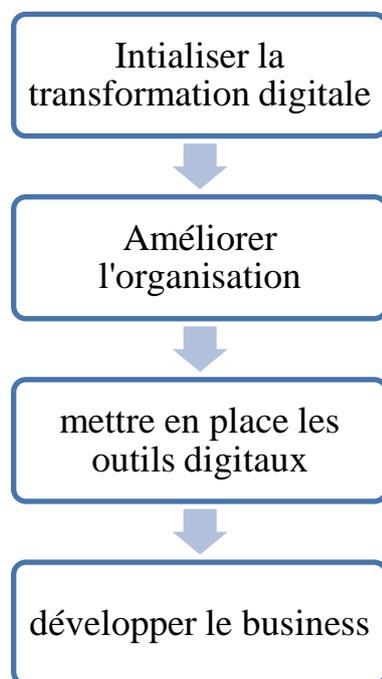
Figure n° 8 : étapes de la transformation digitale



Source : (SAUCET, 2018)

Grâce aux éléments cités dans la figure ci-dessus ainsi que nos recherches nous avons élaborés les étapes suivantes :

**Figure n° 9 : processus de transformation digitale**



**Source : établie par nos soins.**

### **Etape 01 : initialisation à la transformation digitale**

Celle-ci se fait essentiellement par la direction qui devra ; définir sa vision et ses objectifs SMART c'est-à-dire, des objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps.

Il s'agit de faire un audit interne et externe de l'entreprise. En interne ; consiste à savoir comment fonctionne l'entreprise, savoir quel degré/niveau de maturité digitale c'est-à-dire, établir un état des lieux de la situation et relever les forces et faiblesses en termes de digital. Externe ; dans le sens où il est important de voir la situation des autres entreprises « benchmark » rajoutant à cela les techniques de veille digitale partagée. Il convient également dans cette étape de réunir et intégrer l'ensemble des acteurs.

Afin d'initier la transformation digitale, l'entreprise devra également fixer et consacrer un budget spécifique.

### Etape 02 : Amélioration de l'organisation de l'entreprise

Cette étape contient deux (02) composantes : la culture et les processus.

#### ➤ **Construire une nouvelle culture du digital**

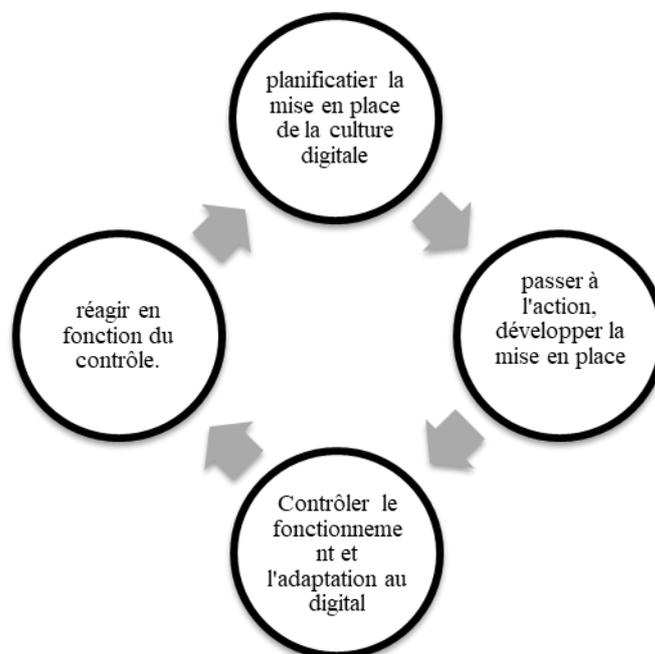
*L'humain est au cœur du changement au sein de l'entreprise. Pour Gilles Babinet « La clef de la transformation digitale, c'est la culture de l'entreprise ».*

Pour mettre en place une culture digitale, l'entreprise devra : **communiquer, former et digitaliser**. Communiquer dans le sens où elle devra partager et tenir au courant l'ensemble des collaborateurs. Ces derniers devront être formés afin d'acquérir de nouvelles compétences digitales qui permettront de faciliter le processus de digitalisation de l'entreprise.

Les collaborateurs changeront leurs habitudes de travail (travail collaboratif, partage des connaissances...), utiliseront de nouveaux processus, compétences, et de nouveaux outils numériques. L'accompagnement du changement et la formation, l'implication de la Direction et des managers, le rôle d'éventuels ambassadeurs et sponsors, et la communication seront autant des facteurs de réussite.

Pour passer à une culture digitale l'entreprise devra également passer par un certain nombre d'étapes que nous pouvons illustrer à partir de la roue de Deming « PDCA » (voir la figure ci-dessous) ;

Figure n° 10 : cycle de mise en place d'une culture digitale



Source : établie par nos soins

- **Planifier** : avant de passer d'une culture simple à une culture digitale, l'entreprise doit d'abord définir sa stratégie, son objectif et le processus à mettre en place qui est la transformation digitale.
- **Développer** : il s'agit dans cette étape, d'exécuter et de mettre en place le plan de la transformation digitale de l'entreprise.
- **Contrôler** : il s'agit de vérifier, d'analyser et d'évaluer la performance de la transformation digitale mise en place.
- **Agir** : en fonction, de l'étape précédente, celle du contrôle, l'entreprise adoptera le comportement adéquat. Dans le cas où la mise en place de la transformation digitale a été réussie, l'entreprise continuera dans sa démarche et adoptera les nouvelles techniques liées à cette transformation. Dans le cas où la mise en place de la transformation digitale n'a pas été réussie, l'entreprise recommencera la phase "1" tout en sachant le problème de son échec.

Nous comprendrons donc, que la culture digitale adopte une démarche d'amélioration continue, car l'environnement ne cesse d'évoluer et de changer. Pour cela l'entreprise doit toujours être à jour face à ces évolutions. Le cycle de PDCA permettra à l'entreprise de mettre en place une culture digitale.

### ➤ **Bâtir une entreprise plus réactive et performante**

L'environnement étant complexe et changeant, l'entreprise doit relever le défi d'améliorer son efficacité en étant plus agile, en encourageant le travail collaboratif et en prenant des décisions rapidement et efficacement grâce à la bonne circulation de l'information. Tout cela lui permettra d'être plus réactive face aux évolutions de l'environnement.

### **Etape 03 : Exploitation des technologies sources de valeur ajoutée**

Certes l'humain est la clé de la transformation digitale, mais celui-ci (l'humain) devra et aura besoin d'utiliser les outils technologiques afin de bien mener la transformation de l'entreprise au digital. Ces outils permettront à l'entreprise d'améliorer la productivité, de développer de nouveaux produits ou services, ou encore de faciliter la diffusion d'une culture collaborative.

### **Etape 04 : Développement du business et l'expérience client**

Cette étape contient deux (02) composantes : expérience client et innovation

- **Expérience client** : capacité des entreprises à transformer l'expérience client grâce au digital. Celle consiste à Mieux connaître, intégrer et satisfaire le client grâce aux outils technologiques.
- **Innovation** : pour que l'entreprise assure sa survie et pérennité elle doit innover et saisir les opportunités de nouveaux marchés. Le digital et les nouvelles technologies sont une source de développement de nouveaux produits ou services. L'entreprise peut s'appuyer sur le digital pour redéfinir les règles du jeu sur un marché avec des offres disruptives.

À partir de ces étapes, nous pouvons tracer le chemin que l'entreprise devra suivre pour assurer la réussite de sa transformation digitale. Ce sous processus évoque les sous étapes et les pas que l'entreprise devra suivre. Voir la figure ci-dessous :

Figure n° 11 : chemin de réussite de la transformation digitale



Source : établie par nos soins

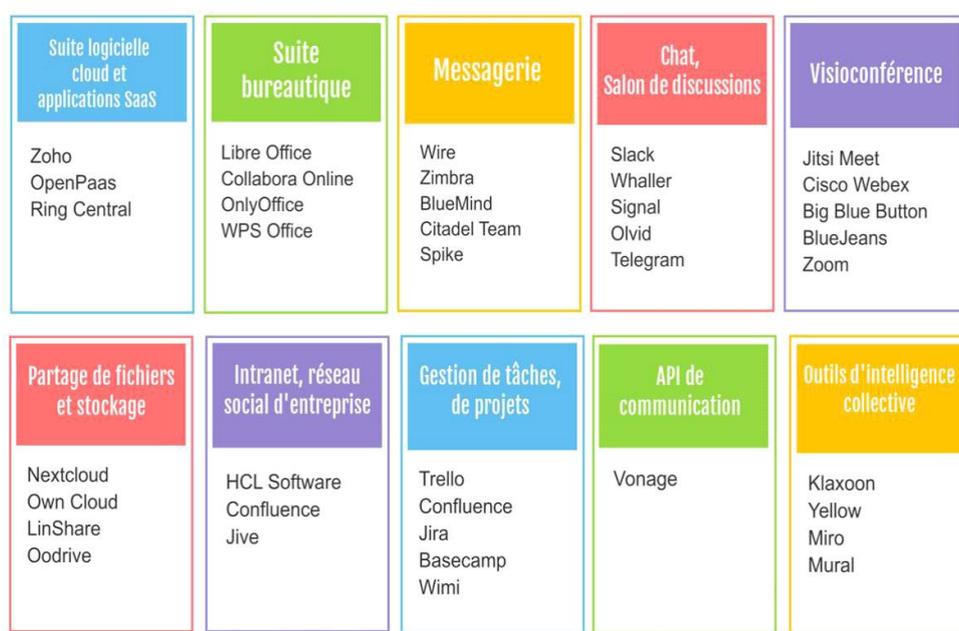
## 2. Outils nécessaires à la transformation digitale de l'entreprise

Afin d'instaurer une nouvelle culture au sein de l'entreprise et la digitaliser, il est nécessaire de recourir à un certain nombre d'outils qui assureront sa transformation. Cet investissement (en outils) permettra à l'entreprise de devancer ses concurrents, de gagner en temps, d'augmenter son rendement, de faciliter la communication en interne et externe, centraliser l'information et améliorer l'expérience utilisateur. Les outils sont : (Lumapps, 2021)

### a. Les suites collaboratives

Une suite collaborative est un ensemble d'applications et de logiciels fournis par un même service et liés entre eux, qui permettent de faciliter le travail en équipe, par le partage d'informations en ligne, la gestion de projets ou encore des outils de communication efficaces et innovants. Les suites visent à améliorer la productivité du travail collaboratif. Les outils utilisés sont : G suite de google (Gmail, Docs, Drive, Agenda, Meet, etc.), Microsoft office 365 contenant (Word, Excel, Teams, Onedrive, Outlook, etc.). Il existe plusieurs autres types d'outils collaboratifs utilisés par l'entreprise. Voir la figure ci-dessous :

Figure n° 12 : suites collaboratives



Source : (FISCHER, 2021)

### b. Les plateformes de communication

La communication est un pré requis pour la réussite d'une entreprise. les outils de communication permettent d'améliorer l'organisation du travail, favorisent les échanges entre les partenaires d'affaires, facilitent le quotidien au sein de l'entité, augmentent la rentabilité des RH, etc. Grâce à la création de groupe, la communication est mieux centralisée, l'information est diffusée à l'ensemble des acteurs concernés par la mission. Les outils utilisés sont : Slack, Microsoft Teams, Skype, Google Meet, ou autre outil propre à l'entreprise. ces outils assureront l'implication de l'ensemble des acteurs ce qui permet d'atteindre leurs objectifs.

### c. Les plateformes intranet nouvelle génération

L'intranet d'entreprise nouvelle génération vise à développer le travail d'équipe son objectif est de simplifier la démarche des entreprises qui souhaitent tendre au maximum vers le digital. Retrouvez des outils intuitifs qui engagent vos collaborateurs.

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

### d. Les outils CRM

Répondre aux besoins des clients est l'une des raisons d'être de l'entreprise. Afin de fidéliser et de répondre à leurs demandes qui sont de plus en plus exigeantes, L'entreprise met en place l'outil CRM (customer relationship). La mise en place d'un CRM au sein de l'entreprise permettra à ses utilisateurs de :

- Connaître l'historique des relations avec les clients
- Présenter une offre en adéquation avec les données connues du client
- Avoir connaissance des points d'interaction du client (site, portail client, téléphone...).

Exemples de CRM :

- **Hubspot** : plateforme pour la gestion des ventes, du marketing et du service.
- **Salesforce** : outil de gestion des relations des entreprises avec leurs clients, fournisseurs et partenaires qui propose des solutions B2B et B2C.
- **Pipe drive** : logiciel de gestion de relation client qui été créé par des vendeurs pour les vendeurs.

### e. Les outils de gestion de contenus CMS

Le CMS (Content Management System) est un logiciel qui permet de créer et de gérer son site Internet ou son application mobile. Il reflète l'image que l'entreprise véhicule à son client. Il doit être soigné sur le plan graphique, apporter l'information recherchée et offrir une véritable expérience utilisateur avec une navigation optimale.

Parmi les CMS les plus connus, citons WordPress, Prestashop ou encore Drupal.

**f. Les outils de stockage en ligne**

Ils permettent, en temps réel, à chaque collaborateur d'accéder à l'information.

Le stockage en ligne est efficace lorsque les collaborateurs ne sont pas toujours présents physiquement dans un bureau

Avec la crise sanitaire du COVID-19, la période de confinement a prouvé à quel point il était important de miser sur la digitalisation plutôt que sur des espaces de stockage physique. En effet les collaborateurs pourront travailler chez eux, c'est ce qu'on appelle **télétravail** tout en utilisant des informations en ligne. Cela permettra à l'entreprise de ne pas interrompre son activité. Il est à noter que ces outils sont parfaitement sécurisés.

**g. Les outils de gestion de projet**

Il n'y a pas que la communication qui doit être centralisée, les projets aussi doivent être centralisés afin d'assurer une bonne organisation et favoriser le travail en équipe.

Ces outils permettront de planifier et d'automatiser des tâches, de créer un échéancier et suivre l'avancée de chaque projet. Lorsque le projet évolue ou lorsqu'un collaborateur intervient, il est possible de recevoir une notification via un mail. L'outil le plus utilisé en gestion de projet est : MS project.

**h. Les outils de gestion de recrutement**

La transformation digitale s'étale également sur les modalités de recrutement.

Il s'agit ici, de traiter un maximum de candidatures avec un minimum de temps grâce à l'IA (intelligence artificielle). Cette dernière trouvera le meilleur profil et talent recherché et permettra de réduire le nombre d'entretiens. Les outils de gestion de recrutement les plus pertinents à l'heure actuelle sont : TalentSoft et SmartRecruiters

**i. Les outils de comptabilité**

Le service de comptabilité est aussi concerné par la transformation digitale. Les outils de comptabilité permettent de faciliter et simplifier les opérations comptables. Les outils utilisés sont : SAGE et CEGID.

**j. Les outils de gestion de paie**

Ces outils permettent de digitaliser la gestion administrative du personnel et de dématérialiser les bulletins de paie (envoi des fiches de paie, traitement des éléments de rémunération, réalisation des notes de frais, suivi des salaires...). Les outils utilisés sont : Payfit, Workday ou encore Figgo. Ces derniers ne permettent pas que de gagner du temps mais aussi, de gagner de la place grâce à la dématérialisation des bulletins, de réduire les coûts de gestion, etc.

**k. ERP**

Il ne peut y avoir de transformation digitale sans mise à niveau du logiciel ERP (Enterprise Resource Planning). C’est un élément indispensable pour assurer la réussite d’un projet digital. L’ERP a pour objet de regrouper l’ensemble des données et des outils nécessaires à la bonne gestion, il assure également le partage des données en entreprise. En centralisant les données et les informations, cet outil contribue à assurer la coordination des activités et à optimiser les processus. Ce logiciel facilite la digitalisation de plusieurs services, voir la figure ci-dessous :

**Figure n° 13 : fonctionnement de l’ERP**



Source : (Marie, 2019)

**3. Les barrières à la transformation digitale**

Transformer la culture de l'entreprise en une culture digitale n'est pas une chose facile. Car cela ne demande pas seulement d'utiliser de nouveaux outils technologiques et digitaux, mais bien plus encore. L'entreprise fait face à de nombreux obstacles/barrières lors de sa transformation digitale. Les obstacles sont :

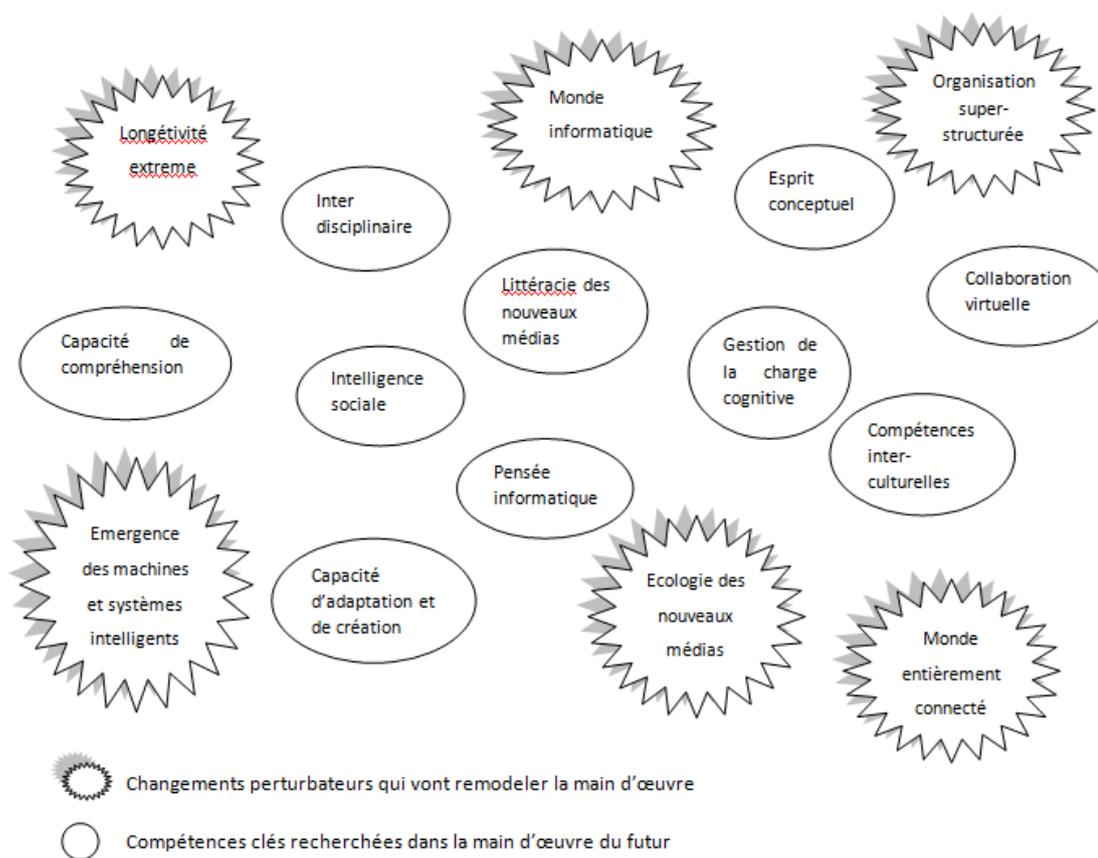
**3.1. Manque de compétences**

Le manque de compétences entraîne un dysfonctionnement de la transformation digitale de l'entreprise.

Les collaborateurs ont impérativement besoin d'avoir de nouvelles compétences techniques sur les nouvelles technologies digitales. Il est nécessaire de faire une analyse de l'écart entre les compétences actuelles et celle nécessaires à la transformation digitale. L'entreprise devra donc investir dans la formation de ses collaborateurs et renforcer ses ressources humaines à travers la politique de recrutement de nouvelles compétences digitales. Certes les compétences techniques sont importantes pour accompagner la transformation digitale mais cela ne suffit pas, d'autres compétences clés sont nécessaires.

La figure ci-dessous, montre les principaux changements qui perturbent la main d'œuvre. Ainsi que, les compétences dont ils auront besoin. Comme le montre la figure n° 14, les principaux changements perturbateurs sont : la longévité extrême, le monde informatique, organisation super structurée, émergence des machines et système d'intelligence, écologie des nouveaux médias, le monde entièrement déconnecté. Quant aux compétences nécessaires nous citons : la capacité inter disciplinaire, capacité de compréhension, intelligence sociale, pensée informatique, littéracie des nouveaux médias, esprit conceptuel, gestion de la charge cognitive, collaboration virtuelle, compétences inter culturelles, capacité d'adaptation et de création. (Voir la figure ci-dessous)

Figure n° 14 : changements digitaux et compétences clés



Source : (DELORME & DJELLALIL, 2015)

### 3.2. Manque de moyens financiers

La transformation digitale est bien évidemment payante. Avant de passer à l'action de transformation, l'entreprise doit d'abord réfléchir en amont sur le coût de l'ensemble de ces actions : achat de licences pour les logiciels, formations des collaborateurs, recrutements, définition de nouveaux processus, etc. Et si la démarche n'est pas structurée et bien organisée, le risque de dépenses supplémentaires et inutiles sera important.

Le manque de moyens financiers peut donc constituer un frein à la transformation digitale de l'entreprise.

**3.3.Complexité du projet**

La transition digitale est un concept nouveau qui ne cesse d'évoluer, elle implique de nouveaux usages, une nouvelle organisation et de nouvelles méthodes de travail. Ce qui rend ce projet de transformation complexe. Pour cela, l'entreprise doit alléger son processus de transformation.

**3.4.Manque d'implication des dirigeants et collaborateurs**

L'implication des dirigeants et de chaque collaborateur de l'entreprise est important afin d'assurer la congruence et la cohérence du projet. En effet, le sujet de la transformation digitale nécessite des savoirs faire et des compétences techniques touchant plusieurs services.

Il est donc indispensable de mobiliser les responsables des différents services impliqués, à leur tour, ces responsables devront impliquer les collaborateurs en vue de renforcer leur collaboration et atteindre les objectifs fixés.

Le leadership doit accompagner ce changement, en effet, si le top management n'est pas impliqué dans ce projet de transformation digitale, ce dernier (projet de TD) ne pourra pas aboutir et ne pourra donc se réaliser malgré la volonté individuelle ou même collective d'un département.

**3.5.Résistance au changement**

La transformation digitale entraîne un changement rapide et une plus grande complexité dans l'environnement stratégique, et affecte donc la manière dont les organisations mènent leurs activités.

La mise en place des nouveaux outils crée de nouveaux métiers, de nouvelles méthodes de travail et de nouvelles habitudes, celles-ci peuvent être rapidement acceptées comme elles peuvent être rejetées. Bien que la transformation digitale soit en adéquation avec les enjeux stratégiques de l'entreprise, elle peut ne pas l'être avec l'état d'esprit des collaborateurs. C'est donc à partir de là que le problème de résistance au changement commence à surgir.

La résistance au changement est l'un des principaux freins et barrière à la transformation digitale car l'humain est le moteur de cette transition. La résistance au changement au sein d'une organisation représente les réactions et comportements négatifs individuels ou collectif face à l'évolution d'un contexte. Cette transition digitale n'est pas simplement une question d'injection d'un outil technologique ou une solution numérique dans une entreprise. Mais il est question d'embarquer l'ensemble des collaborateurs, pour implanter une « *nouvelle manière de créer de la valeur* ».

Pas de changement aussi profond sans disruption (bouleversement) des modes de pensée et d'amélioration des compétences, pour cela la formation des équipes et même des dirigeants est importante afin de baisser leur résistance face au changement

Quand est ce que nous pouvons parler de résistance au changement ? C'est lorsque les collaborateurs manquent d'intérêt pour le sujet ou lorsqu'il y a un décalage entre les différentes générations. En effet, dans le monde du travail on distingue quatre (04) générations : (BARABEL, 2015)

- Les baby-boomers nées entre (1945-1964) ;
- La génération X (1965-1979) ;
- La génération Y (1980-1994) ;
- La génération Z (depuis 1995).

Le tableau ci-dessous relève les qualités et défauts de chaque génération

**Tableau n° 9 : comparaison des qualités et défauts des différentes générations**

Baby- boomers	X	Y	Z
<b>Qualités associées</b>			
Stable	Stable	Souple	Communicante
Idéaliste	Libre	Qualifiée	<b>Collaborative</b>
Eduquée	Vigilante	Compétente	<b>Connectée</b>
Travailleuse	Equilibrée	<b>Connectée</b>	Créative
Précurseur	Entreprenante	<b>Collaborative</b>	Confiante
Loyale	Indépendante	Communicante	Heureuse
Optimiste	Professionnelle	Dynamique	Sociable

Disciplinée	Autonome	Polyvalente	Lucide
Dynamique	Expérimentée	Inventive	Mobile
Fidèle	Audacieuse	Rapidité	éthique
<b>Défauts associés</b>			
Egoïste	Frustrée	Irrespectueuse	Egocentrique
Egocentrique	Individualiste	Individualiste	Anxieuse
Autoritaire	Egocentrique	Egoïste	Virtuelle
Matérialiste	Critique	Déloyale	Individualiste
Nostalgique	Démobilisée	Désengagée	Détachée
Ambitieuse	Cynique	Inculte	Intéressée
Carriériste	Nihiliste	Zappeuse	Infidèle
Rigide	Sceptique	Turbulente	Impatiente
Consumentiste	Méfiant	Cynique	Zappeuse
Méfiant	Désabusée	Consumentiste	Instable

Source : (BARABEL, 2015)

Pour mieux comprendre le tableau n° 10, nous rajoutons le tableau ci-dessous afin de mieux comprendre les caractéristiques de chaque génération et mieux assimiler la différence entre ces dernières.

**Tableau n° 10 : les différentes générations**

Génération X	Génération Y	Génération Z
<i>Les plus</i>	<i>Les plus</i>	<i>Les plus</i>
Expérience	Capacité d'adaptation	Vision internationale
Loyauté	Forte autonomie	Sens des valeurs
Sens de l'autorité, de la hiérarchie	Envie d'apprendre	Rapidité de pensée et d'action
Esprit de compétition	Maîtrise des outils techniques	Soif d'apprendre
Organisation		Fonctionnement en réseau
Capacité d'innovation managériale		Totale transparence
<i>Les moins</i>	<i>Les moins</i>	<i>Les moins</i>
Faible capacité de communication	Peu de sens de la hiérarchie	Impatience
Manque de transparence	Instabilité	Exigence
Conception pyramidale de l'entreprise	Faible engagement collectif	Dispersion
Résistance au changement	Prédominance donnant-donnant	Concurrence de la future « alpha »
	Moindre inventivité	
	Egocentrisme	

Source : (SOGIA SYSTEME, 2019)

**Les baby-boomers :** cette génération est née juste après la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale, ils n'ont connu aucun moyen digital. Se basent généralement sur leur expérience au travail, ils attendent d'être rémunérés suite à leur contribution.

**Génération X :** Génération en recherche de défis et ayant besoin d'apprendre, elle se caractérise par son ancienneté, elle est décrite comme respectueuse des règles et de la hiérarchie et se montre fidèle à l'entreprise qui l'emploie. Et cela même si elle n'aime pas toujours le travail qu'elle fait. C'est la génération la plus touchée par le changement.

**Génération Y :** Génération hyper-consommatrice et réticente face à l'autorité cette génération se caractérise par son affirmation. Pour eux, l'épanouissement et le plaisir au travail est très important, rejetant ainsi la routine et la hiérarchie. Ils sont plus actifs et demandent plus de responsabilités et d'implication. La génération Y, « appelée les « digital natives » est considérée comme fortement influencée par de nouveaux rapports aux technologies de l'information et de la communication, et orientée vers de nouveaux modes d'apprentissage et de transmission.

**Génération Z :** Génération des réseaux sociaux, cette génération ayant grandi avec les TIC est une génération ultra connectée (ils n'ont pas connu la vie sans internet). Le départ en retraite permettra à cette nouvelle génération de rejoindre le monde du travail.

La génération Z ne connaît pas actuellement de changement, car ils sont nés et ont grandi avec internet ainsi que les outils digitaux.

⇒ les générations les plus touchées par le changement et qui ont du mal à s'y adapter sont la génération X et les baby-boomers. Dans le cas de la transformation digitale, l'entreprise devra investir dans la formation de ses collaborateurs afin d'assurer leur adaptation au changement et une cohérence (réduire l'écart) entre les différentes générations. Cela permettra de créer un bon climat de travail collaboratif et réduire les conflits.

Le défi de l'organisation ici est donc de conduire le changement. Pour assurer la bonne conduite du changement, l'entreprise devra l'anticiper. C'est-à-dire, le mieux est d'anticiper le changement que de le subir brusquement. Lorsqu'il s'agit d'une démarche de transformation digitale l'entreprise devra élaborer une feuille de route bien détaillée qui permettra de réussir

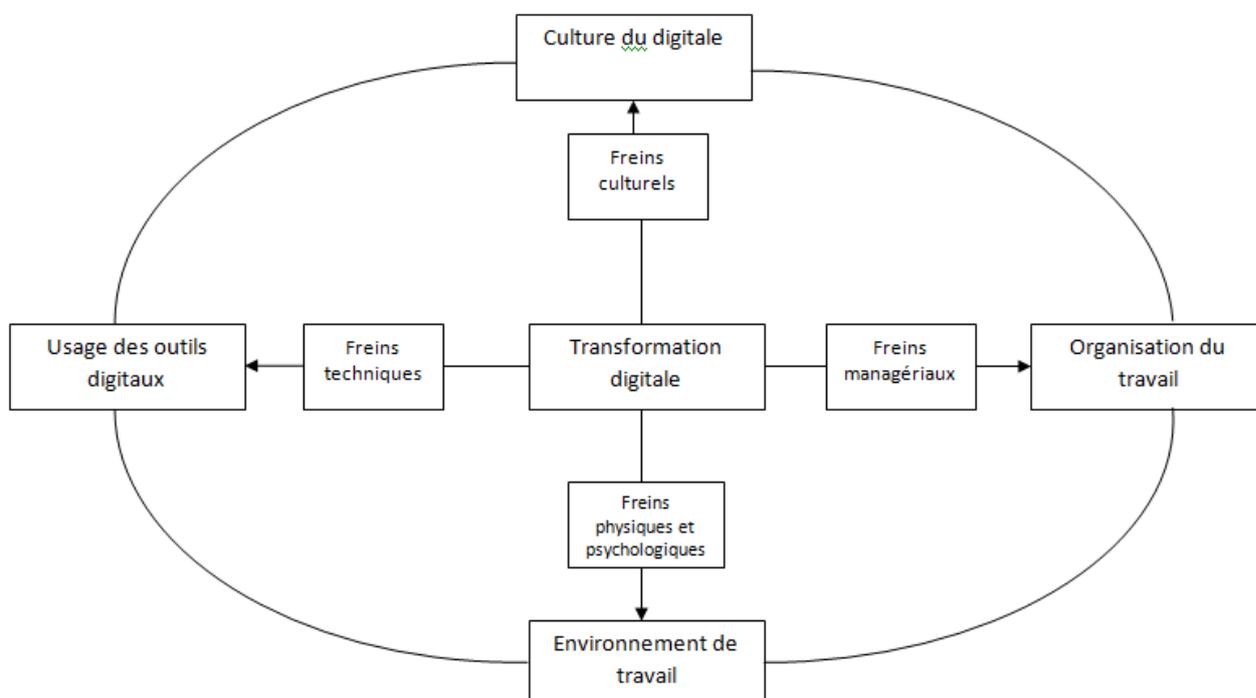
sa transformation. Il s'agit donc d'identifier les acteurs internes et externes concernés et impliqués dans ce projet de transition, puis de déterminer les services concernés ainsi que les tâches, ensuite appliquer les étapes formalisées et citées dans le plan.

L'accompagnement du changement est l'un des défis majeur que l'organisation doit relever. Il existe plusieurs autres défis notamment (FRANQUE & ZANTE, 2019) :

- ✓ Passer d'une approche produit à une vision client (culture client)
- ✓ S'adapter à l'évolution de la distribution
- ✓ Développer les complémentarités entre les canaux
- ✓ Saisir les opportunités de la data
- ✓ Insuffler une nouvelle culture de l'innovation
- ✓ ouvrir à un écosystème plus large
- ✓ Concilier court terme et vision stratégique

○ S'inspirer des entreprises digitales natives En guise de récapitulatif, la figure ci-dessous présente les principaux freins de la transformation digitale :

**Figure n° 15 : les freins de la transformation digitale**



Source : (ROCCA SERRA &Gevorgyan, 2019-2020)

**❖ Qu'en est-il de la crise sanitaire du covid-19 ?**

Certaines entreprises ont introduit le changement de leur quotidien et de leurs habitudes (vers une entreprise digitale) en raison de l'évolution des technologies et de l'environnement. Pour d'autres la crise sanitaire du covid-19 est l'élément déclencheur de leur transformation digitale. Est-ce la même conduite de changement ?

La transformation digitale de l'entreprise avant covid-19 était un choix supplémentaire parmi tant d'autres et pour des raisons diverses et variées telles que : être compétitive, améliorer sa productivité, sa performance, son image, augmenter son CA, satisfaire et fidéliser la clientèle être à jour sur le marché vis-à-vis de le l'évolution de l'environnement, etc. Par contre le passage à la transformation digitale en période de crise sanitaire du covid-19 est plus qu'une obligation. L'entreprise n'a plus le choix, afin d'assurer sa pérennité elle est dans l'extrême obligation de convertir ses pratiques, ses tâches et processus au digital. En effet, elle doit maintenir son activité à travers le télétravail et d'autres moyens numériques et digitaux.

**Conclusion**

Pour conclure, nous avons essayé dans ce chapitre de présenter théoriquement ce qu'est une culture digitale, ses objectifs, enjeux ainsi que son processus de transformation digitale. De là nous pouvons déduire certains avantages et inconvénients de la transformation digitale. Pour les avantages nous citons ;optimisation des performances, amélioration de la communication, personnalisation de la relation client, renforcement de la collaboration, augmentation de la productivité, réduction des coûts liés à l'infrastructure, accès aux données à distance, meilleure flexibilité, gain de temps et d'énergie (moins de tâches). Pour les inconvénients, nous citons ;risque de déshumanisation, risque de perte d'informations, l'infobésité (sur informations) et la résistance au changement.

La transformation digitale est un enjeu stratégique qui présente nombreux avantages, permettant à l'entreprise d'évoluer en parallèle que l'évolution de l'environnement. La mise en place d'une culture du digitale est une démarche qui assurera à l'entreprise l'amélioration de sa communication en interne et en externe, l'amélioration des compétences de ses collaborateurs à travers les formations ainsi que leur implication.

La réussite de cette démarche (TD) dépend essentiellement de l'Homme qui est un facteur clé de succès. Malgré le changement des habitudes de travail et comportements des collaborateurs, bien que ces derniers arrivent tout de même à s'y adapter grâce aux formations ainsi qu'aux pratiques collectives créant une dynamique d'apprentissage et d'intelligence collective qui tendent vers la réalisation des objectifs communs.

## **Chapitre 2**

# **Le rapport entre culture digitale et performance d'entreprise**

### **Introduction**

La performance a toujours été une thématique qui intéresse les auteurs. « A l'époque, ce concept a été réduit à une dimension simple centrée sur la seule dimension financière » (Bourguignon, 1998). Car selon eux, l'entreprise est performante si et seulement si elle génère des profits, or que celle-ci a un caractère multidimensionnel. Aujourd'hui les entreprises ont pris conscience de l'importance des autres dimensions telles que la dimension humaine, stratégique, organisationnelle, etc. qui contribuent à la performance globale de l'entreprise.

Aujourd'hui, nous assistons à un environnement dit VUCA (Volatil, Uncertainty (Incertain), Complexe et Ambigüe), qui oblige les entreprises à être plus au moins performante afin d'assurer leur pérennité.

Avec l'avènement des TIC, et la nouvelle tendance digitale, l'enjeu de l'entreprise sera de maintenir et d'améliorer leur niveau de performance.

Dans ce chapitre, nous traiterons de la notion de performance mais également de l'impact de la culture et transformation digitale sur la performance de l'entreprise. Nous tenterons donc de mettre en évidence la relation existante entre eux. Pour ce faire, nous avons subdivisé ce chapitre en deux sections. Dans la première section, nous allons tout d'abord traiter les généralités de la performance (définition, composantes et facteurs). Puis nous déterminerons les dimensions (types) de performance. Ensuite, nous passerons aux modalités de mesure où nous aborderons son objectif ainsi que les indicateurs qui permettent de mesurer la performance. Dans la seconde section, nous nous intéresserons plus particulièrement à la performance à l'ère du digital, où nous parviendrons à définir ce qu'est une stratégie et performance digitale, l'alignement de la stratégie digitale à la stratégie globale, pour enfin conclure par l'impact et la contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise.

### Section 1 : Généralités sur la performance

Dans cette section, nous définirons le concept de performance de manière générale tout en déterminant ses composantes ainsi que ses facteurs. Par la suite, nous présenterons les différents types de performance.

Nous aborderons également l'objectif de mesure de la performance ainsi que ses différents indicateurs en fonction de chaque type.

#### 1. Définitions

Il existe différentes et nombreuses définitions de la performance. Ceci amène au fait que la performance est une notion très vaste dont il n'y a pas de définition absolue et exacte en raison de la diversité des domaines aux quelles elle y est associées.

À travers de nombreuses études et recherches, Trois sens lui ont été associés qui sont : **action, résultat et succès.**

En effet, l'auteur (BOURQUIGNON, 1995) a montré que la performance signifie :

- « Le succès : La performance est une fonction de la réussite variable selon les acteurs et les entreprises.
- L'action : La performance est un processus, la mise en action d'une compétence.
- Le résultat de l'action : La performance se mesure au travers de l'évaluation des résultats obtenus ».

« La performance est la capacité de l'entreprise à concrétiser ses objectifs stratégiques en adoptant les meilleures façons de faire ». (CHARREAUX, 1998)

« L'entreprise performante est celle qui fait mieux que ses concurrents sur le court, le moyen et le long terme ». (TCHANKAM, 2000)

« La performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes du secteur (renforcement de son pouvoir de négociation) » (MEIER, 2009)

## Chapitre 2 Le rapport entre culture digitale et performance d'entreprise

« Dans le champ de l'entreprise, le slogan est aujourd'hui très clair et bien ciselé : il faut performer afin de garantir la survie et la pérennité de son organisation, et accroître par ailleurs son avantage concurrentiel, en cette époque particulièrement caractérisée par l'intensification de la concurrence, la mondialisation et l'internationalisation des marchés ». (ISSOR, 2017).

« La performance est le concept clé du pilotage d'une organisation. C'est une notion multiforme difficile à appréhender de manière simple. Elle peut être approchée sous différentes optiques à savoir : La performance unidimensionnelle et multidimensionnelle » (BARABE & MELLER, 2006)

### 1.1. Composantes de la performance

La performance de l'entreprise se compose de trois concepts incontournables à savoir : l'efficacité, l'efficience et la pertinence. Voir la figure ci-dessous :

**Figure n° 16 : modèle de Gilbert (1980), pyramide de la performance**



**Source :** (GIBERT, 1980)

A partir de la figure n°16 : on comprend que la performance de l'entreprise dépend de : son efficacité, son efficience et sa pertinence. Sans ces trois concepts réunis l'entreprise ne peut être performante.

- La pertinence fait référence à la capacité de l'entreprise de choisir et allouer les ressources humaines, financières et matérielles (outils) adéquats en fonction de

## Chapitre 2 Le rapport entre culture digitale et performance d'entreprise

l'objectif fixé. L'objectif doit bien évidemment être pertinent c'est-à-dire, répondre aux attentes des parties prenantes.

- L'efficacité fait référence à la capacité de l'entreprise à atteindre l'objectif en question grâce aux moyens mis place.
- L'efficience quant à elle, fait référence à l'optimisation des moyens et outils afin d'arriver et de parvenir à un résultat. L'entreprise doit gérer de façon optimale ses ressources en minimisant les coûts.

**Figure n° 17 : équation de l'efficience**



**Source : établie par nos soins.**

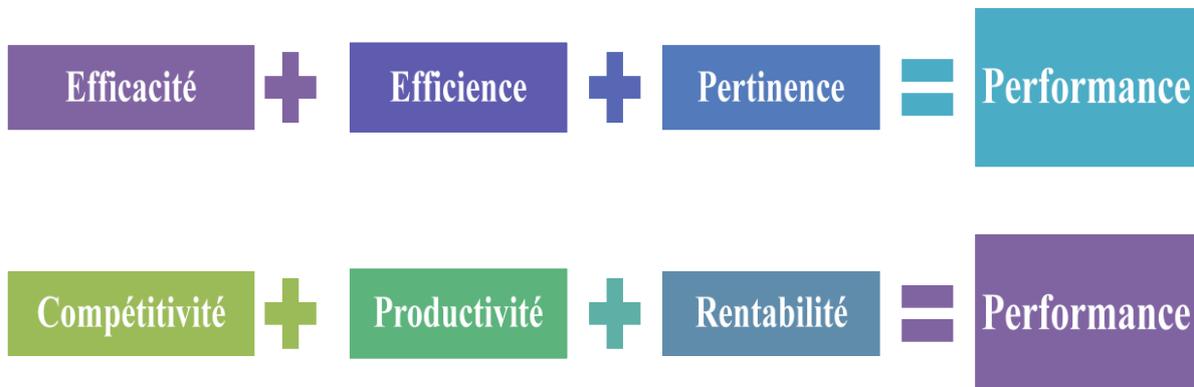
Trois autres concepts sont aussi relatifs à la performance, à savoir ; la compétitivité, la productivité et la rentabilité.

- La compétitivité signifie la capacité de l'entreprise à faire face à la concurrence et la soutenir durablement. Pour ce faire, l'entreprise doit être en mesure d'avoir les atouts et compétences nécessaires pour pouvoir être compétitive.
- La productivité, est le rapport (le ratio) entre la production et les moyens mis en œuvres.
- La rentabilité fait référence à la capacité de l'entreprise à réaliser des profits à partir des ressources employés et les résultats obtenus.

## Chapitre 2 Le rapport entre culture digitale et performance d'entreprise

La performance peut donc se résumer en deux équations :

Figure n° 18 : équations de la performance



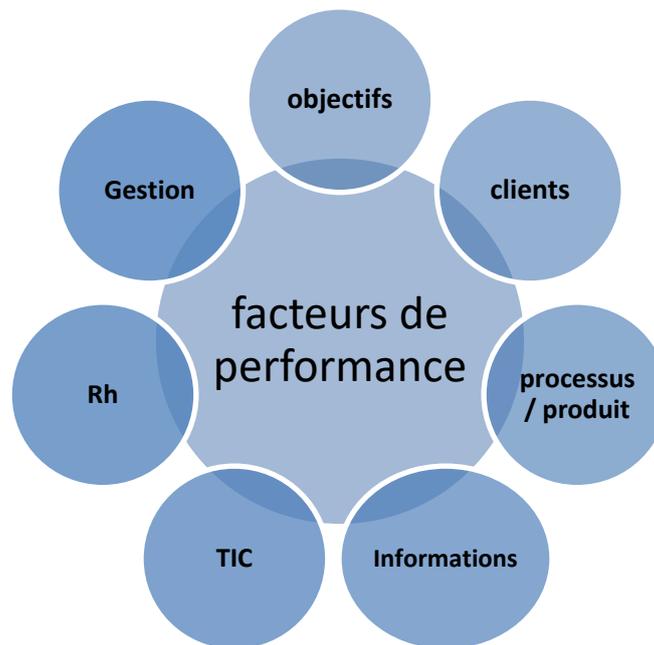
Source : établie par nos soins.

Certains auteurs rajoutent à ces équations la notion d'**effectivité** qui représente un comportement suite à une satisfaction. Ceci démontre que la performance s'inscrit dans une démarche **d'amélioration continue**. En effet, la satisfaction est le feedback que reçoit l'entreprise quant à sa performance, celle-ci (l'entreprise) devra améliorer sa performance en fonction de l'évolution de l'environnement.

### 1.2.Facteurs de la performance

Plusieurs éléments contribuent à la performance de l'entreprise. Ces éléments sont nommés des facteurs de performance. Voir la figure ci-dessous :

Figure n° 19 : facteurs de performance



Source : établie par nos soins.

- **Objectifs** : ils doivent être clairement définis et partagés à l'ensemble des collaborateurs ;
- **Clients** : l'entreprise doit être en mesure de répondre et satisfaire leur demande. L'entreprise améliore son offre à partir des feedbacks collectés ;
- **Processus & produits** : les processus utilisés doivent être maîtrisés afin de garantir de bons produits. L'efficacité et l'efficience sont les critères qui prouvent leur qualité ;
- **Informations** : la qualité de l'information est la condition pour la bonne prise de décision. Les informations doivent être utiles et de qualité pour qu'elles puissent être partagées ;
- **TIC** : leur performance conditionne la qualité de tous les facteurs cités. L'entreprise doit impérativement investir dans de bons moyens de TIC ;
- **RH** : les ressources humaines doivent être formées, compétentes, motivées, impliquées afin de converger vers le même objectif ;

## Chapitre 2 Le rapport entre culture digitale et performance d'entreprise

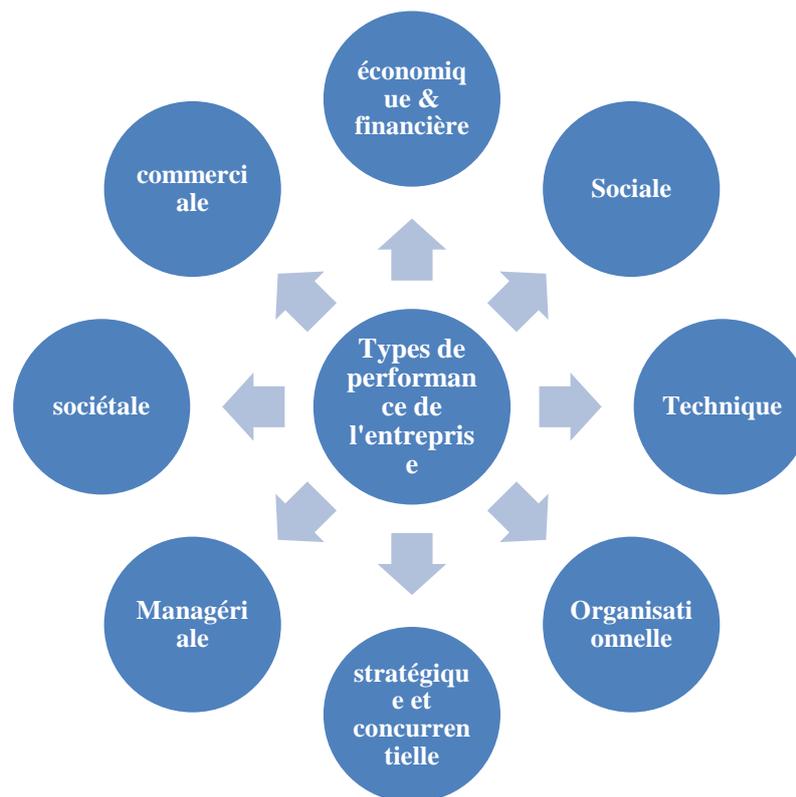
- **Gestion** : fait référence à la structure de l'organisation, aux pratiques managériales et aux conditions de travail qui permettront d'assurer un climat de travail en équipe, collaboratif, créatif et innovant.

La présence de l'ensemble de ces facteurs crée de la performance.

### 2. Types de performance

À partir du 20<sup>ième</sup> siècle, l'éventail de la performance d'entreprise s'élargit pour toucher d'autres aspects que le financier à savoir ; l'aspect économique, commercial, social, managérial, organisationnel, etc.

Figure n° 20 : types de performance de l'entreprise.



Source : établie par nos soins.

#### 2.1. Performance économique & financière

Elle concerne la mesure économique du rendement ou de la rentabilité de l'entreprise c'est-à-dire un surplus économique ou marge économique obtenue par la différence entre un

## **Chapitre 2 Le rapport entre culture digitale et performance d'entreprise**

revenu et un coût. Elle tient à obtenir une meilleure qualité avec le coût le plus bas. Elle représente la valeur ajoutée engendrée par l'entreprise

« La performance économique peut être appréhendée par « une analyse quantitative et ce à partir de l'analyse du compte de résultat » (MARMUSE, 1997).

Elle est relative à la survie de l'entreprise et mesurée par la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc. Elle intègre la création de valeur pour le client, l'actionnaire et la satisfaction des investisseurs (CHAKRAVARTHY, 1986)

### **2.2. Performance sociale**

La durabilité de l'entreprise ne dépend pas seulement de sa capacité financière mais aussi de sa capacité et performance humaine et sociale.

Elle renvoie « au rapport entre l'effort social global que fournissent une organisation et l'attitude de ses salariés». (MARCHESNAY, 1991)

La performance sociale dépend du niveau de satisfaction et du bien être des ressources humaines ainsi que la bonne gestion des conflits. Pour cela, l'entreprise doit mobiliser les moyens nécessaires tels que : les bonnes conditions de travail, rémunération, reconnaissance, etc. afin d'assurer sa performance sociale. Ceci est du côté interne. La performance sociale a également un côté externe qui renvoie à son image.

### **2.3. Performance technique**

Représente la bonne organisation de la production dont le rendement sera optimal. Ainsi que l'utilisation efficace des outils et ressources techniques de l'entreprise. Quatre (04) critères lui sont appropriés :

- Veille technologique et bilans périodiques des innovations introduites dans les projets, les stages d'informations, et de formation sur les innovations ;
- Bilans d'activités des équipes traitant Les innovations ;
- Ajustements périodiques de l'organisation, des procédures en fonction du développement des projets et de l'entreprise ;

## **Chapitre 2 Le rapport entre culture digitale et performance d'entreprise**

- Utilisation des modules e-Learning et le résultat des tests d'acquisition des compétences.

### **2.4. Performance organisationnelle**

Concerne le fonctionnement du management et de la structure de l'entreprise. C'est la manière dont l'entreprise organise, planifie et contrôle pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre.

Pour Kalika (1988), la performance organisationnelle renvoie « à la manière avec laquelle l'entreprise exploite ses propres atouts et réduit ses insuffisances pour garantir l'atteinte de ses objectifs ». Il dénombre quatre aspects de l'efficacité organisationnelle : (KALIKA, 1988)

- Respect de la structure formelle,
- Relations entre les composants de l'organisation,-
- Qualité de la circulation d'informations,-
- Flexibilité de la structure

### **2.5. Performance stratégique et performance concurrentielle**

Ces deux stratégies ne peuvent pas être dissociées. Elles sont complémentaires du fait qu'on ne peut évoquer la concurrence sans stratégie. La performance stratégique est une performance à long terme. Qui vise à créer de la valeur et à créer des richesses sur la base d'une étude stratégique. Elle consiste à utiliser ses forces, améliorer et transformer ses faiblesses, exploiter ses opportunités, et surmonter les obstacles et menaces aux quelles elle fait face.

« Cette performance est une évaluation de l'adéquation des stratégies au contexte concurrentiel actuel et pourrait impliquer des critères quantitatifs (rentabilité désirée) ou qualitatifs (à titre d'exemple une meilleure image de marque) ». (MARMUSE, 1992)

## **Chapitre 2 Le rapport entre culture digitale et performance d'entreprise**

« La recherche de performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans un secteur ». (PORTER, 2000).

Afin d'améliorer sa performance en terme de stratégie, l'entreprise accorde une importance considérable aux pratiques de veille stratégique.

### **2.6. Performance managériale**

Cette performance est directement liée au manager, à son leadership, à ses activités, à ses capacités de gérer son équipe afin d'aboutir vers la réalisation de l'objectif fixé, à sa capacité d'utiliser les bonnes informations pour prendre la bonne décision au bon moment, ainsi qu'à sa capacité de faire circuler l'information.

La performance d'un dirigeant serait « l'aboutissement des résultats obtenus, des activités développées et de la manière de conduire l'action qu'il a adopté à partir de l'organisation du travail et le potentiel individuel » (CASPAR & MILLET, 1993)

### **2.7. Performance sociétale**

La performance sociétale correspond au fait de répondre aux attentes et aux besoins de la société. C'est l'une des responsabilités de l'entreprise. Elle représente le degré d'interaction entre l'entreprise et son environnement (société). L'entreprise ici ne se limite pas aux relations avec sa clientèle mais aussi avec ses parties prenantes incluant l'importance de l'écologie. La performance sociétale représente la politique du développement durable incluant ainsi l'aspect: social, environnemental et l'aspect économique.

### **2.8. Performance commerciale :**

Représente la capacité de l'entreprise à présenter un produit ou service conforme qui répond aux attentes et aux besoins de ses clients. Cette performance repose sur la satisfaction des clients quant au produit/service proposé. L'entreprise ne s'arrête pas là, les pratiques de veilles commerciales aideraient l'entreprise à améliorer sa performance. Ceci permettra bien évidemment, à l'entreprise d'avoir une bonne image de marque qui lui permettra de fidéliser

## **Chapitre 2 Le rapport entre culture digitale et performance d'entreprise**

ses clients, d'en acquérir des nouveaux ainsi pourra accroître et augmenter ses parts de marché.

### **3. Mesure de la performance :**

Mesurer la performance consiste à évaluer le niveau de performance atteint par l'entreprise et son évolution. Ceci a pour but de s'assurer de la conformité des réalisations et l'utilisation des ressources avec efficacité et efficacité. La mesure de la performance constitue un enjeu de taille pour l'entité, qui permet de suivre les progrès de l'entreprise et de déterminer son état de santé. Plusieurs principes / critères doivent être respectés dans la mesure de performance.

Ces principes sont : la pertinence, la contrôlabilité, la fiabilité, simplicité, lisibilité et la sélectivité.

#### **3.1.Objectifs de mesure de la performance**

L'entreprise mesure sa performance pour de nombreux objectifs à savoir :

- Avoir conscience de son niveau de performance ;
- Faciliter la planification de l'entreprise ;
- Conduire l'entreprise à un niveau de performance plus élevé ;
- Apporter des mesures correctives si nécessaires ;
- Acquérir de nouveaux marchés ;
- Contribuer à la prise des bonnes décisions ;
- Réduire l'écart entre ses réalisations et les objectifs fixés ;
- Savoir quelles sont les domaines à améliorer ;

#### **3.2. Indicateurs de performance :**

Afin de mesurer sa performance, l'entreprise utilise des indicateurs de performance (qualitatifs ou quantitatifs) appelés aussi KPI et ce sur tous les niveaux : économique, social, financier, organisationnel, sociétal, managériale, etc. Un bon KPI doit être « DUMB » ;

## Chapitre 2 Le rapport entre culture digitale et performance d'entreprise

- ✓ **Doable** (Quantifiable)
- ✓ **Understandable** (Simple et compréhensible)
- ✓ **Mangeable** (Contrôlable et qualifiable)
- ✓ **Bénéficial** (Incite à l'action)

« L'indicateur de performance est une donnée quantifiée qui mesure l'efficacité et/ou l'efficience de tout ou partie d'un processus ou d'un système (réel ou simple), par rapport à une norme, un plan ou un objectif, déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise ». (LEDAIN & NDAO, 1997). Il existe plusieurs indicateurs de performance, voir le tableau n° :

**Tableau n° 11 : indicateurs de performance**

<b>Performance</b>	<b>Indicateurs</b>
<b>Financière</b>	<p>Les indicateurs de performance financière ont pour objectif de déterminer la situation financière de l'entreprise en mesurant le taux de rentabilité, le taux de rendement des actifs, le BFR, TR, CAF, SR, cycle d'exploitation des produits, la profitabilité, l'autofinancement, les dividendes versés aux actionnaires, etc.</p> <p>Les indicateurs utilisés sont : ROI, ROE et EVA.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>ROI (Return On Investment)</b> : ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.</li><li>• <b>ROE (Return On Equity)</b> : ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.</li></ul>

## Chapitre 2 Le rapport entre culture digitale et performance d'entreprise

	<ul style="list-style-type: none"><li>• EVA (Economic Value Added) : ce ratio permet de mesurer la création de valeur pour l'actionnaire. C'est la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis.</li></ul>
<b>Economique</b>	<p>il s'agit de mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <u>compétitivité-prix</u> : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents.</li><li>• <u>compétitivité hors-prix</u> : désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service, le design...</li></ul>
<b>Commerciale</b>	<p>Ces indicateurs ont pour objectif de mesurer la fidélisation et la satisfaction de la clientèle, les indicateurs sont :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Indicateurs liés à la vente</u> : CA, PDM (parts de marché), volume de vente ;</li><li>• <u>Indicateurs de profitabilité</u> : Profit, rendements des capitaux investis ;</li><li>• <u>Indicateurs orientés vers le client</u> : taux de satisfaction globale, taux de notoriété, taux de fidélité, taux de réclamation, de retour, qualité de service après vente,</li></ul>
<b>Technique</b>	<p>Ici, il est question de mesurer la productivité des machines et des hommes (la production obtenue par un taux d'utilisation donné du travail et du capital). La performance technique est obtenue grâce à des gains de productivité et à une meilleure organisation de la production.</p>

## Chapitre 2 Le rapport entre culture digitale et performance d'entreprise

<b>Sociale</b>	<p>Elle est généralement utilisée dans le cadre de l'évaluation du système de gestion des ressources humaines. Consiste à évaluer les rapports sociaux au sein d'une entreprise. Parmi les nombreux indicateurs sociaux, on peut citer : la formation, le montant des rémunérations, le nombre d'accidents de travail, les maladies professionnelles, la masse salariale, effectif, etc.</p> <p>Kalika propose quatre indicateurs de l'efficacité sociale : le climat social de l'entreprise, la satisfaction des salariés, la nature des relations sociales et l'activité sociale du comité d'entreprise. (KALIKA, 1988)</p>
<b>Sociétale</b>	<p>Les indicateurs de la performance sociétale concernent la démarche RSE, ils indiquent l'engagement de l'entreprise dans les domaines environnementaux, humanitaires et culturels.</p>
<b>Managériale</b>	<p>Les indicateurs de la performance managériale permettent d'évaluer la santé professionnelle du manager et ses compétences, sa capacité à impliquer ses équipes, gérer le changement, les conflits, etc.</p>
<b>stratégique &amp; concurrentielle</b>	<p>Ces indicateurs renvoient à des objectifs plus larges et notamment liés à la planification stratégique des activités. Ils évaluent la capacité à atteindre les objectifs fixés ainsi que l'écart entre l'objectif et sa réalisation. Ils permettent également d'évaluer la performance de l'entreprise et de la comparer à une autre entreprise concurrente, on cite le Benchmarking.</p>
<b>Organisationnelle</b>	<p>il s'agit de mesurer la performance de l'entreprise au niveau de la qualité de la production, de la flexibilité, des délais, du travail accompli, des pratiques managériales, agilité de l'entreprise, etc.</p>

**Source : établi par nos soins.**

## **Chapitre 2 Le rapport entre culture digitale et performance d'entreprise**

En règle générale :

**Performance (P) = réalisation – prévision**

$P = 0$  ou  $P < 0$ , cela implique que c'est une mauvaise performance ;

$P > 0$ , cela implique une bonne performance.

À travers les développements précédents, nous avons expliqué ce qu'est la performance ainsi que son importance à la pérennité de l'entreprise. Nous remarquons que, pour qu'une entreprise soit performante, il est nécessaire d'assurer l'efficacité, l'efficience et pertinence de ses activités à travers ses différents services.

Chaque type de performance joue son rôle au sein de l'entreprise, après les avoir traités séparément dans cette section, nous allons parler sur l'apport et l'impact de la culture digitale sur chaque type de performance pour ensuite les harmoniser et faire en sortir l'impact de la culture digitale sur la performance globale de l'entreprise dans la section suivante.

### **Section 2 : stratégie et performance de l'entreprise à l'ère du digital**

Après avoir traité la performance et ses types de manière générale dans la section précédente, nous nous focaliserons dans celle-ci sur l'impact de la culture digitale sur la performance de l'entreprise.

En premier lieu, nous traiterons les définitions de la stratégie digitale et la performance digitale. Nous y aborderons également l'alignement stratégique qui est un levier de performance, ainsi que l'impact de la culture digitale sur chaque type de performance afin de faire ressortir son apport sur la performance globale de l'entreprise. Puis nous clorons la section avec la présentation d'un modèle conceptuel.

#### **1. Définition de la stratégie et de la performance digitale de l'entreprise**

Plusieurs définitions sont attribuées à la stratégie et à la performance.

##### **1.1. Définition de la stratégie digitale**

## **Chapitre 2 Le rapport entre culture digitale et performance d'entreprise**

La stratégie digitale de l'entreprise est l'ensemble des actions organisées de manière à faire introduire la digitalisation et la culture du digital dans l'entreprise afin d'atteindre de nouveaux objectifs. Elle se base essentiellement sur le développement des compétences, la R&D, les TIC, l'innovation, les outils à mettre en place, etc.

Comme toute stratégie, celle-ci a également besoin d'une feuille de route.

Cette stratégie peut prendre a pour objectif de :

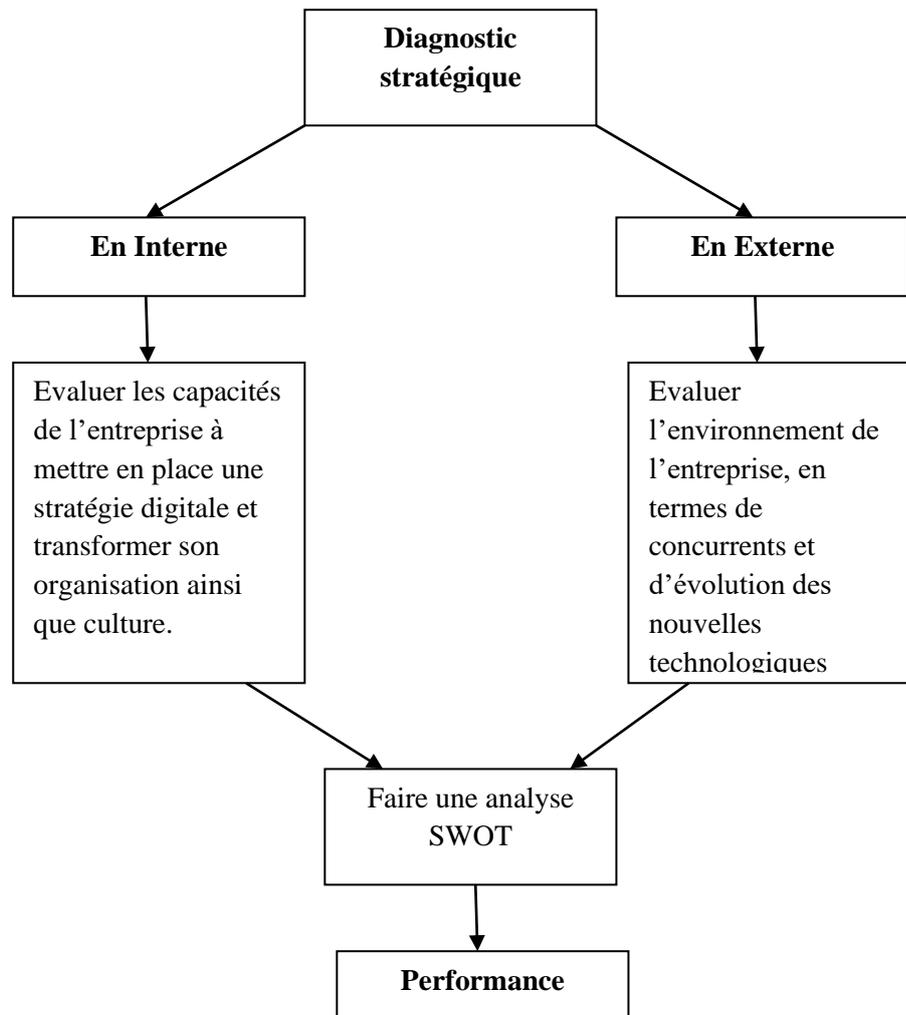
- Digitaliser les activités de l'entreprise ainsi que son business model ;
- Augmenter les ventes et réduire les coûts ;
- Accroître le chiffre d'affaire de l'entreprise ;
- Développer les compétences de ses salariés ;
- Donner plus d'autonomie aux collaborateurs ;
- Mettre en place les outils digitaux ;
- Faciliter le partage et échange d'informations ;
- Améliorer la fidélisation des clients ;
- Améliorer la communication interne et externe ;
- Développer de nouveaux marchés ;
- Analyser les tendances digitales et l'environnement
- Faire face à la concurrence ;
- Gérer le budget des investissements en R&D et des outils ;
- Etc.

La stratégie digitale n'est pas une stratégie destinée qu'au domaine du marketing où qu'à l'atteinte de ses objectifs. L'objectif d'une stratégie de culture digitale est d'identifier les capacités de l'entreprise en termes de technologies et leur utilisation intelligente par les acteurs et collaborateurs concernés et sa capacité à adopter de nouveaux comportements.

### 1.1.1. Diagnostic stratégique adapté au digital

Le diagnostic stratégique consiste à faire une analyse interne et externe. Voir la figure ci-dessous :

Figure n° 21 : diagnostic stratégique adapté à la transformation digitale



Source : établie par nos soins.

En effet, l'entreprise devra analyser ses capacités internes c'est-à-dire ; évaluer son niveau de maturité digitale, capacités de ses collaborateurs à s'adapter aux changements liés à la transformation digitale, à la nouvelle culture et à utiliser les nouveaux outils digitaux. En externe, l'entreprise devra faire l'analyse de son environnement en terme de concurrents (microenvironnement) via une veille concurrentielle et de l'évolution technologique (macro environnement) et ce via une veille technologique.

## **Chapitre 2 Le rapport entre culture digitale et performance d'entreprise**

Faire une analyse SWOT est très importante pour l'entreprise, ressortir ses forces, faiblesses, ses opportunités et menaces, permettra à l'entreprise d'avoir une vision globale de son état.

**Tableau n° 12 : Analyse SWOT d'une bonne stratégie et transformation digitale**

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volonté, implication et engagement des collaborateurs ;</li> <li>- Leadership et engagement des supérieurs ;</li> <li>- Des équipes formées et compétentes ;</li> <li>- Adaptation des collaborateurs au changement ;</li> <li>- Maitrise des outils digitaux ;</li> <li>- Flexibilité, agilité ;</li> <li>- Partage de connaissances et d'informations ;</li> <li>- Culture partagée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Faible connaissances et maîtrise des outils digitaux</li> <li>-Résistance au changement ;</li> <li>-Inadaptabilité des générations aux nouvelles technologies ;</li> <li>-Non implication des collaborateurs ;</li> <li>-Mauvaise gestion des dirigeants, absence de leadership</li> <li>-Définition floue des objectifs ;</li> <li>-Budget faible, insuffisant ;</li> <li>-Absence de notions de partage.</li> </ul>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veille concurrentielle et technologique réussie</li> <li>- Amélioration des outils digitaux au profit des entreprises ;</li> <li>- Collaboration et coopération qui permettra d'acquérir de nouvelles connaissances, et d'améliorer l'apprentissage ;</li> <li>- Création de nouveaux métiers liés au digital ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incapacité de l'entreprise à suivre les évolutions des nouvelles technologies et de l'environnement ;</li> <li>- Rude concurrence ;</li> <li>- Données non sécurisées ;</li> <li>- Turnover</li> <li>- Pertes de métiers</li> </ul>

**Source : établi par nos soins.**

En faisant son analyse SWOT, l'entreprise pourra transformer ses faiblesses en forces et ses menaces en opportunités, grâce à cela elle contribuera à l'amélioration de sa performance.

La stratégie de transformation digitale peut être appréhendée par le business model. Ce dernier servira à l'entreprise comme feuille de route. Voir la figure ci-dessous :

## Chapitre 2 Le rapport entre culture digitale et performance d'entreprise

**Figure n° 22 : Business model adapté à la stratégie digitale de l'entreprise.**

Partenaires clés	Activités clés	Offre	Relation clients	Clients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaborateurs</li> <li>- Dirigeants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation des collaborateurs au digital</li> <li>- Mise en place des outils digitaux</li> <li>- Digitalisation des processus et modes de travail</li> <li>- Accompagnement au changement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transformation digitale de l'entreprise</li> <li>- Changement culturel</li> <li>- Amélioration de la performance de l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparence</li> <li>- Confiance</li> <li>- Collectivité</li> <li>- Interactivité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clients internes : Collaborateurs</li> <li>- Clients externes : Consommateurs</li> </ul>
	<b>Ressources clés</b>		<b>Canaux</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ressources humaine : Collaborateurs</li> <li>- Ressources matériels : Outils et matériaux digitaux (IT</li> </ul>	<b>TRL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Physiques et digitaux : Matériaux et outils technologiques : Smartphones, logiciels, pc, etc.</li> <li>- Plateformes collaboratives, RS, etc.</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- (09) niveaux</li> </ul>		
<b>Structure des coûts</b>		<b>Sources de revenus</b>		
Coûts liés aux : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Outils et moyens digitaux</li> <li>- Formations des collaborateurs</li> <li>- Recrutement de nouvelles personnes</li> </ul>		Sources et moyens financiers propres à l'entreprise. (possibilité d'aide financière)		

**Source : établie par nos soins.**

**Le TRL :** Le TRL (Technology Readiness Level ou niveau de maturité technologique) est un système de mesure employé pour évaluer le niveau de maturité d'une technologie. Développé et utilisé d'abord par la NASA dans les années 70/80, l'usage des TRL est aujourd'hui répandu. L'échelle comporte 9 niveaux de maturité (de 1 – faible – à 9 –fort) ; plus le niveau

## **Chapitre 2 Le rapport entre culture digitale et performance d'entreprise**

est haut, plus la technologie est sécurisée pour une accroche marché en tant que produit (par exemple, une application logicielle) ou composant à intégrer à un système (ROBERT, 2021).

### **1.2.Définition de la performance digitale**

La performance digitale renvoie à la capacité de l'entreprise à transformer son organisation dans son ensemble, à tous les niveaux et la réussir, à l'efficacité des écosystèmes digitaux et à la maîtrise des outils digitaux. Le pilotage de cette performance permettra à l'entreprise d'améliorer le niveau de productivité, de satisfaction et de contribution de ses collaborateurs, de fidéliser ses clients et d'anticiper les prochaines tendances et évolutions de l'environnement.

La performance digitale est la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs stratégiques digitaux tout en adoptant les meilleures façons de faire, en utilisant les compétences nécessaires ainsi que les meilleurs outils et méthodes.

Dire qu'une entreprise est performante en terme de digital signifie également qu'elle est en mesure de faire face à sa concurrence à court, moyen et long terme. La performance digitale est donc un levier stratégique et un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

La réussite du processus de transformation, la bonne utilisation du digital par les collaborateurs et l'adaptation au changement de culture sont nécessaires à la performance digitale.

Pour mesurer la performance digitale d'une entreprise, le spécialiste en Web-Analytics Avinash Kaushik propose le modèle suivant :

- Identifier les objectifs stratégiques
- Traduire ces objectifs en objectifs digitaux
- Définir les indicateurs clés de performance permettant de mesurer leur réalisation
- Quantifier ces indicateurs
- Identifier les segments/cibles à analyser pour mesurer le succès ou l'échec

La mesure de la performance digitale se fait par rapport ; au taux de conversion (transformation digitale), satisfaction des collaborateurs et des clients, productivité (par rapport aux nouvelles formes de travail notamment le télétravail...), etc.

## Chapitre 2 Le rapport entre culture digitale et performance d'entreprise

### 2. Alignement de la stratégie digitale à la stratégie globale de l'entreprise

L'alignement stratégique est un levier de performance de l'entreprise. Le réussir lui permettra d'être performante.

Selon Luftman (2000) l'alignement stratégique représente ; « les activités qui tentent d'atteindre des buts cohésifs à travers les IT et d'autres organisations fonctionnelles et d'appliquer les IT dans une direction appropriée tout en étant en harmonie avec les stratégies d'affaires, les buts et les besoins de l'entreprise». (ATTAR & ZAHI, 2020)

L'alignement stratégique est défini par HENDERSON et VENKATRAMAN comme suit : « L'alignement est un ensemble de mise en relation toutes à double sens entre quatre concepts : la stratégie de l'entreprise, la stratégie TIC, le processus organisationnel et métiers et infrastructures TIC » (KALIKA, 2006)

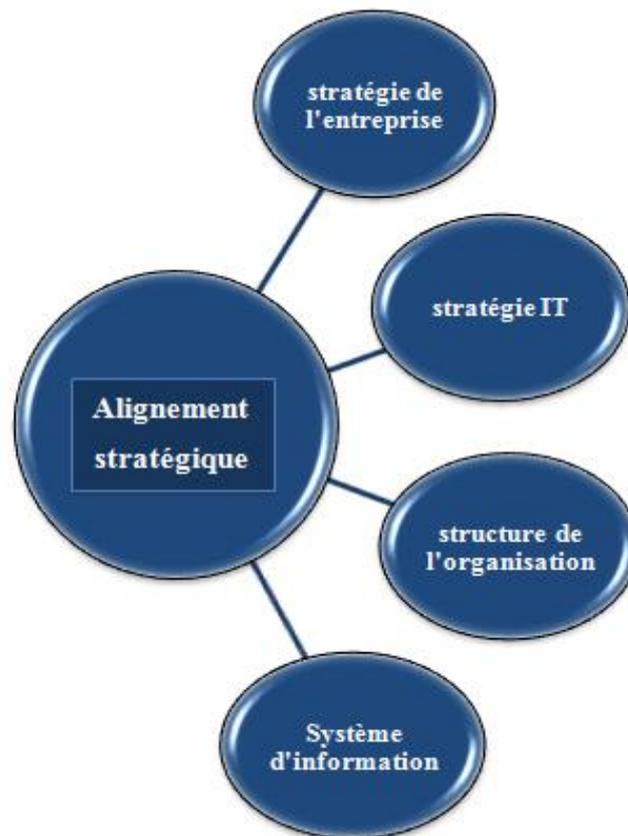
L'alignement stratégique se définit comme la stratégie ; telle qu'une organisation est capable d'utiliser et d'associer sa technologie et son système d'information pour réaliser ses objectifs métiers (Carpeniter, 2010, P.20).

Le modèle de l'alignement stratégique se décline en deux composantes complémentaires :

- **La composante externe :** ou la « fit stratégique » qui consiste à harmoniser les choix des activités stratégiques de l'entreprise et le choix en matière de développement technologique ;
- **La composante interne :** ou « intégration fonctionnelle » qui concerne l'harmonisation entre les processus organisationnels et l'infrastructure TIC.

4 éléments de base doivent se réunir afin d'assurer l'alignement stratégique. Voir la figure ci-dessous :

Figure n° 23 : alignement stratégique



Source : établie par nos soins

- La stratégie de l'entreprise définit le positionnement de la firme sur son marché et détermine les compétences ainsi que ressources humaines et financières nécessaires à l'atteinte des objectifs.
- La stratégie TI correspond aux modes de gouvernances et au domaine technologique ;
- L'infrastructure des processus d'organisation : correspond à la structure administrative, aux processus d'affaires et managériaux ;
- L'infrastructure des processus des systèmes d'information : contient le portefeuille d'applications, les processus de développement, les contrôles et les compétences des utilisateurs nécessaires pour assurer la bonne circulation de l'information.

## Chapitre 2 Le rapport entre culture digitale et performance d'entreprise

### ❖ Qu'en est-il de la stratégie digitale et de son alignement à la stratégie de l'entreprise ?

(WESTERMAN& al, 2011) Ont conclu que la réussite de la transformation digitale est conditionnée par une forte intégration entre les dirigeants de l'entreprise et les technologies digitales.

Afin d'élaborer une stratégie de transformation digitale il est plus que nécessaire d'assurer l'alignement de la stratégie digitale à la stratégie globale de l'entreprise. Nous pouvons expliquer cet alignement à travers la figure ci-dessous :

**Figure n° 24 : alignement de la stratégie digitale à la stratégie globale de l'entreprise**



**Source : établie par nos soins**

Pour faire simple, l'alignement de la stratégie digitale à la stratégie de l'entreprise nécessite de forts systèmes d'informations, il s'agit d'assurer une relation entre la stratégie et la technologie qui par la suite permettra à l'entreprise de créer de la valeur, d'améliorer sa performance et être compétitive.

## **Chapitre 2 Le rapport entre culture digitale et performance d'entreprise**

### **3. Culture digitale et performance de l'entreprise**

La mise en place d'une culture du digital a bien évidemment un impact sur l'entreprise. Positif ou négatif soit il, cela nous permettra de savoir sa répercussion sur la performance de l'entreprise. Avant d'analyser l'impact sur les différents services de l'entreprise, il est important de cerner la relation qu'il y a entre ces différents termes.

#### **3.1.Relation entre culture, transformation, stratégie, digital et performance**

La culture digitale est au service de la performance de l'entreprise, sa mise en place nécessite de faire une étude stratégique au préalable. Elle concerne toutes les fonctions de l'entreprise notamment l'individu en question. Ce dernier sera amené à créer de nouveaux comportements et nouvelles habitudes au travail.

La performance d'une entreprise dépend du résultat qu'elle obtient lorsqu'elle compare entre les objectifs stratégiques fixés et les réalisations, soient les objectifs atteints. Si le résultat obtenu est positif, cela voudra dire que l'entreprise est performante et donc sa stratégie est réussie, et si le résultat obtenu est négatif, dans ce cas l'entreprise n'a pas atteint son niveau de performance et donc devra revoir sa stratégie.

La transformation culturelle des organisations est une stratégie qui s'accroît sur le comportement des collaborateurs et dont leur travail est réalisé. Elle permet d'améliorer l'efficacité de leurs opérations, de leurs rendements, productivité ainsi que flexibilité ce qui contribue à la performance de l'entreprise. Pas que, l'allocation du budget, la réalisation des objectifs digitaux, l'efficacité des processus y contribuent aussi.

La culture digitale est une partie indissociable de la transformation. Evoquer la culture digitale c'est évoquer sa transformation.

Pour ce qui est du rapport avec la stratégie, l'alignement stratégique abordé précédemment contribue fortement à la performance de l'entreprise.

## **Chapitre 2 Le rapport entre culture digitale et performance d'entreprise**

### **3.2.Impact de la transformation digitale sur le fonctionnement de l'entreprise**

Passer d'une culture traditionnelle à une culture digitale n'est pas une chose facile pour l'entreprise. Car il ne s'agit pas seulement de changer les modes de travail ou transformer ses méthodes classiques par des outils plus tendances et digitaux, mais aussi changer les habitudes, les valeurs, les comportements, le savoir faire et être des employés.

Toutes les entreprises ont peur du changement, elles l'aperçoivent comme étant un phénomène dangereux et négatif. Or comme toute transformation ou changement, ont un effet à la fois positif et négatif.

La transformation digitale contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise par le biais des outils de transformation déjà cités (section 02 du chapitre 01).

Pour savoir l'impact de la transformation et le passage à une culture digitale sur la performance et fonctionnement de l'entreprise, il convient de relever son impact sur les différents services de l'entreprise (DSI, DFC, DRH et la direction commerciale). Voir le tableau ci-dessous ;

**Tableau n° 13 : impact de la transformation digitale sur les différents services**

<b>Types de performance</b>	<b>Impact</b>
<b>DSI : direction des systèmes d'information</b>	La direction des systèmes d'information est considérée comme le cœur de la culture digitale. C'est l'élément qui déclenche le changement et qui propose la mise en place des nouveaux outils digitaux. La culture digitale n'a pas eu un impact considérable sur la DSI car cette direction est déjà formée à l'IT.

## Chapitre 2 Le rapport entre culture digitale et performance d'entreprise

<p><b>DFC : direction des finances et comptabilités.</b></p>	<p>Le calcul des bilans ne se fait désormais plus à la main ni par Excel, de nouveaux outils permettent à la DFC de détecter ainsi de corriger les erreurs de calculs des bilans. Ce qui permet de gagner énormément en temps et en énergie.</p> <p>La culture digitale a eu impact sur les finances car cette dernière a favorisé la mise en place de nouveaux outils digitaux tels que le tableau de bord digital. Ces outils digitaux permettent de gagner du temps, de contrôler le travail, de réduire la marge d'erreur, d'assurer la pertinence des informations et contribuer à la prise de décision optimale qui assure la performance de l'entreprise.</p>
<p><b>DRH : Direction des Ressources Humaines</b></p>	<p>La transformation digitale permet d'améliorer les activités de base de la GRH telle que la GPEC, la formation des collaborateurs, allègement des procédures de recrutement, le travail à distance, etc.</p> <p>La culture digitale a eu un impact direct sur les ressources humaines car cette dernière a contribué sur la mise en place de nouvelles valeurs qui ont changés la conception du travail grâce à l'arrivée de la culture digitale qui favorise beaucoup plus le travail à distance. La mise en place des méthodes telles que les visioconférences, elle facilite aussi l'accès à l'information grâce à la mise en place des plateformes collaboratives, l'adoption de nouvelles pratiques managériales qui favorisent : l'innovation, l'agilité et l'autonomie des décisions, assurer un bon climat d'affaire, la réduction de marge de manœuvre et de temps alloué à l'apprentissage.</p>
<p><b>Direction Commerciale</b></p>	<p>Le digital permet à l'entreprise d'être plus proche de ses clients afin de répondre à leurs besoins. Pas que, le digital facilite également l'échange de l'entreprise avec ses fournisseurs et parties prenantes.</p> <p>Les outils digitaux permettent de remplacer tous les papiers liés aux transactions commerciales ce qui facilite les échanges et le stockage d'informations lié aux clients. la mise en place de l'outil digital CRM</p>

## Chapitre 2 Le rapport entre culture digitale et performance d'entreprise

	a permis de prendre en considération les choix des consommateurs avant la mise en place du produit sur le marché , augmenter les ventes ,adapter un nouveaux mode de communication, augmenter les parts de marché et donc améliorer la performance de l'entreprise.
--	---

**Source : établi par nos soins.**

Chaque type de performance contribue à la performance globale de l'entreprise. A partir du tableau n°13, nous pouvons citer l'impact de la transformation digitale sur la performance de l'entreprise :

- Accélération de la circulation d'informations qui réduit le niveau hiérarchique, ce qui permet la bonne prise de décision ;
- Renforcement de la coopération et implication des collaborateurs ;
- Développement de nouvelles compétences digitales grâce aux formations ce qui rend les employés plus flexible et prennent plus d'initiative ;
- Epanouissement et bien être des salariés au travail ce qui les rend plus productifs ;
- Reconnaissance de l'Homme, étant au cœur du changement ;
- L'efficacité des outils digitaux contribuent à la performance de l'entreprise ;
- Optimisation des processus commerciaux ;
- Automatisation des processus
- Augmentation des parts de marchés, du CA et de la productivité ;
- Plus grande compétitivité ;
- Meilleure structure de l'entreprise ;
- Amélioration des pratiques managériales ;
- Passage de l'entreprise à un type de management agile, où il y a une meilleure coordination et communication.

## **Chapitre 2 Le rapport entre culture digitale et performance d'entreprise**

Autre types de performance impactée par la transformation digitale :

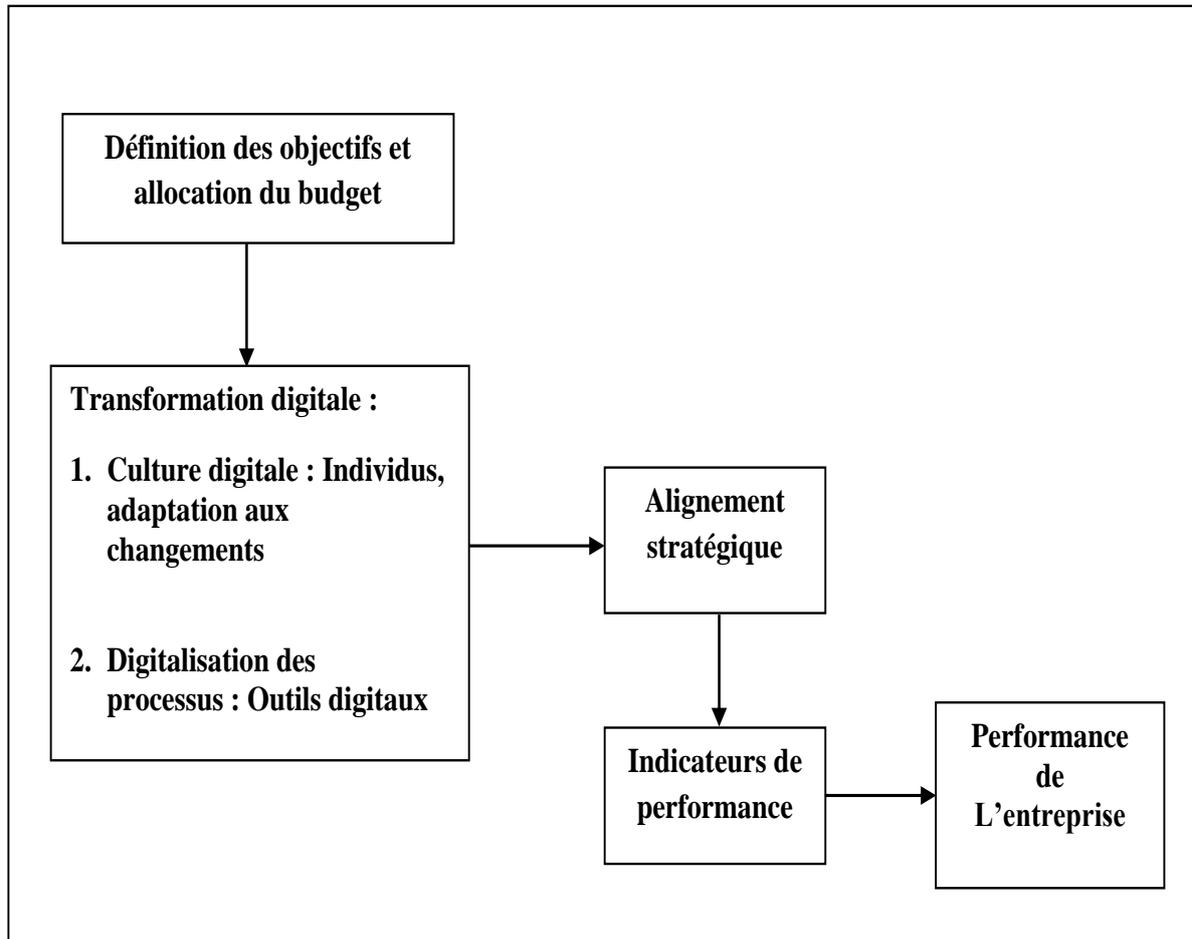
- **Organisationnelle :** Grâce à la transformation digitale, la circulation de l'information est plus fluide ce qui facilite aux dirigeants la prise de décisions, la structure devient plus souple et flexible.
- **Concurrentielle :** La transformation digitale est un atout, un avantage compétitif et un levier stratégique pour l'entreprise.
- **Managériale :** Avec l'arrivé du digital, les managers utilisent la technique de management par écran, des réunions à distance à tout moment ce qui permet au manager d'être en contact avec ses différentes équipes et donc seront plus productifs même en période de crise. De nouvelles pratiques managériales qui permettent d'obtenir des résultats de manière efficace et performante en comparant en permanence les résultats atteints, les objectifs initiaux et les moyens utilisés.

La culture digitale s'intéresse à l'adaptation des collaborateurs au changement, à leurs comportements et la création de nouvelles habitudes et valeurs. Si les collaborateurs arrivent à accepter le changement et être flexible, cela permettra à l'entreprise d'être performante.

### **3.3.Modèle conceptuel de la performance de l'entreprise à l'ère du digital**

Le modèle conceptuel permettra de mettre en évidence les variables qui influencent de plus près et qui ont un impact direct sur la performance de l'entreprise. Le modèle ci-dessous explique comment atteindre la performance de l'entreprise (voir la figure n°25) ;

Figure n° 25 : Modèle conceptuel de la performance de l'entreprise à l'ère du digital



Source : établie par nos soins

D'après ce modèle conceptuel, nous constatons que la performance de l'entreprise s'obtient en suivant un processus. En effet, l'entreprise devra en premier lieu définir ses objectifs et consacrer un budget nécessaire à la transformation digitale. Après cela, elle devra introduire la transformation digitale et ce en suivant les étapes déjà cités dans la section deux du premier chapitre, tout en assurant l'adaptation au changement. Ensuite, l'entreprise devra assurer l'alignement de la stratégie digitale à la stratégie globale de l'entreprise car la réussite de sa transformation digitale dépend de sa capacité à assurer l'intégration des dirigeants, et sa capacité à associer les nouvelles IT à son système d'information. Une fois cela est réalisé, l'entreprise évaluera sa performance.

Nous dirons donc, que pour assurer la performance de l'entreprise, il est nécessaire de réunir les éléments cités sans oublier le facteur le plus important qui est le facteur humain. Il

## **Chapitre 2 Le rapport entre culture digitale et performance d'entreprise**

est donc évident de constater que l'implication du personnel est l'élément fondamental de la réussite et de la pérennité de toute entreprise.

Dans cette section, nous avons traité le sujet de la culture et performance à l'ère du digital. Nous avons abordé la stratégie, le diagnostic stratégique adapté au digital ainsi que l'alignement stratégique. Nous avons également tenté d'analyser et d'expliquer l'impact d'avoir une culture digitale et de transformer son entreprise sur la performance.

### **Conclusion**

Tout au long de ce chapitre, nous avons tenté de développer le concept de la performance de l'entreprise et la contribution du digital à son amélioration.

De notre travail, nous pouvons déduire que la recherche de la performance globale pour une entreprise est importante et que la culture digitale assure sa continuité et sa compétitivité. Pour cela, il est donc nécessaire de mettre en place une stratégie digitale en adéquation avec la stratégie globale de l'entreprise.

Nous pouvons également déduire que l'évolution des TIC et l'apparition du digital sont un moyen qui permettent à l'entreprise d'être performante à condition qu'ils soient utilisés intelligemment. Dans cette logique, nous pouvons donc dire que la culture et transformation digitale sont un levier stratégique qui contribue à la performance de l'entreprise.

# **Chapitre 3**

**Contribution de la culture  
digitale à la performance de  
l'entreprise  
au sein de la SPA CEVITAL**

## **Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL**

---

### **Introduction**

Après avoir traité notre thème de recherche d'un point de vue théorique répartis en deux chapitres, place maintenant à son illustration à travers une étude de cas menée au sein de la SPA CEVITAL.

L'objectif de notre recherche est d'analyser la contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise ainsi que les outils mis en œuvre par CEVITAL et leur impact sur les activités des collaborateurs.

Pour ce faire, nous avons subdivisés ce chapitre en deux sections ;

Dans la première partie, nous présenterons l'organisme dans le quel nous avons effectués notre étude. Ensuite, nous schématiserons le processus que CEVITAL ait mis en place pour introduire une culture digitale, ainsi que la méthodologie que nous avons suivis afin d'effectuer notre recherche.

La seconde partie portera sur l'analyse et l'interprétation des résultats que nous avons obtenus lors de notre étude de cas. Et ce, à partir des données collectées par le questionnaire et guide d'entretien. L'analyse des résultats va nous permettre de répondre à notre problématique de recherche et de confirmer ou d'infirmer les hypothèses que nous avons formulées en introduction.

### **Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de recherche**

Dans cette première section, nous présenterons l'organisme d'accueil dans le quel nous avons effectués notre stage, à savoir la SPA CEVITAL. Nous y aborderons son historique, les événements qui l'ont marqués, ses activités, son organisation, ses missions, objectifs ainsi que ses valeurs. Après cela, nous allons présenter le processus de mise en place d'une culture digitale au sein de l'entreprise. Enfin, nous allons expliquer et exposer la méthodologie que l'on a suivie pour mener à bien notre recherche et aboutir à des résultats.

## **Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL**

---

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

CEVITAL est une SPA (société par action) dont les principaux actionnaires sont Mr. Issaad Rebrab et ses fils. C'est l'une des plus grandes entreprises de l'industrie agroalimentaire en Algérie et leader en Afrique. Équipées de la dernière technologie, elle poursuit également son développement par divers projets en cours de réalisation. C'est la première société privée algérienne à avoir investi dans plusieurs secteurs d'activités. Elle englobe 26 filiales et 6 pôles aux activités diversifiées : agro-alimentaire, grande distribution, automobile, industrie, services et immobilier, grâce à la diversité de ses secteurs, Cevital a permis d'ouvrir les portes au développement de l'économie Algérienne.

CEVITAL AGRO est une filiale du Groupe CEVITAL, créée le 08 mai 1998 par Mr. Issad REBRAB à Bejaia avec un capital privé de 68.760 Milliards de DA. Implantée à l'extrême Est du port de Bejaia, elle dresse un effectif de plus de 4379 d'employés, d'un capital de 97.000.000.000 DA (2017) et d'un CA qui dépasse les 70 060 187 710 milliards de dinars (2017). En 2020, la fortune de Cevital est estimée à 4.4 milliards de dollars soit 599. 018. 640. 000,00 de milliards de DA contre 3.7 MD en 2019 avec un effectif de 18000 employés.

#### **1.1.Historique (événements marquants)**

CEVITAL est une entreprise qui se base sur le principe d'innovation continue, depuis sa création, elle ne cesse d'évoluer, elle est passée par plusieurs étapes qui ont fait d'elle ce qu'elle est devenue aujourd'hui. Le tableau suivant retrace les principaux événements du groupe.

**Tableau n° 14 : évolution de CEVITAL**

<b>1998</b>	création de CEVITAL AG avec l'ouverture de la raffinerie d'huile et le lancement de la marque d'huile FLEURIAL ;
<b>1999</b>	entrée en production de la raffinerie d'huile et lancement de la première marque d'huile de table de haute qualité, 100% tournesol FLEURIAL;
<b>2001</b>	production de la margarine et lancement de la première marque de margarine de table FLEURIAL;

### Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL

<b>2002</b>	Lancement de la marque de margarine MATINA, mélange équilibré de beurre pur (50 %) et de margarine végétale (50 %) ;
<b>2003</b>	Raffinerie de sucre blanc et de sucre liquide, lancement de la margarine de feuilletage LA PARISIENNE pour les boulangeries pâtisseries ;
<b>2004</b>	Lancement de Smen MEDINA et du site Internet <b>www.cevital.com</b> pour la diffusion d'informations utiles aux consommateurs ;
<b>2005</b>	Lancement de trois projet LAARBA (verre plat, fabrication industrielle de produit manufacturé en béton) ; et l'acquisition des eaux minérales de LALLA KHEDIDJA;
<b>2006</b>	Création de Numidis et Immobis ;
<b>2007</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acquisition de la conserverie d'EL Kseur (ex COJEK);</li> <li>- Démarrage de la production du complexe de verre plat MFG de Larbâa ;</li> <li>- Ouverture du premier supermarché UNO;</li> </ul>
<b>2008</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lancement de la boisson gazeuse sous la marque FRIZ ;</li> <li>- Création MFG groupe ;</li> </ul>
<b>2009</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation de la production de sucre de 1 m t/an ;</li> <li>- Ouverture du conseil d'administration à des membres indépendants ;</li> <li>- Première exportation d'huile de tournesol vers la Suède et de sucre vers l'Espagne ;</li> </ul>
<b>2010</b>	Obtention du trophée du meilleur exportateur ;
<b>2011</b>	Démarrage de la production du complexe SAMHA d'appareils électroménagers et de téléviseurs à Setif ;
<b>2012</b>	Ouverture des deux supermarchés UNO de Ain-Defla et Mostaganem ;
<b>2013</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construction d'une autre ligne de « float » ;</li> <li>- Rachat du Français <u>Oxxo</u>, spécialisée dans la menuiserie PVC ;</li> </ul>
<b>2014</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reprise des activités françaises du groupe Fagor-<b>Brandt</b> ;</li> <li>- CEVITAL a occupé le 4ème rang dans la structure globale des exportations hors hydrocarbures avec une valeur de 230 millions USD soit une part de 8,1% ;</li> </ul>
<b>2015</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rachat deLuccuni, un complexe sidérurgique d'acier spécial ;</li> <li>- IssadRebrab a été élu CEO de l'année à l'Africa CEO Forum 2015 ;</li> </ul>

### Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exportation de près de 500 000 tonnes de sucre blancraffiné ;</li> </ul>
<b>2016</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- À partir de 2016, le pôle s'est élargi avec l'intégration des activités « Food », soit la production de sucre, d'huiles, de graisses végétales, de céréales, de boissons fruitées, d'eaux minérales, de chaux, via Cevital Agro-industrie, implantée au sein du port de Bejaia en Algérie.</li> <li>- Cevital ouvrira en 2016 une deuxième usine à <u>Sétif</u>. Le complexe de Sétif, d'une surface de 95 000 m<sup>2</sup></li> </ul>
<b>2017</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cevital a également participé à la 4ème édition de l'Agro food &amp; Plastprintpack West Africa, qui a ouvert ses portes du 05 au 07 décembre 2017</li> <li>- Production des sauces CEVITAL</li> </ul>
<b>2018</b>	Lancement de nouveaux projets industriels dans la ville de Charleville-Mézières, dans les Ardennes. Consistent en trois unités industrielles de fabrication de membranes et de stations de production d'eau ultra pure, de dessalement d'eau de mer et de traitement des eaux industriels, en utilisant EvCon, une technologie allemande révolutionnaire, acquise par le Groupe Cevital.
<b>2019</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remise de six (06) chèques d'une valeur globale de 40 millions de dinars (4 milliards de centimes) au profit des enfants autistes. L'action « Besma Hloua » ;</li> <li>- Malik Rebrab, devient PDG de CEVITAL en 2019 ;</li> </ul>
<b>2020</b>	Rachat de l'entreprise française Lapeyre, filiale du groupe français Saint-Gobain ;
<b>2021</b>	Inauguration de l'usine de trituration des graines oléagineuses du Groupe privé Cevital d'ici la fin de l'année en cours.

**Source : établi par nos soins à partir des données de CEVITAL**

#### 1.2. Activités de CEVITAL

Le complexe Agro concentre ses activités sur la production et commercialisation des huiles végétales, de margarine et de sucre. Ses activités sont :

- Raffinage et conditionnement des huiles;
- Raffinage du sucre roux
- Production de margarine;
- Silos portuaires ;

## **Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL**

---

- Fabrication de boissons;
- Conserverie de tomate et confiture de fruits;
- Fabrication d'emballage PET (Poly Ethylène Téréphtalate);
- Stockage de céréale;

Les produits de CEVITAL sont :

- Margarine : Matina, Rania, Beure Tendre Gourmant et Fleurial, Parisienne et Smen Medina (Pour Pâtisserie);
- Huiles : Fleurial, Elio et Fridor ;
- Sucre Skor blanc, sucre roux et sucre liquide;
- Boissons : eau minérale lala Khedidja, jus Tchina ;
- Riz RIZO long blanc et étuvé;
- Légumes secs LEGUSTE;
- Confiture Cevital;
- Mayonnaise Fleurial, ketchup Fleurial et moutardeFleurial.

### **1.3.Missions, objectifs et valeurs de CEVITAL**

#### **1.3.1.Missions et objectifs**

L'entreprise CEVITAL a pour principales missions d'accroître sa productivité, développer sa production, assurer la bonne qualité de ses produits avec des prix compétitifs, satisfaire encore plus ses clients et en fidéliser des nouveaux. Par ailleurs, l'entreprise CEVITAL vise des objectifs, qui se résument à travers trois volets :

- Augmenter ses parts de marché et son CA ;
- Diminuer ses coûts de production ;
- Elargir sa gamme de produit ;
- Rendre disponibles ses produits sur tout le territoire national ;
- Répondre aux besoins et attentes des clients ;
- Améliorer ses relations de partenariat avec les firmes étrangères ;

## **Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL**

---

- Maintenir sa position de leader sur le marché ;
- Créer de l'emploi et opportunités de travail ;
- Accompagner ses collaborateurs et améliorer leurs compétences
- Améliorer sa performance ;
- Etre innovante.

### **1.3.2. Valeurs**

Cevital Agro a mis en œuvre un référentiel de valeurs qui communique l'image de l'entreprise, à travers :

- L'écoute et le respect : Bien qu'il faut savoir parler il faut aussi savoir écouter, CEVITAL accorde une importance au respect et à la communication avec l'ensemble de sa communauté;
- L'intégrité et la transparence;
- La solidarité et l'esprit d'équipe;
- L'initiative et la persévérance;
- Le courage et l'engagement de performance.

Selon Issad Rebrab, fondateur de Cevital, le succès du Groupe repose sur 7 points clés :

- Le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée ;
- La recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués ;
- L'attention accordée au choix des hommes et des femmes, à leur formation et au transfert des compétences ;
- L'esprit d'entreprise ;
- Le sens de l'innovation ;
- La recherche de l'excellence ;
- La fierté et la passion de servir l'économie nationale.

## **Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL**

---

### **2. Organisation de CEVITAL**

Organigramme de CEVITAL (Voir annexe N°1)

Comme toute entreprise, Cevital Agro contient un organigramme (voir annexe), Afin d'atteindre ses objectifs, il est nécessaires de rassembler des ressources matérielles, financières et humaines, pour cela elle met en place une structure hiérarchico-fonctionnelle.

- **Direction générale** : cette direction est tenue par le directeur général Issaad REBRAB qui est l'actionnaire majoritaire. La DG est chargée de définir la stratégie et entreprendre des décisions en collaboration avec la direction sise à Alger.
- **Direction des ressources humaines** : le facteur humain est le pilier de toute organisation, la DRH s'occupe de tous les axes liés aux employés selon les principes et activités de base de la gestion des ressources humaines.
- **Direction QHSE** : cette direction est chargée de surveiller l'environnement, de garantir la sécurité de ses employés, de contrôler et d'assurer la qualité des produits. CEVITAL s'inscrit dans une démarche de SMSA par l'implantation de la norme ISO 22000 et d'un SMQ conformément à la norme ISO 9001;
- **Direction marketing** : permet de piloter les marques et les gammes de produits, cette direction est chargée de connaître les consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence.
- **Direction vente et commerciale** : celle-ci se charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise;
- **Direction système d'information** : elle représente le support de la stratégie de l'entreprise, elle s'assure de la mise en place des outils d'informations nécessaire à l'amélioration de la performance de l'entreprise;
- **Direction industrielle** : cette direction concerne la production et le produit, elle définit avec la DG le budget nécessaire pour chaque site, anticipe les besoins matériels, analyse les dysfonctionnements, améliore la productivité et la qualité des produits;

### **Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL**

---

- **Direction approvisionnement** : se charge de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût;
- **Direction logistique** : elle expédie les produits finis qui consiste à charger les camions à livrer aux clients et assure leur transport;
- **Direction des silos** : décharge les matières premières en vrac, les stocks dans les conditions optimales puis les transferts vers les utilisateurs de ces produits;
- **Direction des boissons** : celle-ci se situe en dehors de Bejaia, elle est constituée de trois unités industrielles ; unité Lalla- Khedidja, unité plastique et unité COJEK;
- **Direction corps gras** : constituée de la raffinerie d'huile, de margarine, conditionnement d'huile et d'une unité inter estérification – Hydrogénation –pate chocolatière;
- **Direction pôle sucre** : constitué d'une unité de raffinerie du sucre solide, d'une unité de sucre liquide et une unité de conditionnement de sucre;
- **Direction énergie et utilités** : c'est la production et la distribution pour les différentes unités ;
- **Direction maintenance et travaux neufs** : cette direction met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés, Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations, etc.
- **Département B2B** : représente la force de vente d'une entreprise, ce sont les vendeurs qui commercialise les produits de l'entreprise a d'autre entreprise. Ce service compte 4 employeur pour assurer son bon fonctionnement.
- **Département B2C** : On distingue trois autre département liés à ce département, il est composé de 142 employeur repartis en 3 afin d'assurer une force de vente performante:
  - Département canal gros : représente les employés qui assurent la vente des produits en gros aux dépositaires et aux grossistes afin de revendre aux détaillants.

## **Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL**

---

- Département canal détails : les employés de ce département sont responsables de la vente en détails. La vente en détails représente la commercialisation des produits avec un niveau des d'intermédiaires.
- Département Horeca /pro : les employés de ce département sont responsables de la vente pour les professionnels tels que les hôtels, les restaurants, et fast-food.

### **3. Méthodologie de recherche**

#### **3.1. Présentation de l'objectif d'enquête et les raisons du choix du thème**

Le choix de notre thème de recherche n'a pas été fait d'une manière aléatoire, nous l'avons choisis à partir des étapes suivantes ; Nous avons tout d'abord, effectué une recherche sur l'ensemble des thématiques déjà traitées au sein de notre faculté SECSG plus précisément en Management. Le but de cette première étape était de ne pas reproduire ou de retraiter un thème déjà traité, nous avons voulu opter pour la créativité et l'exclusivité ce qui permettrait de diversifier les recherches chose qui est à l'avantage de notre université. Ensuite nous avons effectué une recherche en ligne non pas sur la proposition des thèmes mais pour avoir une connaissance sur ce qui se passe actuellement dans le monde, sur les difficultés ainsi que les nouveautés que le management ait à faire face ou du moins à s'y adapter. En faisant nos recherches, un certain nombre de sujet nous a attiré à savoir : le rôle que joue développement personnel sur la performance de l'entreprise, impact du covid-19 sur la performance de l'entreprise et la contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise. Ce dernier sujet qui jumèle deux thèmes à la fois nous a captivés de par son actualité, son aspect tendance et moderne. Pas que, le mot digital et sa fusion avec la culture nous a poussé à nous poser la question quant au facteur humain de l'entreprise. Nous avons directement pensés à sa capacité d'accepter le changement ou de le résister.

En effet, le monde connaît actuellement une 4<sup>ème</sup> révolution industrielle nommée l'industrie 4.0 ou l'industrie du futur. Celle-ci est une nouvelle façon d'organiser les moyens de production, les conceptions robotiques, numériques, digitales de la gestion. Elle

### **Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL**

---

représente la confrontation entre le monde virtuel et le monde réel. L'Algérie comme d'autres pays, est dans l'obligation de suivre le train de cette nouvelle révolution de l'industrie 4.0. Cette dernière touche les entreprises ainsi que leur mode de gestion, et parlant de modes de gestion, les pratiques managériales seront également touchées. Ce qui sous entend une nouvelle culture qui est le ciment de l'entreprise. Une nouvelle culture qui s'adapte à l'environnement actuel est une culture digitale, celle-ci change non seulement les processus et les systèmes d'informations de l'entreprise mais aussi le comportement des collaborateurs. A peine que l'Algérie commence à proposer de nouveaux projets concernant cette nouvelle industrie, voilà qu'une crise sanitaire apparaît. Cette crise du covid-19 a poussé le pays à mettre en place des restrictions sanitaires causant par la suite un ralentissement voire l'arrêt de certaines activités. Certaines entreprises ont pu gérer la situation grâce à l'instauration d'une culture digitale (soit avant ou pendant la crise) d'autres ont malheureusement vu leur activité s'arrêter pour cause de la non instauration d'une culture digitale.

Le choix de ce thème a été un réel challenge, dont le défi était d'obtenir les résultats les plus proches de la réalité afin de pouvoir expliquer la réelle contribution de la culture digitale sur la performance. Quant à l'entreprise d'accueil, Cevital figure parmi les entreprises qui adoptent de nouvelles pratiques managériales et s'inscrit dans la logique d'innovation et d'amélioration continue. Nous avons donc effectué une pré-enquête au près de la direction de la performance, dans la quelle nous avons posé un certain nombre de questions (voir annexe n °2) afin d'avoir des informations sur notre sujet et mener à bien l'orientation des hypothèses. À partir des informations obtenues, nous avons remarqués leur focalisation sur la culture digitale au tour des quatre (04) directions suivantes : DSI, DFC, DRH et DC. C'est pour cette raison là que nous avons opté sur la performance de l'entreprise et non pas se spécialiser dans une seule performance.

Après avoir choisis notre thème de recherche, nous avons fixés pour objectif d'analyser la contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise Cevital. Nous voulions savoir si la culture digitale impacte la performance de l'entreprise ainsi, déterminer si la transformation digitale de l'entreprise améliore l'efficacité des collaborateurs et si elle a engendré une résistance au changement culturel. Pour ce faire, nous avons menés une démarche qualitative et une démarche quantitative. Nous avons

## **Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL**

---

donc choisis un large échantillon. Dont nous avons distribués un certain nombre de questionnaire aux différentes catégories socioprofessionnelles de l'entreprise ainsi que des entretiens avec les directions suivantes : Direction commerciale, direction des finances et comptabilités, ainsi que la direction des systèmes d'informations.

Pour atteindre notre objectif, nous avons effectués un stage au sein de Cevital, et étant toujours en pleine période de pandémie ce dernier à durer moins d'un mois en raison des restrictions sanitaires ainsi qu'aux événements qu'ont touchés notre pays notamment la hausse des cas de covid qui ont poussés l'entreprise Cevital à fermer ses portes aux stagiaires.

### **3.2.Outils de recherche**

Afin d'atteindre notre objectif de recherche, nous avons décidé de mener une démarche méthodologique dont nous avons fais une étude à la fois qualitative et quantitative.

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

#### **3.2.1. Questionnaire (voir annexe n°3)**

Nous avons réalisé un questionnaire que l'on a distribué aux différentes catégories socioprofessionnelles. A travers ce questionnaire, nous nous sommes adressés aux cadres, aux agents de maîtrise et aux agents d'exécution. Notre questionnaire se compose de 34 questions dont 30 questions fermées dont nous avons imposé des réponses préétablies aux répondants qui n'avaient qu'à choisir parmi les propositions, nous leur avons également accordé la possibilité de rajouter une réponse qui ne figure pas parmi les propositions et ce via l'option « autre ». Et quatre (04) autres questions ouvertes qui donnent le libre choix au répondant de s'exprimer en toute liberté tout en restant dans le cadre de la recherche.

### **Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL**

---

Notre questionnaire est réparti en cinq (05) axes. Le premier axe du questionnaire traite le profil du répondant, constitué des questions relatives au genre, la catégorie socioprofessionnelle, à la génération à partir de laquelle nous pouvons déduire l'âge du répondant sans pour autant le mettre mal à l'aise, au niveau d'ancienneté ainsi qu'au département affilié. Cette partie a pour but d'identifier les principales caractéristiques des collaborateurs. Le deuxième axe porte sur des questions liées à la perception de la culture digitale par le répondant. Le but de cette deuxième partie est de connaître quels sont les outils que les collaborateurs de Cevital utilisent, leur degré d'utilisation, leur impact sur la qualité de vie au travail, savoir si les collaborateurs se sont habitués et adaptés au changement, si Cevital a recruté de nouvelles compétences ou bien s'est contenté de former ses propres employés, le but caché derrière cette question est de savoir si Cevital accorde vraiment l'importance à la formation comme elle le prétend. Nous avons également rajouté d'autres questions pour en savoir plus sur leur perception, en leur demandant qui est concerné par la culture digitale (que les dirigeants, que les employés ou bien les deux) le but caché derrière cette question est de savoir si les collaborateurs ont vraiment compris ce qu'est une culture digitale mais aussi relever à partir de leur réponse si leurs relations avec les dirigeants est une relation centralisée.

À la fin de cet axe, Nous leur avons consacré une question ouverte pour pouvoir s'exprimer et dire ce qu'ils en pensent de la culture digitale. Dans le troisième axe nous retrouvons des questions liées à l'impact de la mise en place de la culture digitale, cette partie est la plus importante car nous avons essayé de toucher plusieurs points à la fois notamment : le niveau de satisfaction des collaborateurs quant à la présence d'une culture du digitale, les principales difficultés de sa mise en place ainsi que son impact sur la performance de l'entreprise. Dans le quatrième axe, nous avons posé des questions liées à la stratégie digitale. L'objectif de cette partie est de savoir qui sont les acteurs qui se chargent de la stratégie digitale, l'implication des collaborateurs quant à la mise en place du processus de transformation digitale (le but de cette question est de déterminer si Cevital communique et implique ses collaborateurs lors de la mise en place d'un processus ?) ainsi que l'objectif de mettre en place une stratégie digitale.

Et enfin, le cinquième et dernier axe porte sur les questions relatives à la culture digitale en période de covid. L'objectif principal et caché derrière cet axe est de découvrir

## **Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL**

---

quand est ce que Cevital a-t-elle réellement mis en place une culture digitale est ce vraiment bien avant l'apparition de la crise sanitaire du covid-19 ou bien pendant. La crise sanitaire a été pour nous, un repère en terme d'année pour déterminer quand est ce que Cevital l'a mis en place. Ceci est important pour nous car si Cevital est passée à la transformation digitale pendant covid cela voudra dire qu'elle a subi le changement ce qui cause une résistance de la part des collaborateurs.

### **3.2.2. Entretien (Annexe n°4) :**

Nous avons structuré un guide d'entretien afin de mener des entretiens directs avec : la cheffe de service des finances, le chef de service de la direction commerciale, le chef de service de la direction des systèmes d'informations et la direction des ressources humaines. Les entretiens menés diffèrent d'une direction à une autre, et ce pour les raisons suivantes : lors de notre pré-enquête nous avons su que certaines directions se sont digitalisées, d'autres non et certaines se sont digitalisées avant d'autres. Chaque direction a ses propres objectifs qui par la suite convergent vers un but commun avec le reste des directions qui est la performance de l'entreprise. Poser des questions identiques à toutes les directions nous aurait amené à avoir des réponses presque identique ce qui causera une redondance ainsi notre interprétation risque d'être faussée, pour cela nous avons choisis d'adapter les questions pour chaque direction.

### **3.3.Modalités de distribution et taux de retour des questionnaires**

100 questionnaires ont été distribués main à main à l'ensemble des catégories socioprofessionnelles au sein de Cevital, déjà cités à savoir : les cadres, agents de maitrises et agents d'exécution.

En raison de la forte contamination du service RH au covid-19 nous avons été dans l'obligation de distribuer des questionnaires en ligne dont la capacité d'ouverture était de 20. Soit, vingt questionnaires distribués au service RH.

Ce qui fait un total de 120 questionnaires de distribués (version papier + version en ligne).

## **Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL**

---

### **3.3.1. Taux de retour**

Sur les 120 questionnaires distribués nous en avons récupéré 90 soit un taux de 75%. Répartis comme suit :

Sur les 100 questionnaires distribués main à main nous en avons récupérés 78. Soit un taux de retour de 78%. Et sur les 20 questionnaires distribués en ligne nous en avons récupérés 12 soit un taux de 60%.

## **Section 2 : Analyse et interprétation des résultats**

Dans cette deuxième, nous procéderons à une étude de cas, où nous allons analyser et interpréter les résultats obtenus à partir du questionnaire et des entretiens. En premier lieu, nous traiterons les résultats du questionnaire suivant les méthodes suivantes :

- Le tri à plat en utilisant le logiciel Microsoft officie Excel. D'où nous obtiendrons des résultats chiffrés que nous allons par la suite traiter et analyser.
- L'analyse des réponses, où nous allons les interpréter en suivant la méthode de l'analyse par axe ensuite l'analyse croisée des axes.
- Et enfin, nous ferons une analyse des entretiens, ce qui nous permettra par la suite de faire une synthèse.

### **1. Tri à plat**

Nous effectuerons un tri à plat pour notre questionnaire et ce, selon les différents axes (nous avons 5 axes) :

#### **1.1.Profil du répondant**

Les questions de cet axe sont relatives à ses caractéristiques soit ; au genre, à la catégorie socioprofessionnelle, à la génération, au niveau d'ancienneté et au département affilié.

### Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL

---

Tableau n° 15 : répartition des répondants selon le genre

	Effectif	Pourcentage	Cumul
<b>Homme</b>	56	62,22%	62,22%
<b>Femme</b>	34	37,78%	100%
<b>Total</b>	90	100%	

Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

#### Observation

Le tableau ci-dessus montre que les répondants de la gence masculine est nettement supérieure à la gence féminine. Soit 62,22% d'hommes contre 37,78% de femmes. Les hommes sont donc majoritaires.

Tableau n° 16 : répartition des répondants selon la catégorie socioprofessionnelle

	Effectif	Pourcentage	Cumul
Cadre	51	56,67%	56,67%
Agent de maîtrise	34	37,78%	94,44%
Agent d'exécution	5	5,56%	100%
Total	90	100%	

Source : établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

## Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL

---

### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon leur catégorie socioprofessionnelle. Nous remarquons que 56,67% des répondants sont des cadres, 37,78% sont des agents d'exécution et seulement 5% des répondants sont des agents d'exécution. Notre étude porte donc majoritairement sur les cadres.

**Tableau n° 17 : répartition des répondants selon les Générations**

	Effectif	Pourcentage	Cumul
Baby-boomers (1946/1964)	1	1,11%	1,11%
Génération X (1965/1979)	25	27,78%	29%
Génération Y (1980/2000)	64	71,11%	100%
Génération Z (à partir de l'an 2000)	0	0%	0%
Total	90	100%	

**Source :** établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon leur génération. Nous remarquons que 71,11% des répondants font partis de la génération Y qui sont nés entre (1980 et 2000), 27,78% sont de la génération X nés entre (1965 et 1979), 1,11% des baby-boomers (soit nés entre 1946 et 1964). Et un taux de 0% de la génération Z soit aucun répondant n'appartient à cette catégorie de génération.

### Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL

**Tableau n° 18 : répartition des répondants selon le niveau d'ancienneté**

	Effectif	Pourcentage	Cumul
Moins d'un 1ans	1	1,11%	1,11%
1-7ans	17	18,89%	20%
Plus de 7 ans	72	80%	100%
Total	90	100%	

**Source :** établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

#### Observation

Le tableau ci-dessus, représente la répartition des répondants selon leur niveau d'ancienneté à Cevital. Nous remarquons que 80% des répondants travaillent à Cevital depuis plus de 7 ans, 18,89% y travaillent depuis 1 à 7 ans tandis que 1,11% seulement y sont depuis moins d'une année.

**Tableau n° 19 : répartition des répondants selon le département affilié**

	Effectif	Pourcentage	Cumul
Logistique	8	8,89%	8,89%
Marketing	3	3,33%	12,22%
Ressources humaines	21	23,33%	35,56%
Comptabilité et finances	17	18,89%	54,44%
Commercial	25	27,78%	82,22%
Systèmes d'informations	11	12,22%	94,44%
Qualité	5	5,56%	100,00%
Total	90	100,00%	

**Source :** établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

## Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL

---

### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon le département aux quels ils sont affiliés. Le département le plus répondu est celui du commercial avec un taux de 27,78% de répondants affiliés à ce département. 23,33 % des répondants sont affiliés au département des ressources humaines. 18,89% correspondent au département de comptabilité et des finances, 12,22% sont du département des systèmes d'informations. Les taux les plus faibles correspondent au département logistique, département qualité et marketing. Avec des taux respectifs de 8,89%, 5,56% et 3,33%.

### 1.2. Perception de la culture digitale

Cette partie sera consacrée, à la culture digitale proprement dite au sein de Cevital, les outils utilisés par les collaborateurs ainsi que le degré d'utilisation de ces outils, l'impact du numérique sur la QVT, ainsi que la perception des collaborateurs vis-à-vis du sujet de la culture digitale et s'ils ont eu des difficultés à s'y adapter.

**Tableau n° 20 : répartition des répondants selon les outils qu'ils utilisent**

	Effectif	Pourcentage	Cumul
Smartphone/ ordinateurs/ tablettes, etc	20	22,22%	22,22%
E mailing	14	15,56%	37,78%
Outlook	27	30,00%	67,78%
Réseaux sociaux	5	5,56%	73,33%
Plateformes collaboratives	7	7,78%	81,11%
Crm	5	5,56%	86,67%
Erp	12	13,33%	100,00%
Total	90	100,00%	

**Source :** établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

## Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL

---

### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon les outils qu'ils utilisent au sein de Cevital. On constate qu'Outlook est l'outil le plus utilisé avec un taux de 30%, ensuite viennent les Smartphones, ordinateurs et autres avec un taux de 22,22%. Le taux de 15,56% correspond à l'utilisation de l'outil E mailing. L'ERP est utilisé par les collaborateurs à un taux de 13,33%. Les plateformes collaboratives sont utilisées à un taux de 7,78%. L'utilisation la plus faible revient aux outils CRM et réseaux sociaux qui sont ex aequo (égalité) avec un taux de 5,56% et se retrouvent en dernière position.

- ❖ **Répartition des répondants selon leur degré d'utilisation :** le tableau précédent représente les outils utilisés par les répondants à Cevital. Les tableaux ci après, quant à eux montrent le degré d'utilisation de chaque outil.

**Tableau n° 21 : répartition des répondants selon le degré d'utilisation des applications**

#### Web

	Effectif	Pourcentage	Cumul
Utilisation intense	34	37,78%	37,78%
Modérée	42	46,67%	84,44%
Faible	8	8,89%	93,33%
Nulle	6	6,67%	100,00%
Total	90	100,00%	

**Source :** établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

### Observation

Le tableau ci-dessus représente le degré d'utilisation des applications Web au sein de Cevital. On constate que 46,67% des répondants prétendent utilisés modérément les applications web. 37,78% les utilisent d'une manière intense. L'utilisation de 8,89% des répondants est faible, 6,67% des répondants dont leur utilisation est nulle donc n'ont pas recours aux outils digitaux.

### Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL

---

**Tableau n° 22 : répartition des répondants selon le degré d'utilisation des réseaux sociaux**

	Effectif	Pourcentage	Cumul
Utilisation intense	7	7,78%	7,78%
Modérée	30	33,33%	41,11%
Faible	36	40,00%	81,11%
Nulle	17	18,89%	100,00%
Total	90	100,00%	

**Source :** établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

#### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon le degré d'utilisation des réseaux sociaux. 40% des répondants l'utilise d'une manière faible, 33,36% d'une manière modérée, 18,89% ne l'utilisent même pas (nulle) et 7,78% des répondantes soulignent que son utilisation est intense.

**Tableau n° 23 : répartition des répondants selon le degré d'utilisation des technologies mobiles**

	Effectif	Pourcentage	Cumul
Utilisation intense	32	35,56%	35,56%
Modérée	44	48,89%	84,44%
Faible	9	10,00%	94,44%
Nulle	5	5,56%	100,00%
Total	90	100,00%	

**Source :** établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

## Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL

---

### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon le degré d'utilisation des technologies mobiles (application, Smartphone). 48,86% des répondants utilisent modérément les technologies mobiles. 35,56% l'utilisent d'un degré intense. 10% des répondants stipulent utiliser ces technologies d'un degré faible et 5,56% prétendent ne pas en utiliser (utilisation nulle).

**Tableau n° 24 : répartition des répondants selon le degré d'utilisation du Cloud<sup>1</sup>**

	Effectif	Pourcentage	Cumul
Utilisation intense	6	6,67%	6,67%
Modérée	17	18,89%	25,56%
Faible	26	28,89%	54,44%
Nulle	41	45,56%	100,00%
Total	90	100,00%	

**Source :** établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon le degré d'utilisation de l'outil Cloud. Son utilisation est nulle à 45,56% par les répondants. 28,89% des répondants utilisent cet outil d'une manière faible. 18,89% des collaborateurs utilisent cet outil modérément et 6,67% seulement des collaborateurs l'utilisent d'une manière intense.

---

<sup>1</sup>C'est une infrastructure dans laquelle la puissance de calcul et le stockage sont gérés par des serveurs distants auxquels les usagers se connectent via une liaison Internet sécurisée

### Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL

---

**Tableau n° 25 : répartition des répondants selon le degré d'utilisation de l'ERP**

	Effectif	Pourcentage	Cumul
Utilisation intense	48	53,33%	53,33%
Modérée	19	21,11%	74,44%
Faible	9	10,00%	84,44%
Nulle	14	15,56%	100,00%
Total	90	100,00%	

**Source :** établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

#### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon leur degré d'utilisation de l'outil ERP. On remarque que 53,33% des personnes interrogées utilisent cet outil (ERP) d'une manière intense et que 21,11% d'entre eux l'utilisent modérément. Cependant 15,56% des répondants ne l'utilisent pas (utilisation nulle) et 10% d'entre eux l'utilisent mais d'une manière assez faible.

**Tableau n° 26 : répartition des répondants selon l'impact du numérique sur la QVT**

	Effectif	Pourcentage	Cumul
Impact fort	73	81,11%	81,11%
Impact moyen	13	14,44%	95,56%
Impact faible	3	3,33%	98,89%
Pas d'impact	1	1,11%	100,00%
Total	90	100,00%	

**Source :** établie par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

## Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL

---

### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon l'impact du numérique sur la qualité de vie au travail. Les données récoltées montrent que 81,11% des collaborateurs trouvent que le numérique a un impact fort sur la qualité de vie au travail et que 14,44% d'entre eux que son impact est moyen. Cependant, 3,33% des collaborateurs pensent que le numérique a un impact faible sur la qualité de vie au travail et 1,11% qui pensent que le numérique n'impact pas leur QVT.

**Tableau n° 27 : répartition des répondants selon la difficulté d'adaptation aux nouveaux outils**

	Effectif	Pourcentage	Cumul
Oui	5	5,56%	5,56%
Non	85	94,44%	100,00%
Total	90	100,00%	

**Source :** établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

### Observation

Le tableau ci-dessus est consacré à la répartition des répondants selon leur difficulté d'adaptation aux nouveaux outils digitaux. Les données récoltées mettent en évidence que 94,44% des collaborateurs n'ont pas eu de difficultés à s'adapter aux changements engendrés par les outils digitaux et que 5,56% d'entre eux ont eu des difficultés quant à la mise en place des nouveaux outils digitaux.

### Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL

---

**Tableau n° 28 : répartition des répondants selon les compétences de Cevital**

	Effectif	Pourcentage	Cumul
Recrutement	28	31,11%	31,11%
Formation	62	68,89%	100,00%
Total	90	100,00%	

**Source :** établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

#### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon la technique de Cevital face à la mise en place d'une culture digitale, en d'autres termes, Cevital a-t-elle recruté ou formé ses propres collaborateurs ? Les données collectées par ce tableau montrent que 68,89% des répondants stipulent que Cevital a choisis des former ses propres collaborateurs contre 31,11% des répondants qui stipulent que Cevital a recruté de nouveaux membres.

**Tableau n° 29 : répartition des répondants selon les concernés par la culture digitale**

	Effectif	Pourcentage	Cumul
Que les dirigeants	1	1,11%	1,11%
Que les employés	1	1,11%	2,22%
Les deux	88	97,78%	100,00%
Total	90	100,00%	

**Source :** établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

## Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL

---

### Observation

Le tableau ci-dessus, représente la répartition des répondants selon les concernés par la culture digitale. A partir des données collectées, on constate que 97,78% des collaborateurs pensent que la culture digitale nécessite l'implication et des dirigeants et des employés. 1,11% d'entre eux pense que la culture digitale ne concerne que les dirigeants, 1,11% d'autres, pensent qu'elle ne concerne que les employés.

**Tableau n° 30 : répartition des répondants selon leur perception de la culture digitale**

	Effectif	Pourcentage	Cumul
Opportunité	88	97,78%	97,78%
Menace	2	2,22%	100,00%
Total	90	100,00%	

**Source :** établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon leur perception de la culture digitale. 97,78% des collaborateurs perçoivent la culture digitale comme étant une opportunité 2,22% d'entre eux la perçoivent comme étant une menace.

### 1.3. Impact de la mise en place de la culture digitale

Les questions posées dans cet axe ont pour objectif de relever l'impact de la culture digitale sur les collaborateurs, leur niveau de satisfaction quant à sa présence, les tâches et fonctions éliminées par cette nouvelle culture, les difficultés rencontrées lors de sa mise en place ainsi que son impact sur la performance de Cevital.

## Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL

---

**Tableau n° 31 : répartition des répondants selon leur niveau de satisfaction**

	Effectif	Pourcentage	Cumul
Pas satisfait	1	1,11%	1,11%
Moyennement satisfait	30	33,33%	34,44%
Très satisfait	59	65,56%	100,00%
Total	90	100,00%	

**Source :** établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon leur niveau de satisfaction quant à la présence de la culture digitale au sein de Cevital. On constate que 65,56% des collaborateurs son très satisfait de sa présence, 33,33% de ces personnes sont moyennement satisfaites et 1,11% d'entre eux ne sont pas satisfait de la culture digitale de Cevital.

**Tableau n° 32 : répartition des répondants selon l'élimination de certaines fonctions/tâches**

	Effectif	Pourcentage	Cumul
Oui	39	43,33%	43,33%
Non	51	56,67%	100,00%
Total	90	100,00%	

**Source :** établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

## Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL

---

### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon les tâches éliminées au sein de Cevital à cause de la culture digitale. On constate que 56,67% des répondants jugent que la culture digitale n'a pas engendré la suppression de certaines fonctions au contraire de 43,33% des répondants qui pensent que certaines fonctions ont été éliminées à cause de la culture digitale.

**Tableau n° 33 : répartition des répondants selon les difficultés rencontrées lors de la mise en place de la culture digitale**

	Effectif	Pourcentage	Cumul
Manque de financement	1	1,11%	1,11%
Manque de temps	15	16,67%	17,78%
Main d'œuvre non qualifiée	19	21,11%	38,89%
Manque de ressources interne	13	14,44%	53,33%
Manque d'initiative	15	16,67%	70,00%
Changement culturel et organisationnel	27	30,00%	100,00%
Total	90	100,00%	

**Source :** établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon les difficultés qu'ils ont rencontrés lors de la mise en place de la culture digitale. Nous constatons que 30% des répondants ont trouvés des difficultés liés aux changements culturels et organisationnels. 21,11% d'entre eux trouvent que le manque de main d'œuvre rend difficile la mise en place de la culture digitale. Le manque de temps et d'initiatives sont à ex aequo, dont 16,67% chacun. (16,67% des répondants perçoivent que le manque de

### **Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL**

---

temps rends difficile l'introduction d'une nouvelle culture, 16,67% autres, pensent que le manque d'initiative en est aussi une difficulté). Le manque de ressources en interne a été perçu par 14,44% des répondants comme étant une cause parmi tant d'autres qui contribue à la difficulté de sa mise en place. Cependant, 1,11% seulement des interrogés pensent que la culture digitale est difficile à mettre en place par manque de financement de Cevital.

**Tableau n° 34 : répartition des répondants selon la contribution de la culture digitale à l'amélioration de la performance de Cevital**

	Effectif	Pourcentage	Cumul
Oui	89	98,89%	98,89%
Non	1	1,11%	100,00%
Total	90	100,00%	

**Source :** établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

#### **Observation**

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon l'amélioration de la performance de Cevital. Nous constatons que 98,89% des collaborateurs trouvent que la culture digitale contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise, contre 1,11% des collaborateurs qui trouvent que la culture digitale n'y a pas contribué.

#### **1.4.Stratégie de digitalisation**

Les questions relatives à cet axe ont pour objectif de déterminer quels sont les acteurs principaux qui sont concernés par la décision de mise en place de la culture digitale, de savoir si les collaborateurs ont été impliqués lors de son élaboration et de quelle manière, ainsi que les objectifs de la stratégie digitale.

### Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL

---

**Tableau n° 35 : répartition des répondants selon l'acteur de la stratégie digitale**

	Effectif	Pourcentage	Cumul
PDG	16	17,78%	17,78%
Vice président	8	8,89%	26,67%
Directeur	22	24,44%	51,11%
Manager	19	21,11%	72,22%
Staff coordinateur	25	27,78%	100,00%
Total	90	100,00%	

**Source :** établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

#### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon l'acteur concerné par la décision de mise en place de la stratégie digitale. On remarque que selon 27,78% des répondants, la stratégie digitale est chargée par le staff coordinateur. Selon 24,44% des répondants elle est prise par le directeur. Le manager est selon 21,11% de répondants celui qui se charge de cette stratégie, tandis que 17,78% des répondants déclarent que c'est le PDG qui s'en charge. Quant aux 8,89% des répondants, pensent que c'est le vice président qui en est chargé.

**Tableau n° 36 : répartition des répondants selon leur implication**

	Effectif	Pourcentage	Cumul
Oui	49	54,44%	54,44%
Non	41	45,56%	100,00%
Total	90	100,00%	

**Source :** établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

## Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL

---

### Observation

On observe ci-dessus la répartition des répondants selon leur implication quant à la mise en place d'une culture digitale. 54,44% d'entre eux se sentent impliqués contre 45,56% du reste des collaborateurs qui ne se sentent pas impliqués.

**NB :** le tableau ci-dessous concerné les personnes ayant répondu par oui (ceux qui se sentent impliqués)

**Tableau n° 37 : répartition des répondants selon la manière dont ils ont été impliqués**

	Effectif	Pourcentage	Cumul
Directe	23	46,94%	46,94%
Indirecte	26	53,06%	100,00%
Total	49	100,00%	

**Source :** établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

### Observation

À partir des données du tableau ci-dessus qui représente la manière dont les collaborateurs ont été impliqués à la mise en place de la culture digitale, 53,06% d'entre eux disent avoir été impliqués d'une manière indirecte et 46,94% d'entre eux disent avoir été impliqués d'une manière directe

### Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL

Tableau n° 38 : répartition des répondants selon l'objectif de la stratégie digitale

	Effectif	Pourcentage	Cumul
Transformer et améliorer le business model de l'entreprise	4	4,44%	4,44%
Accroître l'engagement des collaborateurs	10	11,11%	15,56%
Rendre l'entreprise innovante	19	21,11%	36,67%
Faire face à la concurrence	8	8,89%	45,56%
S'adapter à l'environnement	19	21,11%	66,67%
Faciliter la prise de décision et la remontée d'information	16	17,78%	84,44%
Accroître l'efficacité de l'entreprise	14	15,56%	100,00%
Total	90	100,00%	

**Source :** établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

#### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon l'objectif de la stratégie digitale selon eux. On constate que rendre l'entreprise innovante et s'adapter à l'environnement sont l'objectif principal ou les plus répétés de la stratégie digitale avec un total de 21,11% de votes pour chacun. Juste après, vient l'objectif de faciliter la prise de décision et la remontée d'informations avec un total de 17,78% de vote. Ensuite accroître l'efficacité de l'entreprise avec un total de 15,56% de vote des répondants. Accroître l'engagement des collaborateurs est selon les répondants un des objectifs de la stratégie digitale avec un taux de 11,11% de répondants. Ensuite, se place l'objectif qui consiste à faire face à la concurrence avec un taux de répondants de 8,89%. Et enfin, à la dernière position des objectifs on observe un taux de 4,44% de répondants ayant votés pour l'objectif de transformation et amélioration du business model de l'entreprise.

## Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL

---

### 1.5. Culture digitale en période de covid-19

Les questions qui se trouvent dans ce 5<sup>ème</sup> axe sont relatives au fonctionnement de Cevital lors de la pandémie et ce en utilisant le principe du digital. L'objectif est de voir tout d'abord quand est ce que Cevital a réellement mis en place la culture digitale (si avant ou pendant covid), si elle a adopté le mode de travail à distance et est ce pour l'ensemble de ces employés, savoir également si le télétravail a contribué à l'amélioration de la productivité des collaborateurs ainsi que ses prévisions quant aux nouvelles vagues liées à la pandémie.

**Tableau n° 39 : répartition des répondants selon la période de mise en place de la CD**

	Effectif	Pourcentage	Cumul
Avant covid 19	73	81,11%	81,11%
Pendant covid 19	17	18,89%	100,00%
Total	90	100,00%	

**Source :** établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

#### Observation

Le tableau ci-dessus représente la période pendant la quelle Cevital ait mis en place la culture digitale. A partir des données du tableau, nous constatons que 81,11% des répondants affirment que Cevital a mis en place la culture digitale avant la crise sanitaire du Covid-19. Contre 18,89% qui affirment le contraire, selon eu la CD a été mise en place avec l'apparition de pandémie.

### Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL

---

**Tableau n° 40 : répartition des répondants selon la diminution du nombre de salariés**

	Effectif	Pourcentage	Cumul
Oui	21	23,33%	23,33%
Non	69	76,67%	100,00%
Total	90	100,00%	

**Source :** établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

#### Observation

Dans le tableau ci-dessus, nous remarquons que 76,67% répondants confirment le fait que le nombre des salariés n'a pas diminué à cause de la pandémie. Tandis que le reste soit un taux de 23,33% des répondants prétendent que le nombre de salarié a diminué en raison de la survenue de la crise sanitaire.

**Tableau n° 41 : répartition des répondants selon le fonctionnement actuel de l'entreprise**

	Effectif	Pourcentage	Cumul
Travail à distance	15	16,67%	16,67%
En présentiel	12	13,33%	30,00%
Partiel	63	70,00%	100,00%
Total	90	100,00%	

**Source :** établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

#### Observation

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondants selon le fonctionnement de Cevital. Nous constatons qu'un taux de 70% a été enregistré signifiant que le travail à Cevital se fait partiellement. Les 16,67% autres répondants affirment que le travail se fait

### Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL

---

en mode à distance. Le travail du reste soit 13,33% des répondants se fait en mode présentiel à Cevital.

**Tableau n° 42 : répartition des répondants selon l'impact du télétravail sur le CA de Cevital**

	Effectif	Pourcentage	Cumul
A baissé	7	7,78%	7,78%
A augmenté	83	92,22%	100,00%
Total	90	100,00%	

**Source :** établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

#### Observation

Selon les données du tableau ci-dessus qui représente la répartition des répondants selon l'impact du télétravail et outils digitaux sur le CA de Cevital, nous constatons que la majorité des répondants plus précisément 92,22% des répondants ont affirmé que le CA de Cevital a augmenté suite à l'utilisation des nouveaux outils digitaux, tandis que seulement 7,78% d'entre eux affirment que le télétravail a causé la diminution du CA de Cevital (cela en fonction du service au quel il sont affilié).

**Tableau n° 43 : répartition des répondants selon leur degré de travail à distance avant covid-19**

	Effectif	Pourcentage	Cumul
Nul	53	58,89%	58,89%
Moins de 50%	36	40,00%	98,89%
Plus de 50%	1	1,11%	100,00%
Total	90	100,00%	

**Source :** établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

## Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL

---

### Observation

Dans le tableau ci-dessus nous remarquons que plus que la majorité soit 58,89% des répondants affirment que le degré du travail à distance était nul c'est-à-dire, qu'ils ne travaillaient pas à distance avant covid. 40% des autres répondants affirment que même avant covid ils travaillaient à moins de (-50%) à distance. Tandis que pour seulement 1,11% des répondants le travail à distance avant covid était à plus de (+50%).

**Tableau n° 44 : répartition des répondants selon leur degré de travail à distance pendant Covid-19**

	Effectif	Pourcentage	Cumul
Nul	1	1,11%	1,11%
Moins de 50%	80	88,89%	90,00%
Plus de 50%	9	10,00%	100,00%
Total	90	100,00%	

**Source :** établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

### Observation

Nous remarquons dans le tableau ci-dessus dédié à la répartition des répondants selon leur degré de travail à distance pendant covid, que plus que la majorité soit 80,89% des répondants affirment que le degré du travail à distance actuellement pendant covid est de moins (-)50%. 10% des autres répondants affirment quant à eux, que le travail à distance actuellement est de plus de (+50%). Tandis que pour seulement 1,11% des répondants le degré travail à distance pendant covid est nul.

### Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL

---

**Tableau n° 45 : répartition des répondants selon l'impact du télétravail sur leur productivité et efficacité**

	Effectif	Pourcentage	Cumul
Elle a augmenté	50	55,56%	55,56%
Elle a diminué	4	4,44%	60,00%
Pas de changement	36	40,00%	100,00%
Total	90	100,00%	

**Source :** établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

#### Observation

A travers les données du tableau ci-dessus, nous constatons que majoritairement, 55,56% des répondants déclarent que le télétravail a augmenté leur productivité et efficacité, contre 4,44% qui affirment le contraire c'est-à-dire, que selon eux, le télétravail a bien au contraire diminué leur productivité. Tandis que, 40% des autres répondants déclarent qu'ils n'ont subis aucun changement, soit le télétravail n'a impacté leur efficacité et productivité ni positivement ni négativement.

**Tableau n° 46 : Répartition des répondants selon la différence des outils entre la 1<sup>ère</sup> et la vague actuelle du covid-19**

	Effectif	Pourcentage	Cumul
Oui	68	75,56%	75,56%
Non	22	24,44%	100,00%
Total	90	100,00%	

**Source :** établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

## Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL

---

### Observation

D'après les données du tableau, nous remarquons que, 75,56% des répondants affirment que les outils déjà utilisés et ceux en cours d'utilisation sont les mêmes. Tandis que 24,44% des autres répondants, affirment que ce ne sont pas les mêmes.

**Tableau n° 47 : Répartition des répondants selon le niveau d'importance de la culture digitale Avant covid-19**

	Effectif	Pourcentage	Cumul
Très importante	48	53,33%	53,33%
Importante	32	35,56%	88,89%
Neutre	8	8,89%	97,78%
Sans importance	2	2,22%	100,00%
Total	90	100,00%	

**Source :** établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

### Observation

Le tableau ci-dessus, représente la répartition des répondants selon le niveau d'importance de la culture digitale avant covid d'après eux. Nous constatons que 53,33% des répondants qui sont majoritaires, affirment que la culture digitale avant covid était tout aussi importante. 35,56% d'entre eux la jugent importante, 8,89% des collaborateurs se voient neutre (n'ont pas d'avis) et 2,22% d'entre eux la jugent comme étant sans aucune importance.

### Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL

---

**Tableau n° 48 : Répartition des répondants selon le niveau d'importance de la culture digitale Pendant covid-19**

	Effectif	Pourcentage	Cumul
Très importante	82	91,11%	91,11%
Importante	7	7,78%	98,89%
Neutre	1	1,11%	100,00%
Sans importance	0	0,00%	100,00%
Total	90	100,00%	

**Source :** établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

#### Observation

Ce tableau représente les données relatives à pendant covid. Nous remarquons que 91,11% des répondants qui sont plus que majoritaires, affirment que la culture digitale pendant la pandémie du covid-19 est très importante. Seulement 7,78% d'entre eux jugent qu'elle est importante seulement et 1,11% des collaborateurs se voient neutre (n'ont pas d'avis). On note qu'il n'y a aucun répondant qui juge la culture digitale sans aucune importance.

**Tableau n° 49 : Répartition des répondants selon la bonne gestion de Cevital**

	Effectif	Pourcentage	Cumul
1	0	0,00%	0,00%
2	1	1,11%	1,11%
3	11	12,22%	13,33%
4	46	51,11%	64,44%
5	32	35,56%	100,00%
Total	90	100,00%	

**Source :** établi par nos soins à partir des données collectées sur le terrain

## **Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL**

---

### **Observation**

Le tableau ci-dessus représente la répartition des répondant selon la capacité de Cevital à avoir relevé le défi de bonne gestion, et ce à travers un système de notation. (1-2) défi non relevé, (3) moyennement relevé, (4-5) reflète la bonne gestion. La majorité des répondants soit un taux de 51,11% a donné la note de 4 et 35,56% d'entre eux donnent la note de « 5 » à Cevital, ce qui signifie que selon eux elle a su relever le défi de bonne gestion en période de pandémie grâce à la culture digitale. 12,22% des répondants attribuent la note de 3 ce qui signifie la moyenne. Et 1,11% d'entre eux lui attribuent la note de « 2 » qui stipule que le défi de bonne gestion n'a pas été relevé. On note qu'il n'y a aucun répondant à avoir donné la note de « 1 ».

### **2. Analyse et interprétation des résultats obtenus**

Nous allons analyser et interpréter les résultats obtenus à partir du tri à plat que nous avons effectués précédemment. Nous allons procéder à l'analyse de chaque axe.

#### **2.1. Analyse par axe**

##### **2.1.1. Axe 1 : profil du répondant**

Nous remarquons dans cet axe que :

- Cevital compte plus de collaborateurs hommes que des femmes ;
- La génération dominante au sein de Cevital est la génération Y soit les collaborateurs nés entre 1980 et 2000 ce qui équivaut une tranche d'âge allant de 21 à 41 ans. Juste après suivi de la génération X dont les collaborateurs sont nés entre 1965 et 1976 ce qui équivaut une tranche d'âge allant de 45 à 56 ans. Nous pouvons déduire que Cevital est une jeune entreprise ayant de jeunes collaborateurs.
- La majorité des collaborateurs de Cevital ont plus de sept ans d'ancienneté et d'expérience, ce qui nous pousse à déduire que le recrutement qui se fait à Cevital est pour le long terme.

## **Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL**

---

### **2.1.2. Axe 2 : Perception de la culture digitale**

Nous remarquons dans cet axe que :

- Les taux d'utilisation d'outils diffèrent en raison de la différence des départements aux quels sont affiliés les répondants, où chacun d'eux répond en fonction de son service. Malgré cette différence, Cevital a tout de même pu avoir une panoplie d'outils moderne et digitaux.
- Le degré d'utilisation des outils est soit intense ou modéré sauf pour le Cloud et réseaux sociaux qui est soit faible ou nul. Le 1<sup>er</sup> étant une toute nouvelle technologie que Cevital n'a pas encore entièrement développée. Le 2<sup>ème</sup> ne concerne pour l'instant que peu de département à savoir marketing et Rh.
- La grande majorité des collaborateurs interrogés de cevital pensent que le numérique a un impact fort sur leur qualité de vie au travail, en effet, avec la réduction des tâches répétitives et manuelles, les outils leur ont permis de faciliter leur travail. Pour d'autres son impact est moyen en raison de leur non utilisation intense des outils, ces personnes-là sont peu touchés par le numérique. Idem pour les quelques personnes ayant dit que son impact faible, pour ce qui est du reste qui pense que le numérique n'a aucun impact, ceux-là soit leur activité n'est pas concerné par les outils digitaux ce qui est généralement le cas des agents d'exécution, soit ce sont les collaborateurs qui préfèrent les méthodes classiques.
- A quelques personnes prêtes, la grande majorité des collaborateurs interrogés de Cevital affirment n'avoir trouvé aucune difficulté à s'adapter au changement. Ce qui signifie que les employés de Cevital se caractérisent par leur agilité et flexibilité et donc leur capacité d'adaptation aux changements. A l'inverse des quelques collaborateurs ayant eu des difficultés à s'y adapter, soit ces derniers sont de la génération X qui a de nature du mal à s'adapter aux nouvelles technologies et aux nouvelles générations, soit par manque de formation.

### **Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL**

---

- Pour ce qui est des compétences, la majorité des répondants affirment que Cevital a procédé aux formations de ses propres collaborateurs quant à la culture digitale. Le reste des personnes affirment que Cevital a dû recourir au recrutement, car avant de commencer le processus de transformation digitale il lui a d'abord fallu recruter des experts en la matière afin d'assurer sa bonne mise en place.
- La quasi-totalité des collaborateurs ayant répondu, affirment que la culture digitale concerne les dirigeants et les employés ce qui signifie que Cevital a réussi à mettre en place une culture digitale sur l'ensemble de son organisation rajoutant à cela l'implication de la majorité d'entre eux. Cela veut également dire que l'ensemble des collaborateurs de Cevital connaissent ce qu'est d'avoir une culture digitale. Pour le reste qui pensent que la culture digitale ne concerne que les dirigeants ou que les employés, ceux-là ont une perception assez particulière, dû au fait qu'ils ne soient peut-être pas impliqués au partage de valeurs.
- Une fois de plus, la majorité des répondants pensent qu'avoir une culture digitale au sein de l'entreprise est une opportunité, ce qui signifie que ces collaborateurs ont bel et bien conscience de son importance, au contraire des quelques personnes qui la perçoivent comme étant une menace. On peut dire par rapport à ces répondants, qu'ils ont eu une difficulté à accepter le changement mais aussi se rendent compte des limites du numérique à savoir la déshumanisation.
- D'après la question ouverte (que représente pour vous la culture digitale ?) les réponses sont bien entendu diverses et variées, nous en retenons les plus répétées :
  - Un gain de temps ;
  - Le travail à l'aide des NTIC et RS ;
  - Une nouvelle tendance ;
  - Un moyen pour améliorer la productivité et efficacité de l'entreprise ;
  - Etc.

## **Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL**

---

### **2.1.3. Axe 3 : Impact de la mise en place de la culture digitale**

Nous remarquons dans cet axe que :

- La majorité des personnes interrogées se sentent très satisfaits quant à la mise en place de la culture digitale, leur satisfaction est due au fait que Cevital accorde une importance à ses collaborateurs par leur implication et amélioration de la qualité de vie au travail notamment par les outils digitaux qui leur facilitent la réalisation de leurs tâches quotidiennes. Les autres répondants se sentant moyennement satisfaits cela voudra dire que le digital ne leur convient pas tant que ça. A une personne prête, la présence de la culture digitale ne le satisfait pas, nous pouvons comprendre que Cevital fait de son mieux pour satisfaire l'ensemble de ses employés chose qui est belle et bien réalisée selon les résultats obtenus.
- La majorité des répondants ont affirmés que la culture digitale n'a pas causé l'élimination des fonctions ce qui signifie que les employés de Cevital gardent toujours leur poste. Pas trop de différence entre les votants par oui et par non, les autres répondants affirment que la culture digitale a causé l'élimination voire la suppression de certaines tâches et fonctions, d'après la question ouverte qui vient juste après celle-ci (quelles sont les fonctions/tâches éliminées par la CD) tous les répondants ayant voté oui auparavant ont cité les fonctions et tâches réalisées par les secrétaires, et donc la CD a carrément supprimé ce poste de secrétaire.
- Une fois de plus, la majorité des répondants affirment que le changement culturel et organisationnel est l'une des plus grandes difficultés rencontrées lors de la mise en place de la culture digitale, en effet Cevital a connu un changement de culture ce qui provoque bien entendu une résistance au changement pour certains et une adaptation pour d'autres. Celle-ci n'étant pas la seule difficulté plusieurs autres ont été également affirmé notamment la main d'œuvre non qualifiée, malgré que Cevital a opté pour la formation de ses propres collaborateurs ceci reste insuffisant, ceci est surtout dû à la situation sanitaire que vit le monde entier.

## **Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL**

---

- Les collaborateurs de Cevital ayant répondu sont plus que majoritaires à avoir affirmé que la culture digitale a contribué à l'amélioration de la performance de Cevital. Ceci s'explique à travers le tableau n°51 et l'annexe n°6.

### **2.1.4. Axe 4 : stratégie de digitalisation**

Nous remarquons que :

- Les résultats obtenus en termes de pourcentage se rapprochent, la majorité des répondants affirment que c'est le staff coordinateur qui se charge de la stratégie digitale. Ayant obtenu d'autres réponses de la part des autres répondants nous classeront leur priorité ainsi : directeur, manager, PDG et vice-président. Ce que nous pouvons apporter c'est que la décision de stratégie digitale n'est pas une décision qui se prend seul, Les décisions ne sont donc pas centralisées par la haute hiérarchie, la notion de partage et d'implication des autres est bien confirmée.
- La majorité des répondants confirment la notion de partage et d'implication, ils affirment avoir été impliqués à cette décision, ce qui montre que Cevital a pris la peine de concerter et consulter ses collaborateurs. Certains ont été impliqués d'une manière directe d'autres d'une manière indirecte.
- Encore une fois, ayant plusieurs avis mitigés, et des choix différents, la majorité des répondants affirment que l'objectif principal de la stratégie digitale est de rendre l'entreprise innovante et de s'adapter à l'environnement. Selon les répondants d'autres objectifs font également partie de la stratégie digitale nous les citons par ordre de vote : faciliter la prise de décision et la remontée d'information, accroître l'efficacité de l'entreprise, accroître l'engagement des collaborateurs, faire face à la concurrence et enfin, transformer et améliorer les processus d'affaire et business model. En effet, la stratégie digitale contient plusieurs objectifs ; être innovante et s'adapter à l'environnement est une condition pas qu'un objectif car c'est grâce à son innovation qu'elle pourra être pérenne et durer dans le temps ainsi s'adapter à son environnement. En introduisant le digital, Cevital vise également à faciliter la circulation des informations en améliorer ses SI et en adoptant des outils

## **Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL**

---

digitaux, ce qui fera que l'information arrivera en temps voulu à la personne concernée et donc contribuer à l'efficacité de l'entreprise. L'objectif lié à l'accroissement de l'engagement des collaborateurs est relatif également aux modes de communication, en communiquant plus grâce aux outils digitaux permet le partage de connaissances pas que, rendre leur travail facile à travers ces outils est un moyen de les motiver, aujourd'hui la motivation de l'employé ne se fait pas que par la rémunération mais aussi avec la qualité de vie au travail par laquelle les outils digitaux y contribuent. A noter que la stratégie digitale qui met en place une transformation digitale nécessite également la transformation des business model non pas que les habitudes de travail.

### **2.1.5. Axe 5 : la culture digitale en période de Covid**

L'analyse de cet axe nous permet de conclure que :

- La grande majorité des répondants ont affirmé que la culture digitale a été mise en place à Cevital avant Covid-19. Ce qui nous amène à conclure que Cevital n'a pas subi un changement brutal. Au contraire du reste des répondants affirmant que Cevital a mis en place cette culture pendant covid-19, cela nous amène à croire que la mise en place de la culture digitale dans un premier temps n'a pas été sur l'ensemble des activités de l'entreprise, mais suite à la crise sanitaire les activités qui n'étaient pas digitalisée ou du moins qui n'utilisaient pas d'outils digitaux étaient dans l'obligation de s'y mettre afin de maintenir la productivité de l'entreprise ainsi que la continuité des activités.
- Encore une fois, la majorité des répondants affirment que la crise du covid n'a pas engendré la diminution du nombre de salarié et cela grâce au maintien du travail à partir des moyens digitaux notamment le télétravail.
- Les répondants majoritaires sont ceux à avoir indiqué que le travail actuellement à Cevital est un travail partiel, en effet pour maintenir la productivité celle-ci semble être une bonne décision, travailler parfois en présentiel quand c'est nécessaire et parfois à distance nommé télétravail. Ensuite vient une catégorie de répondants qui travaillent entièrement à distance, cette catégorie de collaborateurs sont ceux dont leur tâche peut

### **Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL**

---

s'effectué entièrement par les outils digitaux et ont généralement besoin d'un pc et d'une bonne connexion (les community manager), il y a aussi une catégorie de collaborateur dont le travail est entièrement en présentiel tels que la production. Les personnes du service production sont contraintes d'y être.

- Le CA de Cevital a enregistré une augmentation selon la nette majorité des répondants, chose confirmée dans le tableau n°51 et l'annexe °5
- La majorité des répondants affirment qu'avant covid-19 Cevital n'avait pas eu recours au travail à distance, juste après vient également le nombre de répondants ayant affirmés qu'ils travaillaient à distance à moins de 50%. Ce qui nous amène à conclure que malgré la présence des outils et de la culture digitale bien avant la crise, Cevital n'appliquait que rarement le travail à distance.
- Pendant covid-19 cette fois-ci, la majorité des répondants affirment que Cevital a eu recours au travail à distance toujours à moins de 50% mais avec plus d'effectifs concernés par cette pratique, on comprend donc que la crise a poussé Cevital à élargir cette pratique.
- Parlant toujours de télétravail qui est un moyen digital, la majorité des répondants attestent que le télétravail leur a permis d'améliorer leur productivité. Cet avis n'est certainement pas le cas de tous les collaborateurs vu que les autres répondants ont répondu par non. Soit parce qu'ils figurent parmi les personnes ayant déjà eu recours au télétravail même avant covid soit parce que leur activité n'est pas totalement digitalisée ou tout simplement parce qu'ils sont de la catégorie à ne pas avoir accepté le changement.
- Les outils digitaux mis en place avant la crise et pendant sont les mêmes selon la majorité des répondants, parmi d'autres répondants, ils affirment que non, car Cevital étant une entreprise innovatrice, elle songe à améliorer des outils et mettre en place de nouveaux. Elle envisage notamment de nouveaux projets digitaux (un nouveau projet digital est en cours de réalisation avec la direction des finances et comptabilités, qui envisage avec la DSI de mettre en place un nouvel outil qui permettra de faciliter le calcul des coûts de revient et autres

## **Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL**

---

opérations comptables), certains outils sont notamment utilisé pour l'instant que par la DSI qui se chargera de les tester avant de les partager avec le reste des directions, ce pourquoi certains répondants ont voté non.

- A partir de l'analyse des deux volets (avant/pendant covid) quant à l'importance de la culture digitale au sein de Cevital nous remarquons que la majorité des répondants confirment son importance que ça soit en période de crise ou pas. Ce qui montre la longueur d'avance qu'a pris Cevital.

### **2.2.Analyse croisée des axes**

Cette analyse nous permettra de confirmer certaines réponses à travers le croisement des questions relatives à chaque axe. C'est à partir de cette analyse que nous détecterons de nouveaux éléments sur notre thématique et plus précisément à Cevital.

- A partir des réponses aux questions 3, 9 et 10, on déduit que Cevital n'a pas eu de problème vis-à-vis de ses collaborateurs en termes d'adaptation au changement induit par la transformation digitale en ce pour deux raisons : la première étant que la majorité des collaborateurs sont de la génération Y ce qui facilite leur adaptation. La deuxième raison étant que Cevital a mis en place des packs et des programmes de formations facilitant ainsi leur adaptation.
- D'après les réponses aux questions 11, 19 et 20 on déduit que la culture digitale est une affaire de tout le monde au sein de Cevital, de par leur implication.
- A travers les réponses aux questions 12, 18, 27 et 30 nous pouvons déduire que la culture digitale est un atout qui conduit l'entreprise vers le positif, en d'autres termes, grâce à la culture digitale, Cevital a pu augmenter son CA, augmenter la productivité de ses collaborateurs et améliorer sa performance globale.
- En fonction des réponses aux questions 15 et 25 on déduit que, au sein de Cevital, la culture digitale contribue à faciliter le travail des collaborateurs et non pas les supprimer.

## **Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL**

---

- Les réponses aux questions 24, 28, 29 et 33, nous constatons que Cevital a adopté une culture digitale bien avant la crise sanitaire et que son degré d'importance est toujours aussi élevé aux yeux des collaborateurs et dirigeants.

### **3. Analyse des entretiens**

Durant notre stage, nous avons effectués plusieurs entretiens à savoir : entretien avec le chef de la direction finance et comptabilité, avec la direction des RH, la direction des systèmes d'informations ainsi qu'avec la direction commerciale. Et ce dans le but d'approfondir notre étude et de voir le niveau de culture digitale dans chaque direction étudiée.

#### **3.1. Les différents entretiens**

##### **3.1.1. Entretien effectué avec la DSI**

**Q1 :** quand est-ce que vous est ce que vous avez mis en place la culture digitale ?

« Au sien de notre direction des systèmes d'information, on a toujours travaillé avec les outils digitaux, mais la vraie mise en place de la culture digitale au sein de l'organisation a été faite en 2018 ».

**Q2 :** comment vous avez mis en place les outils digitaux ?

« Si on veut mettre en place un outil digital, on le teste d'abord en interne au sein de la DSI et au département transformation digitale, on effectue des tests en interne, si ça donne des résultats satisfaisants on le généralise dans d'autres directions ».

**Q3 :** est-ce que vous avez bénéficié de formations pour maitriser le digital et la culture digitale ?

« Généralement nous en tant que direction, on adopte toujours l'autoformation. Il ya toujours la version gratuite pour apprendre à utiliser un nouveau logiciel. L'autoformation nous permet de gagner du temps et c'est aussi moins couteux pour l'entreprise ».

### **Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL**

---

**Q4** : quels sont les différents outils digitaux que vous avez mis en place ?

« On a fait une collaboration avec Microsoft et on a mis en place office 365.

- Suite power BI (tableau de bord digitaux).
- MS Project.
- MS Teams.
- MS Liste.
- MS one drive.
- MS one note.
- MS Shone point.
- MS Project ».

**Q 5:**quelles sont les pratiques managériales que vous mettez en place ?

« On met en place beaucoup plus des pratiques managériales agiles basées sur un management participatif, horizontal où le responsable représente un coach qui dirige ses équipes pour la réalisation des objectifs » ;

**Q 6:**est ce que Cevital a réussi la mise en place de la culture digitale partiellement ou totalement ?

« Oui, elle a réussi la mise en place de la culture digitale partiellement, car il ya d'autres directions qu'il faut les initier à la digitalisation, c'est ce que Cevitalfait aujourd'hui » ;

**Q 7:**quelles sont les étapes mises en place parCevital pour instaurer une culture digitale ?

« On fait d'abord un audit où on détermine la situation de l'entreprise au quel on se pose les questions suivantes :

- Qu'est ce qu'elle possède comme compétences ?
- Qu'est ce qu'il faut développer comme compétences ?
- Comment on va développer ces compétences ?
- Quels sont les outils digitaux qu'il faut mettre en place ?

Ensuite on fait un diagnostic où on détermine quels sont les départements clés qu'il faut viser ? Quels sont les outils qu'il faut mettre en place ? Une fois qu'on a déterminé l'outil

### **Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL**

---

digital qu'on va mettre en place, en le teste d'abord en interne si ça donne des résultats satisfaisants on va la proposer à la direction qu'on a visé et lui présenter l'avantage de la mise en place de cet outil digital. Ou bien, on essaye de vendre notre idée, une fois que le PDG accepte la mise en place de l'outil digital on forme les collaborateurs » ;

**Q 8:**quels sont vos prochains objectif pour améliorer la culture digitale de Cevital ?

« On compte mettre en place les EAI/ESB c'est ce qu'on appelle, les bus de donnée qui est l'interface entre deux systèmes. Ça permet de : relier entre deux systèmes d'informations ou plus, de combattre l'anomalie de donnée et avoir la transité des données par exemple relier les informations entre SAGE qu'elle utilise Numilog et SAGE qu'elle utilise Cevital. Ensuite, on compte aussi mettre en place les IOT c'est l'internet des objets. C'est ce que on appelle aussi internet of thing. On compte mettre en place l'investissement qu'il faut, et acquérir le BIG data pour atteindre l'industrie des 4.0 car on est sur le chemin de l'industrie des 4.0 » ;

**Q 9:**Qu'elle la contribution de la DSI à la performance de l'entreprise ?

« Notre direction en tant qu'équipe de pilotage de la transformation digitale et de changement, on contribue à la performance de l'entreprise grâce à la mise en place des outils digitaux, notre direction permet de :

- Gagner du temps pour les collaborateurs. Si on prend l'exemple du rapport avant la digitalisation ; pour qu'un collaborateur réalise un rapport journalier ça lui prenait plus de 3h pour le réaliser et parfois ça prend une journée complète. Mais maintenant grâce à la mise en place du power BI qui permet de donner des alertes sur des anomalies, de réaliser le travail en une heure et de réunir tous les rapports des différentes directions pour les envoyer en même temps à la direction générale ;
- Assurer une meilleure prise de décision ;
- Permettre à l'entreprise de répondre aux besoins de ses partenaires d'affaire, à l'instant T ;
- Permettre à l'entreprise d'acquérir plus de parts de marché et faire face à la concurrence ;

## **Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL**

---

- Avoir une meilleure visibilité sur le fonctionnement de l'entreprise et d'avoir des informations pertinentes » ;

**Q10 :** Vos équipes sont-elles pleinement impliquées ?

« Bien évidemment, c'est justement à ça que sert notre département » ;

**Q11 :** y a-t-il eu un élément déclencheur pour se mettre à la transformation digitale ?

« Pour le cas de notre direction, nous avons toujours utilisé des moyens numériques, par contre les autres directions, c'est avec la crise sanitaire qu'ils s'y sont réellement mit, pour eux, c'est un changement imposé » ;

**Q12 :** pendant la crise sanitaire de Covid 19, est ce que vous avez utilisé plus d'outils digitaux que d'habitude ?

« Oui surtout pendant la période de la crise sanitaire au lieu de prendre le risque d'attraper le virus on travaillait beaucoup plus par télétravail et on utilisait Microsoft Teams pour faire des réunions et on faisait des ateliers à distance pour s'échanger les informations. Par la suite, on transmet les rapports chaque fin de journée, durant cette crise sanitaire on a pu exploiter les différents outils de la transformation digitale. Ce qui a réellement changé dans notre direction avec l'apparition du covid-19 c'est le fait qu'on peut désormais travailler à distance chose qu'on ne faisait pas avant. La crise sanitaire du Covid a eu un impact positif ».

### **3.1.2. Entretien effectué avec la DFC :**

**Q1 :** quel est l'objectif de la mise en place de la culture digitale ?

« On a mis en place la culture digitale dans l'objectif de maitriser l'information à temps réel et faciliter la prise des décisions » ;

**Q2 :** comment avez-vous mis en place de la culture digitale ?

« On sélectionne d'abord des situations et activités qui peuvent être digitalisées ensuite en élabore un planning selon les priorités par direction » ;

### **Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL**

---

**Q3 :** Combien vous a-t-elle coûté la démarche de mise en place d'une culture en termes de temps et d'argent ?

« Cette démarche est non évaluée, c'est rare où l'entreprise fait appel à un prestataire de service externe, généralement Cevital forme directement ses collaborateurs » ;

**Q4 :** Quelles ont été les difficultés rencontrées lors de la mise en place de la culture digitale ?

- « La résistance au changement surtout de la part de la génération X.
- Les bugs informatiques où il y a des fois des interruptions de connexion.
- Il n'y a pas de fichiers de remplacement, car on utilise que des applications web » ;

**Q5 :** pensez-vous que Cevital a réussi la mise en place de la culture digitale ?

« Oui, elle a très bien réussi la mise en place de la culture digitale » ;

**Q6 :** La digitalisation de votre direction a-t-elle contribué à l'amélioration de sa performance?

« Oui, la culture digitale a contribué à l'amélioration de la performance de mon service en nous facilitant la réalisation de certaines tâches, telle que : le tableau de bord, car l'ancien tableau de bord, on prend beaucoup de temps pour le réaliser mais maintenant grâce au tableau de bord digital on ne prend qu'une heure pour le réaliser ce qui est un gain de temps énorme pour notre service » ;

**Q7 :** Comment avez-vous réagi à ce changement ?

« Mon équipe et moi avons accepté le changement très facilement, et je contribue dans le projet de digitalisation et ça me permet de faire moins de vérifications dans la réalisation de mon travail » ;

**Q8 :** En quoi Vos pratiques managériales ont-elles changés ?

« Oui les pratiques managériales ont beaucoup changé, elles sont devenues plus souples à mettre en place notre style de management est un management d'équipe, où on travaille toujours en collaboration pour la réalisation de nos projet » ;

## **Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL**

---

**Q9 :** Pensez-vous que votre service est plus performant en utilisant les méthodes classiques ou digitales ?

« Oui, il est beaucoup plus performant. Grâce à l'utilisation des outils digitaux on fait des consultations directement via les Smartphones et en utilisant sales force qui nous envoie des alertes automatiquement pour corriger les erreurs. Elle nous a permis de mieux maîtriser l'information. La culture digitale nous a permis de :

- Baisser le taux d'erreur ;
- Gagner du temps lors du contrôle et de vérification des données ;
- Favoriser la collaboration ».

**Q10 :** Votre équipe est-elle pleinement impliquée ?

« Oui ils sont très impliqués. Généralement au sein de notre direction il n'y a pas de résistance aux changements ».

**Q11 :** La mise en place de la culture digitale est-il un changement voulu ou imposé ?

« C'est un changement imposé par un environnement VUCA (Volatil, Incertain, Complexe, ambiguë) ».

### **3.1.3. Entretien effectué au sein de la direction commerciale**

**Q1 :** que représente pour vous le digital ?

« Le digital ; c'est tout ce qu'en utilise par le doigt, comme les smartphones et les tablettes ».

**Q2:** quand est-ce que vous avez mis en place la culture digitale ?

« Nous avons mis la culture digitale en 2018 ».

**Q3:** quels sont les outils digitaux que vous utilisez ?

Nous avons utilisé sales force, sales Buzz, CRM et MS teams. Nous utilisons également une nouvelle technique de management qui est le management visuel.

### **Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL**

---

**Q4:** la culture digitale a-t-elle contribué à l'amélioration de votre performance ?

« Oui la culture digitale a contribué à l'amélioration de la performance de notre direction, elle nous a permis de suivre notre produit de l'intérieur jusqu'à ce qu'elle arrive au consommateur final. Elle nous a également permis de :

- Avoir une meilleure visibilité sur l'évolution des parts de marché ;
- Avoir l'information pertinente qu'il faut au temps qu'il faut ;
- Saisir les opportunités ».

**Q6 :** quels sont les obstacles que vous avez rencontrés lors de la mise en place de la culture digitale ?

- « Il y avait une résistance au changement, car il y a beaucoup de fournisseurs qui n'ont pas acceptés l'utilisation, des tablettes offertes par l'entreprise pour qu'ils enregistrent tous les achats de produits ;
- La démarche de la mise en place de la culture digitale est très coûteuse.
- La résistance au changement des collaborateurs en interne » ;

**Q7 :** quel est l'impact de la crise sanitaire sur l'activité de votre direction ?

« La crise sanitaire a eu un impact positif sur notre activité car on a mis en place tous les moyens et les outils digitaux nécessaires et nous avons toutes les compétences nécessaires en interne » ;

**Q 8 :** la mise en place de la culture digitale a été pour vous un changement voulu ou imposé ?

« Un changement imposé, car Cevital est une industrie multinationale qui vend à l'étranger donc elle doit mettre en place les pratiques des grandes entreprises pour répondre aux nouvelles exigences du marché » ;

## **Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL**

---

### **3.1.4. Entretien effectué au sein de la direction des ressources humaines**

**Q1** : qui se charge de la mise en place de la stratégie digitale ?

« Tout d'abord c'est une démarche qui concerne tout le monde, la DSI soumet ses projets à la direction pour donner son accord » ;

**Q2** : quels sont les objectifs de la mise en place de la culture digitale ?

- Accroître l'engagement des collaborateurs
- Rendre l'entreprise plus adaptée à l'ère du temps.

**Q3** : quel est le budget alloué à la stratégie digitale ?

« C'est un budget énorme, dont nous n'avons pas les détails »

**Q4** : comment évaluez-vous l'importance de la culture digitale au sein de CEVITAL ?

« La culture digitale est très importante avant et après la crise sanitaire »

**Q5** : quelles sont les outils digitaux que vous utilisez ?

- « E-mailing, Outlook, Site d'e-recrutement, les ERP » ;

**Q6** : quel est l'impact du digital sur votre qualité de vie au travail ?

« La digitale a eu un impact très fort sur notre travaille, on a changé nos habitudes, il nous a permis de réduire le temps qu'on met pour réaliser une tâche, il a amélioré la communication et pleins d'autres avantages... » ;

**Q8** : que représente pour vous une culture digitale ?

« La culture digitale représente le travail avec les nouvelles technologies d'information et de communication et les réseaux sociaux » ;

**Q9** : la culture digitale a-t-elle causé l'élimination de certaines fonctions ?

« Oui, parmi les tâches qui ont été éliminées on a le secrétariat, nous avons également procédé au recrutement de nouvelles compétences concernant le digital » ;

## **Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL**

---

**Q10** : avez-vous organisé et préparer des formations liées au digital ?

« Oui, nous avons préparé des packs de formations spéciales digital, nous avons également accès à des formations gratuites Microsoft » ;

### **3.2.Synthèses de toutes les réponses (questionnaire et entretiens)**

L'objectif de cette analyse est de comparer les réponses des directions avec celles des collaborateurs en utilisant les réponses obtenues des questionnaires à travers le tri à plat et les réponses des différents entretiens. Nous allons apporter une analyse globale sans pour autant distinguer les directions.

- Toutes les directions ont attestés que la mise en place de la culture digitale a été effectuée bien avant covid, sauf que la crise sanitaire a permis de renforcer cette pratique en appliquant le télétravail, des Visio-réunions, des e-formations, etc. il est aussi à noter que certaines activités et fonctions ne peuvent être digitalisé notamment les activités liées au service de production. Ceci a bien été confirmé par les répondants à notre questionnaire dont la majorité avait affirmé que la mise en place de la culture digitale a été faite avant la pandémie du covid-19 ;
- Les directions affirment avoir eu recours à certaines formations, ainsi que des autoformations grâce à la licence obtenue avec Microsoft qui leur offre des formations gratuites notamment des formations liées au digital. En effet, Cevital procède à la formation de ses employés plus qu'au recrutement. Chose confirmée par les collaborateurs ayant répondu majoritairement par oui.
- Toutes directions confondues confirment que leur performance a amélioré et que leur productivité a augmenté grâce à la mise en place de la culture digitale et l'utilisation des outils digitaux.
- D'après leur réponse, toutes les directions utilisent le type de management participatif où ils impliquent tous les collaborateurs, ils sont mis au courant sur toutes les décisions ainsi que les projets, ils prennent également leur avis en considération ce qui fait que les collaborateurs ont le sentiment d'appartenir à Cevital et augmente leur engagement, chose qu'on a pu nous même observer durant

## **Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL**

---

notre stage. La majorité des réponses des répondants confirment le fait qu'ils soient impliqués.

- Les directions affirment qu'elles n'ont pas eu de difficultés à accepter le changement ainsi que leurs équipes, ce qui est totalement confirmé par les répondants. Cela est dû aux générations qui occupent les postes au sein de Cevital, la majorité d'entre eux sont de la génération Y qui est connu par sa capacité d'adaptation c'est en parti l'une des stratégies de Cevital qui as des collaborateurs jeunes qui concordent avec une telle entreprise innovante. Cela revient également en majeure partie au fait que Cevital offre souvent des formations afin de mettre à jour les connaissances et compétences de ses collaborateurs.
- Quant aux outils digitaux utilisés, chaque direction utilise des outils spécifiques de sorte à ce qu'elle puisse améliorer sa productivité. Et donc chaque direction utilise des outils différents. Chose qui est également confirmé par les répondants en raison de leur sélection diversifiée.
- Nous remarquons une légère contradiction entre (la réponse à la question 8 de l'entretien avec la direction commerciale avec la question 16 du questionnaire), le responsable de la DC annonce que les ressources en internes sont suffisantes, alors que les collaborateurs affirment que c'est l'une des difficultés rencontrées. Nous constatons donc que les ressources mobilisées diffèrent d'une direction à une autre.

### **3.3. Apports de l'enquête**

Après toutes ces analyses nous sommes amenés à conclure notre recherche, et apporter notre observation quant au processus de mise en place de la culture digitale et sa contribution à la performance de l'entreprise Cevital.

#### **❖ Mise en place de la culture digitale de CEVITAL**

D'après notre enquête et analyse nous avons pu déduire le processus de mise en place de la culture digitale de Cevital ainsi que sa stratégie liée à la performance.

## **Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL**

---

### **3.3.1. Processus de mise en place de la culture digital au sein de Cevital**

Cevital a commencé à utiliser une culture digitale à partir de l'an 2018. L'entreprise a fait le choix de convertir certaines de ses activités au digital en raison de l'évolution de l'environnement et des NTIC. Etant une entreprise innovante, Cevital tient toujours à ce qu'elle soit parmi les premières à intégrer de nouveaux systèmes et processus tendances et à l'ère du temps. Pour cela la transformation et la mise en place d'une culture digitale est primordial. Pour procéder à la mise en place de cette nouvelle culture dite digitale au sein de son entreprise et au profit de ses collaborateurs (ainsi que ses clients), Cevital a suivi les cinq (06) étapes suivantes :

#### **Etape 1 : Mise en place d'une équipe de pilotage**

Une réunion se tient entre la DG et la DSI pour mettre en place le projet de culture digitale. L'équipe de la direction des systèmes d'informations soumet les différentes possibilités ainsi que le processus technique à mener, le plan à suivre et les propositions numériques qui faciliteront la mise en place des outils. La direction quant à elle donnera consacrera le budget nécessaire pour mener à bien le projet.

#### **Etape 2 : Audit**

Dans cette étape plusieurs aspects ont été traités à savoir : le diagnostic de l'entreprise, sensibilisation des collaborateurs ainsi que leur développement.

Il s'agit tout d'abord de faire un diagnostic de l'entreprise d'un point de vue général où l'équipe désignée de la DSI relève les avantages et inconvénients du système actuel c'est-à-dire, du système non digital ainsi que les lacunes des anciennes pratiques pour savoir où et quoi mettre en place.

Après cela vient la sensibilisation des collaborateurs quant à la transformation de la culture traditionnelle vers une nouvelle culture digitale. La sensibilisation ne s'arrête pas qu'au partage de l'information et de la décision de mise en place du digital mais vas à l'au-delà, qui consiste à former les collaborateurs, développer leur connaissances et compétences en matière de digital.

## **Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL**

---

### **Etape 3 : Définition des services et directions concernés**

Après avoir audité et diagnostiqué, il conviendra de viser les directions clés et définir les activités qui seront concernées par la transformation digitale. En effet, ce ne sont pas toutes les tâches qui seront concernées par la transformation digitale car il y a des tâches qui nécessitent qu'elles soient réalisées manuellement.

### **Etape 4 : Mettre en place les outils**

Après avoir décidé quelles sont les directions à digitaliser, le budget nécessaire et les outils adéquats, il convient maintenant de les mettre en place.

### **Etape 5 : Contrôle et vérification**

Cette étape consiste à contrôler non seulement le fonctionnement des outils mis en place mais aussi de récolter le feedback des collaborateurs. Ces derniers étant au cœur de la transformation digitale, leur impression, niveau de satisfaction et avis quant à la nouvelle culture, sont très importants pour l'entreprise et sa performance.

### **Etape 6 : Amélioration**

Comme tout nouveau processus qui s'inscrit dans le management contemporain, l'étape de l'amélioration continue est primordiale. Il ne suffit pas d'adopter de nouvelles TIC et dire que nous sommes innovants, leur amélioration est très importante. En effet, avec l'évolution de l'environnement et des NTIC, l'entreprise doit être à l'écoute des nouvelles mises à jour, mais aussi proposer de nouvelles technologies qui s'adaptent à son fonctionnement, ses activités et collaborateurs. D'où la notion de créativité. Dans le cas de Cevital, celle-ci envisage de nouveaux projets qui portent sur de nouvelles technologies et méthodes de travail.

#### **3.3.2. Stratégie et performance de l'entreprise Cevital**

Les orientations stratégiques appliquées par l'entreprise CEVITAL explique pourquoi elle détient le monopole et la place de leader sur le marché agroalimentaire. Elle s'appuie essentiellement sur trois stratégies (voir tableau 3.2) : stratégie de spécialisation, stratégie de diversification et stratégie d'internationalisation. Avoir une stratégie c'est bien mais

## Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL

---

faire une étude de l'environnement c'est mieux. Parmi les outils qu'elle utilise pour faire un diagnostic stratégique nous citons : le modèle PESTEL, l'analyse SWOT, la matrice BCG et OVAR<sup>2</sup> qui permettent à Cevital de se positionner mais aussi d'affronter la rude concurrence qui règne sur le marché.

L'importance accordée à la R&D a permis à Cevital de se rendre compte de l'importance des NTIC. C'est pour cela qu'elle décide de mettre en place une culture digitale qui a été une décision stratégique pour l'entreprise. Le digital est aussi une stratégie « stratégie digitale » elle compte désormais parmi les facteurs clés de succès de Cevital et l'un de ses avantages concurrentiels. (Les concurrents de Cevital concernant les corps gras nous en citons : Afia, La belle, Zinor et Safia, pour le sucre : Cristal union comme principal concurrent).

Comme déjà cité, la stratégie digitale, la culture du digital ainsi que les outils mis en place contribuent à l'amélioration de la performance de l'entreprise notamment Cevital.

L'accès aux services suivants : DFC, DC, DSI et DRH nous a permis d'analyser le fonctionnement digital au sein de ces services ainsi que les outils qu'ils utilisent.

### A. Direction des systèmes d'informations de Cevital

Cette direction a toujours été confronté au numérique et au digital, c'est de là que proviennent les idées et projets liés au digital pour ensuite être partagé avec le reste des directions et collaborateurs. Parmi les outils qu'ils utilisent, nous citons : **Microsoft, power BI, office 365, MS project, MS teams**, etc. cette direction interagit avec l'ensemble des autres directions et s'échangent des projets entre elles afin d'améliorer le fonctionnement des outils déjà mis en place, d'en proposer de nouveaux, de modifier ou autre.

La performance de ce service se mesure à travers l'efficacité des outils proposés, de la puissance du stockage et circulation de l'information, de l'efficacité des SI, de la productivité et engagement des équipes.

---

<sup>2</sup>OVAR est une méthode qui va de la fixation des objectifs au pilotage des actions.

## Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL

### B. Direction commerciale

Avec la mise en place de la culture digitale la direction commerciale améliore sa performance en utilisant des outils qui permettent d'augmenter le CA ainsi que les parts de marché. Les outils utilisés sont : Sales forces, sales buzz. (Voir annexe n°: 5). Ces outils, permettent à la direction commerciale d'avoir accès à toutes les informations en détail concernant : les commandes des clients, leur localisation, les produits vendus, les stocks, le taux de vente et ce à n'importe quel moment. Parmi les indicateurs qui permettent d'analyser la performance de l'entreprise, nous citons : le chiffre d'affaire, les parts de marché et le volume des ventes. Les informations données sur le tableau ci-dessous montre l'évolution de ces indicateurs ce qui explique en quelque par une nette amélioration de la performance commerciale de Cevital.

**Tableau n° 50 : augmentation du CA et volume de vente par famille de produit**

Famille produit	Tonnage			CA HT			Evol Volume		Evol CA HT	
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	Evo% 19 Vs 18	Evo% 20 Vs 19	Evo% 19 Vs 18	Evo% 20 Vs 19
Huile	380 060	388 654	395 408	52 683 282 670	53 580 313 006	58 066 233 169	2%	4%	2%	7%
Margarine	48 570	48 960	47 130	7 012 972 344	6 802 384 531	6 790 929 348	1%	-4%	-3%	0%
Beurre	46	353	177	32 815 321	216 570 737	103 582 029	659%	-50%	560%	-52%
Sucre	772 143	707 750	779 543	48 406 812 194	37 388 172 207	43 341 677 822	1%	7%	-10%	14%
Boissons	305 264	300 510	306 416	4 746 524 042	5 045 614 483	5 040 820 930	-2%	2%	6%	0%
Confitures	966	783	1 473	88 493 890	75 662 434	142 282 403	-19%	7%	-14%	7%
Légumes secs	17 139	9 565	5 238	2 112 444 377	1 041 098 139	561 044 458	-44%	-46%	-51%	-46%
Sauces	1 687	2 395	2 298	786 384 853	960 350 156	876 881 294	42%	-9%	22%	-9%
Sous produit RAF	20 658	18 468	23 061	511 672 047	522 387 630	597 023 555	-11%	25%	2%	14%
Chaux	14 029	11 954	13 717	211 355 804	151 339 424	147 327 077	-15%	15%	-28%	-3%
CO2	1 281	2 783	3 241	30 118 032	58 773 096	65 218 860	117%	6%	95%	11%
<b>Total général</b>	<b>1 561 843</b>	<b>1 492 175</b>	<b>1 567 702</b>	<b>116 622 875 575</b>	<b>111 796 171 459</b>	<b>115 733 020 945</b>	<b>0%</b>	<b>6%</b>	<b>-4%</b>	<b>3%</b>

Source : document interne à Cevital

D'après le document interne délivré par Cevital, on constate que le CA a enregistré un taux de baisse de 4% en 2019 par rapport à l'année 2018. Cette baisse se justifie par la crise sanitaire du covid-19 que le monde a traversé, il y avait une cessation de certaines activités par exemple comme l'hôtellerie ce qui explique la baisse des ventes de certains produits comme la margarine, la confiture, les légumes sec, sauces, etc. Il ya aussi d'autre raisons comme les restrictions sanitaire imposées par l'Etat, la baisse du pouvoir d'achat du

## **Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL**

---

consommateur. Le consommateur achète les produits de première nécessité telle que l'huile, le sucre. Mais malgré cette baisse du CA, Cevital a pu gérer la situation grâce à la diversité de ses produits. Ses produits de première nécessité (l'huile, sucre) ont pu compenser la baisse des ventes d'autres produits. En 2020 le CA de Cevital a enregistré une hausse de 3.40% par rapport à l'année 2019. Cela s'explique par le retour de l'activité et l'utilisation des outils digitaux tels que sales forces et sales Buzz dans la direction commerciale ce qui a permis de contrôler la vente du produit jusqu'à son arrivé aux consommateurs finaux. En résumé l'augmentation des ventes est due à l'utilisation de ces applications digitales Sales force et Sales Buzz voir Annexe n°5

Taux du CA =  $(\text{CA de l'année N} - \text{CA de l'année N-1}) / (\text{CA de l'année N}) \times 100$

Par ailleurs, nous appuyons et renforçons notre analyse par le tableau de bord des ventes nationales et étrangères dans lequel nous pouvons remarquer la nette augmentation du CA. (Voir annexe n°6 et tableau n°51

### **C. Direction financière**

Cevital a mis en place des boites communes dont l'accès est commun à tous les membres du service. La réalisation des TDB<sup>3</sup> financiers et les bilans comptables ne sont plus réalisés par Excel mais à partir du logiciel digital **Power BI**<sup>4</sup>. Cet outil permet de détecter les anomalies ce qui rend facile leurs corrections.

### **D. Direction RH**

Désormais Cevital utilise le recrutement via l'outil digital qu'on appelle recrutement. Ce qui permet de gagner du temps qu'elle a l'habitude de perdre dans le processus de recrutement.

Pas que, Cevital utilise des boites communes pour l'ensemble de ces directions citées qui permettent d'échanger et faciliter la circulation de l'information. Elle utilise également

---

<sup>3</sup> Tableaux de bords.

<sup>4</sup> Logiciel qui donne une solution d'analyse de données de Microsoft.

### Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL

---

le logiciel intrant IWIN<sup>5</sup> pour diffuser les informations au sein de l'entreprise ce qui permet aux dirigeants de prendre des décisions.

En termes de stratégie et de concurrence, les informations liées à la veille stratégique de Cevital sont également partagées à travers une boîte de veille digitale notamment Outlook, où l'on envoi des mails collectifs à l'ensemble de la cellule de veille.

Tous ces outils permettent à Cevital de partager les informations, d'en sélectionner les plus pertinentes afin de prendre la décision la plus efficace.

Nous pouvons donc, résumer l'impact de la culture digital sur Cevital à travers le tableau ci-dessous :

**Tableau n° 51 : Impact de la culture et transformation digitale sur Cevital**

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Direction spécialisée dans le numérique et digital ce qui minimise les risques de dysfonctionnement.</li><li>- Equipes déjà disponibles et compétentes pour mener la transformation digitale (DSI)</li><li>- Esprit créatif et innovant des équipes de la DSI</li><li>- Maîtrise des outils digitaux disponibles (mis en place)</li><li>- Efficacité de télétravail</li><li>- Meilleure circulation des informations</li><li>- Nouvelle pratique de management (management visuel)</li><li>- Autonomie des salariés</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- La non maitrise totale des outils digitaux notamment le Cloud</li><li>- Résistance au changement de certains collaborateurs</li><li>- Très légère négligence quant à l'importance du digital pour les autres directions (ils se focalisent sur la DSI)</li><li>- Cevital n'a accès qu'aux offres de Microsoft</li><li>- Réduction de certains espaces de travail</li><li>- Dialogue social quasi inexistant</li></ul>

---

<sup>5</sup> IWIN logiciel intrant qui sert à diffuser les informations.

### **Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL**

<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Création de nouveaux projets, (un nouveau projet digital avec la DFC est en cours de réalisation, nommé CEVWEB qui facilitera le calcul des coûts de production et de revient)</li><li>- La veille stratégique de Cevital est encore plus performante (les données sont plus sécurisées).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- La crise sanitaire du covid-19 est une barrière pour la DSI qui n'est pas en mesure d'essayer les nouveaux outils digitaux sur les autres directions</li><li>- Fuite de données</li><li>- Risque de piratage</li></ul>

**Source : établi par nos soins à partir de notre observation sur le terrain**

Nous pouvons donc dire que, oui, la culture digitale a eu un impact positif sur Cevital, en lui permettant d'améliorer sa performance globale. La culture digitale contribue donc à la performance de Cevital.

#### **Conclusion**

Dans ce chapitre, nous avons tenté de donner une brève présentation de notre organisme d'accueil, ainsi que notre méthodologie de recherche. Grâce à laquelle nous avons pu collecter, traiter et analyser les données obtenues lors de notre enquête au sein de la SPA Cevital. Pour ce faire, nous avons distribué des questionnaires et effectué des entretiens avec plusieurs directions.

Suite à notre enquête et à partir des résultats obtenus, nous pouvons conclure que la culture digitale a contribué à améliorer la performance de Cevital et ce à travers l'amélioration de ses directions ainsi qu'à l'augmentation de la productivité de ses collaborateurs. Les outils digitaux ont permis de maintenir les activités même à distance, de faciliter les ventes et leur suivi ce qui a engendré une augmentation du volume de vente, des parts du marché ainsi du CA pour certains produits. Ils ont également permis d'améliorer la qualité de vie au travail

### **Chapitre 3 Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL**

---

des collaborateurs en facilitant la circulation de l'information et en réduisant le temps que prends chaque tâche. Les collaborateurs sont au cœur de la transformation digitale, pour cela Cevital se charge de les former afin d'améliorer leurs compétences et développer de nouvelles connaissances.

Nous pouvons donc dire que Cevital a pu éviter une résistance au changement grâce à l'implication et formation de ses collaborateurs ce qui a donc facilité la mise en place du processus de transformation digitale. Quant à la crise sanitaire, celle-ci n'a pas eu d'impact sur les services déjà digitalisées auparavant.

# **Conclusion générale**

La culture digitale est désormais l'un des leviers stratégiques de l'entreprise. A l'ère actuelle, la transformation digitale de la culture est primordiale, pour cela il est nécessaire de suivre le bon processus afin de réussir sa transformation.

Avant de présenter les principaux résultats, il convient d'abord de rappeler nos étapes, rappeler notre problématique, les objectifs ainsi que la méthodologie de travail suivie.

Dans notre partie théorique, nous avons en premier lieu traité le sujet de culture digitale tout en suivant une démarche déductive ou nous avons procédé à des explications causales et ce tout au long de la partie théorique. Pour commencer, nous avons d'abord abordé le cadre conceptuel de la culture digitale où nous y avons définis tous les concepts qui lui sont relatifs, ainsi que ses principaux objectifs pour ensuite dresser les principales différences entre les cultures. Ensuite, nous avons traité la mise en place de la culture digitale où nous avons retracé ses principales étapes et processus ainsi que les outils nécessaires à son fonctionnement. En second lieu, nous avons traité la performance de l'entreprise en général, où nous y avons abordé les différentes classifications de performance et ses modalités de mesures. Ensuite, nous avons abordé le lien existant entre la stratégie, la performance et le digital. Et enfin, nous avons établi un modèle conceptuel qui retrace le lien existant entre la culture digitale et la performance de l'entreprise.

Dans notre partie pratique, nous avons effectué une analyse et une évaluation sur le terrain puis interpréter les résultats que nous avons obtenus grâce aux questionnaires distribués à l'ensemble des employés et aux entretiens effectués avec la DSI, DFC, DC et DRH, et ce en utilisant la méthode du tri à plat via Microsoft office Excel, rajoutant à cela une analyse par axe et une analyse croisée des axes. Nous avons également traité les réponses des entretiens ce qui nous a permis de faire une comparaison entre les réponses du questionnaire avec celle des entretiens pour en faire ressortir une synthèse.

L'objectif principal de notre enquête consistait d'évaluer et d'analyser la contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise SPA CEVITAL- AGRO. Notre problématique était donc la suivante : « **La culture digitale contribue-t-elle à l'amélioration de la performance de l'entreprise Cevital ?** »

Le traitement théorique via nos deux chapitres, ainsi que notre chapitre pratique qui porte sur notre enquête, et dans lequel nous avons analysé et interprété les résultats nous ont permis de mieux répondre à notre problématique de recherche.

L'enquête que nous avons effectuée au sein de la SPA CEVITAL- AGRO nous a permis de soulever les principaux résultats suivants :

L'analyse des questionnaires et des entretiens nous a permis de constater que la grande majorité des personnes interrogées confirment que la culture digitale a contribué à l'amélioration de la performance de Cevital. Ils affirment que les outils digitaux ont eu un impact positif sur leur productivité. Ainsi, les entretiens également effectués confirment que la culture digitale a eu un impact positif sur leur rendement favorisant ainsi l'amélioration de leur performance. A travers notre analyse, nous avons remarqué que les ventes de Cevital se maintiennent même à distance (voir annexe n°5) ce qui permet d'augmenter les parts de marchés ainsi une hausse du CA (voir tableau n°51, annexe 6) ;

A partir du site de recrutement de Cevital, le service RH enregistre une nette amélioration de leur performance et ce à partir du temps qu'ils gagnent, le site LinkedIn permet de recruter facilement et rapidement les compétences nécessaires. (À partir d'une réponse à une question ouverte du questionnaire « question 6, 8 et 12 » annexe 3)

Nous avons également remarqué l'implication des collaborateurs de Cevital. Ceci a également été confirmé à partir des réponses à la « question 20 » du questionnaire et des entretiens. De par leur implication, leur adaptation au changement a également été confirmé (voir les résultats de l'analyse par axe et de l'analyse croisée des axes).

Nous concluons également par le fait que Cevital a mis en place une culture digitale avant la pandémie du covid-19, sauf que cette dernière à renforcer leur application du digital et concerne désormais plus de directions qu'avant Covid. Ce qui explique que Cevital n'a pas subi un changement brusque, et donc a permis aux collaborateurs de facilement s'y adapter. La culture digitale leur a permis une meilleure : flexibilité, agilité, facilité d'accès à l'information et l'apprentissage continu.

Cevital, assure la continuité de ses activités via le télétravail, en faisant des Visio-réunions, elle a eu recours à un nouveau type de management, qui est le management visuel.

Et donc en réponse à notre problématique, oui, la culture digitale a eu sa part de contribution à l'amélioration de la performance de Cevital. Cependant, son impact est ; double impact positif et négatif. Impact négatif du sens où son utilisation doit être modérée c.à.d. ne pas arriver au point de remplacer l'Homme. Dans certaines industries, la digitalisation déshumanise. Ce qui est un impact négatif engendrant des licenciements et par la suite une hausse du taux de chômage. Pour cela son utilisation à un taux modéré est vivement recommandée. Impact positif du sens où elle permet de rendre les collaborateurs plus autonomes, améliore leur productivité, améliore leur QVT, fait face à la concurrence, etc.

N'oublions pas que c'est un levier stratégique et avantage compétitif.

Après avoir répondu à notre problématique, et à l'issue de notre recherche via les entretiens et le questionnaire, nous constatons la conformité et validité de nos quatre (04) hypothèses. Selon **H1** : la culture digitale a contribué d'une manière positive à la performance de Cevital ; effectivement, grâce aux nouveaux outils digitaux notamment au télétravail, etc. Cevital a pu maintenir le fonctionnement de ses activités bien plus encore, le rendement est plus important, les ventes ont augmenté (sales forces, sales buzz), le CA a également connu une hausse (voir annexe N°6). Selon **H2** : la culture digitale a impacté positivement le rendement des directions (DFC, DRH, DC et DSI) de Cevital. En continuité à l'hypothèse une (01), effectivement, chaque direction a enregistré une augmentation de son rendement. Selon **H3** : la culture digitale a amélioré la productivité des collaborateurs de Cevital ; effectivement les collaborateurs sont beaucoup plus épanouis et satisfaits à l'égard de sa présence au sein de l'entreprise, ces outils leur facilitent le travail ce qui les rend beaucoup plus productif. Ils réalisent désormais leurs tâches en moins de temps et moins d'énergies. Selon **H4** : les collaborateurs de Cevital ont facilement accepté le changement, selon leur réponse. Ceci a été confirmé, et ce grâce à la génération Y qui est la génération la plus dominante à Cevital et qui est connue par sa capacité d'adaptation, mais aussi grâce à leur implication de par la direction.

Par ailleurs, malgré son impact positif, nous avons détecté les insuffisances suivantes :

1. Le processus de transformation digitale et la culture digitale en soit, n'est pas formalisée ;
2. Les formations à ce sujet de digital sont insuffisantes malgré son importance.

3. La culture digitale n'est pas vraiment connue par l'ensemble des employés, pour la majorité d'entre eux elle ne se résume qu'aux outils digitaux
4. Les outils digitaux sont maîtrisés que par le front office alors que le back office ne maîtrise pas vraiment ses outils digitaux.

En réponse à ces insuffisances nous proposons deux solutions :

- Cette stratégie et pratique doit être formalisée en la rédigeant sous forme d'une charte de valeur ;
- Sensibiliser l'ensemble de ses collaborateurs en partageant des brochures ou en faisant des rappels ;
- Améliorer l'utilisation du management visuel ;
- Investir plus en termes de formations liées au digital et à la gestion à l'ère du digitale.

Malgré les résultats que nous avons obtenus durant notre enquête, notre enquête présente tout de même les limites suivantes :

- Effectif restreint ;
- Non restitution de la totalité des questionnaires ;
- Données insuffisantes.

Nous avons également rencontré des difficultés à savoir : le manque d'informations en raison de leurs confidentialités, absence de communication, l'accès à la direction et aux autres services a vraiment été difficile.

Toutes ces limites sont dues à une seule et unique raison qui est la pandémie du covid-19. Effectivement, l'accès à l'entreprise nous a été difficile d'où le commencement très tardif de notre stage. Cevital a limité l'entrée des stagiaires ce qui fait que notre stage ne s'effectuait pas d'une manière habituelle mais par prise de RDV selon la situation de l'entreprise, elle a également procédé à une nouvelle loi qui est d'autoriser un stagiaire seulement à l'accès, ce qui a causé un décalage en termes d'informations et de compréhension.

Certains prolongements sont possibles à l'avenir nous en citons quelques-uns :

- Mesure de la performance digitale (via les indicateurs digitaux) ;
- Evaluation de l'implication du personnel à la performance de l'entreprise à l'ère du digital ;
- Nouvelles perspectives de la veille technologique
- Adaptation des nouvelles technologies digitales
- Mesure de l'impact de la culture digitale sur les différentes directions ainsi se spécialiser sur une seule performance par ex : son impact sur la performance commerciale ;
- Les enjeux de la culture digitale (celui-ci concerne une prévision pour après covid) ;
- Le rapport entre la responsabilité sociétale des entreprises et la culture digitale.

# **Bibliographie**

Anne. (2017, 01 30). *Les acteurs de la transformation digitale*. Consulté le 07 24, 2021, sur Apsynet: <https://www.apsynet.fr/apsynet/>

Autio. (2017). Digitalisation, Ecosystems, Entrepreneurship and Policy. In Perspectives into Topical Issues Is Society and Ways to Support Political Decision Making. Dans M. Delahaye, *Quels sont les impacts de la digitalisation sur les mesures.*(p.117)

BARABE, M., & MELLER, O. (2006). *Manageor*. Paris: Dunod.(p.172-173)

BARABEL, & Meier. (2015). *MANAGEOR, tout le management à l'ère digitale* (éd. 3e édition ). paris: Dunod .(p.195)

BARABEL, M. (2015). *Manageor tout le management à l'ère digitale* (éd. 3e édition ). DUNOD.(p.644-648)

BARABEL, M. (2015). *Manageor, tout le management à l'ère digitale* (éd. 3e édition). Paris: Dunod.(p.650)

BOSCHE, M. (1984). *Corporate culture, la culture sans histoire*.

BOURGUIGNON, A. (1998). représentation de la performance: le contrôle de gestion ne suffit pas,.. V2. Nantes.

BOURQUIGNON, A. (1995). « *Peut-on définir la performance* ». Revue Française de Gestion.

BRUNET, L. &. (2000). Climat organisationnel et culture organisationnelle : apport distinct ou redondant ? *Revue québécoise de psychologie*(21 (3)) , 179-200.

CASPAR, P., & MILLET, J.-G. (1993). *Apprécier et valoriser les hommes*. Edition Liaisons.(p.185)

CHABIN, M.-A. (2017, Mars 28). *TRANSARCHIVISTIQUE*. Consulté le Juin 20, 2021, sur Différence entre numérisation et dématérialisation: <https://transarchivistique.fr/difference-entre-numerisation-et-dematerialisation/>

CHAKRAVARTHY. (1986). Dans Z. ISSOR, *la performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions* (p. 101).

- CHARREAUX, G. (1998). *Le point sur la mesure de performance des entreprises*. Paris: Economica.(p.112)
- DELORME, P., & DJELLALIL, J. (2015). *La transformation digitale "saisir les opportunités du numérique pour l'entreprise"*. Paris: Dunod.(p.11)
- DELORME, P., & DJELLALIL, J. (2015). *La transformation digitale "saisir les opportunités du numérique pour l'entreprise"*. Dunod. (p.167)
- DUCREY, V., & VIVIER, E. (2017). *Le guide de la transformation digitale "les méthodes en 6 chantiers pour réussir votre transformation digitale"*. Eyrolles. (1<sup>er</sup> chantier)
- DUCREY, V., & VIVIER, E. (2017). *Le guide de la transformation digitale "méthode en six chantiers pour réussir votre transformation"*. Paris: Eyrolles. (2<sup>ème</sup> chantier)
- DUDEZERT, A. (2018). *La transformation digitale des entreprises*. La découverte.
- F.BACHELET. (2019, 06 06). *rhmatin*. Consulté le 06 15, 2021, sur <https://www.rhmatin.com/sirh/core-rh/le-role-du-drh-insuffler-une-culture-digitale.html?fbclid=IwAR0YopS64HYM3IdEf8N5Gh3HDko3Zj0CIKoQj11uyCkpO8QptNs bcbSC2wQ>
- FERHANE, F. (2019). *L'impact du marketing digital sur la performance des entreprises: cas d'un échantillon d'entreprises algériennes*. Thèse de doctorat.
- FISCHER, F. (2021). *Suites collaboratives, valeurs d'usages et alternatives*. rapport , paris.
- FRANQUE, Q., & ZANTE, B. (2019). *Les défis de la transformation digitale*. Dunod.(p.92)
- GIBERT, P. (1980). *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*. Paris.: Editions d'organisations (p.109)
- ISSOR, Z. (2017). *La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions, Projectics/Proyética/Projectique*.
- J.F SOUTENAIN, P. FARCET. (2006). *Organisation et gestion de l'entreprise*. Paris: Foucher (p.210)

J.P. HELFER, M.KALIKA, J. ORSONI. (2016). *Management stratégique*. Paris: Vuibert (p.32)

JOSET, P. (2017, mai 11). *geneva business news*. Récupéré sur [gbnews.ch/digital-lincontournable-allie-strategique-drh/](http://gbnews.ch/digital-lincontournable-allie-strategique-drh/)

KALIKA, M. (2006). *Management et TIC: 5ans de e-management dans les entreprises*. Pays bas: LIAISON. (p.52)

KALIKA, M. (1988). *Structures d'entreprise: réalités, déterminants et performances*. Edition Economica.(p.146).

LEDAIN, & NDAO. (1997). « *Système d'aide à la décision pour la génération des processus d'inspection par la fédération des expertises métier* ». Paris.

LESCA. H (1982). *Structure et systèmes d'information, facteur de compétitivité de l'entreprise*. Edition Masson, Paris. (p.87)

LUMAPPS. (2021). Consulté le 07 15, 2021, sur *Transformation digitale : Les 10 outils essentiels en entreprise*: <https://www.lumapps.com/>

MARCHESNAY, M. (1991). *Economie d'entreprise*. Edition d'Eyrolles.(p.242).

Marie. (2019, Novembre 13). *Transformation digitale : ma PME est-elle concernée ? 3 outils concrets*.

MARMUSE, C. (1997). *La performance, Encyclopédie de Gestion*. Edition Economica.(p.42).

MEIER, O. (2009). *DICO du manager; 500 clés pour comprendre et agir*.Paris: Dunod.(p.65)

Michel Koutchouk. (s.d.). *Infotel*. Consulté le 06 21, 2021, sur <https://www.infotel.com/>

NWAMEN, F. (2006). *Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises*, La Revue des Sciences de Gestion. 113.

R.A. THIETART, J.M. XUEREB. (2005) *stratégies*. Paris: Dunod. (p.12).

Rémi JUET (2008). *La boîte à outil du manager*. Paris: Dunod. (p.94).

REIS, J., & al, e. (2018). *Digital transformation*. A literature review and guidelines for future research.

ROCCA SERRA, O., &Gevorgyan, A. (2019-2020). *La transformation digitale dans les entreprises: attentes et retombées, "En quoi les résultats de la transformation digitale peuvent ils différer des effets escomptés ?"*.mémoire de recherche, INSEEC school of business &economics , Paris, Bordeaux, Lyon, Londonc, San Francisco .

ROISIN, J. (2003). *De la survivance à la vie : clinique et théorie psychanalytiques du traumatisme*.Belgique.

ROSS, J., & al, e. (2013). *you may not need big data after all* (Vol. vol. 91 (12)). havard business review.

SAUCET, P. (2018, juillet 29). *La démarche de transformation digitale - Objectifs, programmes, outils*. Consulté le juillet 03, 2021, sur PS9 Conseil: <http://ps9-conseil.com/demarche-transformation-digitale.php>

SCHEIN, (. (1985). organisational culture and leadership, in RFG, août 1989. Dans B. MEIER, *Manageor tout le management à l'ère digitale* (éd. 3e édition , p. 128). DUNOD.

SINGH PRANJALI;. (2017). XXVIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique *.Le digital dans la transformation de la performance des petites et moyennes entreprises des pays en voie de développement*.

SOGIA SYSTEME. (2019). *Comprendre le fonctionnement de chacune des générations*.

TCHANKAM, J.-P. (2000). *L'entreprise familiale au Cameroun, Cahier de recherche du CREF*.

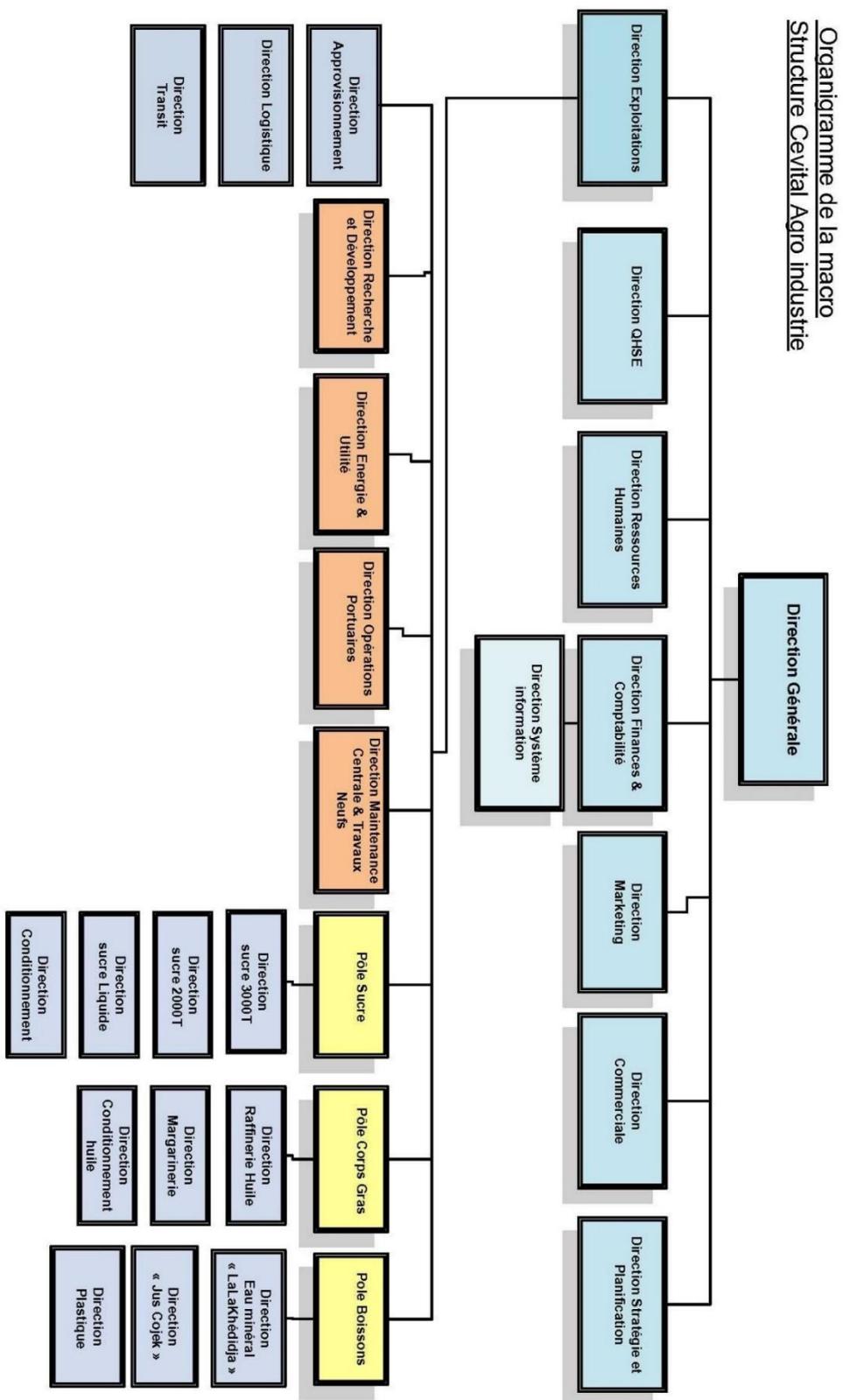
THEVENET, M. (2006). *La culture d'entreprise* (Vol. 128 pages.). 5ème édition PUF.

VIAL, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, in press* .

WESTERMAN, G., & al, &. (2011). *Digital Transformation: A Roadmap for Billion-DollarOrganization; MITSloan Management Review*.Revue.

# **Annexes**

Annexe N°1 : organigramme de Cevital



**Annexe N°2:** Questions de l'entretien de pré-enquête en vue du choix de l'objectif de recherche

**QUESTION 1 :** Quand est-ce que vous avez mis en place la culture digitale ? Quand est-ce qu'avez-vous commencé à travailler avec les outils digitaux ?

**QUESTION 2 :** Quel été l'élément déclencheur qui vous a poussé à instaurer une culture digitale ? Comment avez-vous pris conscience de la nécessité de mettre en place une culture digitale ?

**QUESTION 3 :** Comment avez-vous mis en place la culture digitale ?

**QUESTION 4 :** Avez-vous eu recours à un organisme externe pour accompagner votre transformation digitale ?

**QUESTION 5 :** Quelles ont été les difficultés rencontrées lors de la mise en place de la culture digitale ?

**QUESTION 6 :** Quel été votre plan d'action ?

**Annexe N°03 : Questionnaire d'enquête sur : la culture digitale et performance de l'entreprise**



**Université Abderrahmane Mira de BEJAIA**

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

**Département des Sciences de Gestion**



## **Lettre d'introduction**

Dans le cadre de l'obtention de notre diplôme de master en Sciences de Gestion, spécialité

Management. Nous souhaitons réaliser une enquête dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin d'étude dont le thème est « **La contribution de la culture digitale à la performance organisationnelle, cas : CEVITAL SPA** ».

L'objectif de cette étude est de voir si la mise en place de la culture digitale contribue réellement à améliorer la performance organisationnelle. Nous vous serons reconnaissantes de bien vouloir compléter ce questionnaire.

Votre participation à cette enquête sera entièrement anonyme, vos réponses seront uniquement utilisées dans le cadre de ce mémoire et ne seront en aucun cas transmises ailleurs.

**Axe 1 : Profil du répondant**

1. Vous êtes :
  - Un homme
  - Une femme
2. Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?
  - Cadre
  - Agent de maîtrise
  - Agent d'exécution
3. A quelle génération appartenez-vous ?
  - Les baby-boomers : nés entre 1946 & 1964
  - La génération X : nés entre 1965 & 1976
  - La génération Y : nés entre 1980 & 2000
  - La génération Z : nés à partir de l'année 2000
4. Quel est votre niveau d'ancienneté ?
  - Moins de 1 an
  - [1 – 7 ans]
  - Plus de 7 ans
5. Dans quel département êtes-vous affiliés ?
  - Direction logistique.
  - Direction marketing.
  - Direction ressource humaine.
  - Direction comptabilité et finance.
  - Direction commerciale.
  - Direction système d'information.

**Axe 2 : perception de la culture digitale**

6. Parmi les outils et moyens digitaux suivants, quels sont ceux que vous utilisez dans votre fonction quotidienne ?

*Plusieurs réponses sont possibles*

- Smartphones/ ordinateurs/ tablettes
- E-mailing
- Outlook
- Réseaux sociaux
- Plateformes collaboratives
- CRM
- ERP

7. Quel est le degré d'utilisation de ces technologies digitales ?

*Une seule réponse par ligne.*

Utilisation	Modérée	Faible	Pas du tout Intense	
Les applications web (site web, emailing, blog)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les réseaux sociaux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les technologies mobiles (Application, Smartphone...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cloud (calcul et stockage de données)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ERP et autres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Selon vous, quel est l'impact du numérique sur la qualité de vie du travail des collaborateurs?

- Impact Fort
- Impact moyen
- Impact faible
- Pas d'impact

9. Avez-vous trouvé des difficultés à vous adapter avec ces nouveaux outils ?  
(Résistance au changement)

- Oui
- Non

10. Cevital a-t-elle :

- Recruté des professionnels en digital
- A formé ses propres salariés

11. Selon vous, la culture digitale :

- Ne concerne que les dirigeants
- Ne concerne que les employés
- Les deux

12. Selon vous, mettre en place une culture digitale est une opportunité ou une menace pour l'entreprise ?

- Opportunité
- Menace

13. Que représente pour vous la culture digitale ?

.....  
.....  
.....

**Axe 3 : impact de la mise en place de la culture digitale**

14. Sur une échelle de 0 à 10 quel est votre niveau de satisfaction quant à la présence de la culture digitale et ses outils au sein de CEVITAL ?

- [0 à 4] : pas satisfait
- [5 à 7] : Moyennement satisfait
- [8 à 10] : Très satisfait

15. Est-ce que la culture digitale a causé l'élimination de certaines fonctions/ tâches?

- Oui
- Non

16. Quelles sont les fonctions/tâches éliminées par la digitalisation ?

.....  
.....

17. Quelles sont les difficultés rencontrées lors de la mise en place de la culture digitale?*Plusieurs réponses sont possibles*

- Manque de moyens financiers en raison de leur charretée
- Manque de temps
- Main d'œuvre non qualifiée et non formée au digital (manque de compétences)
- Manque de ressource interne pour piloter la transformation
- Manque d'initiative et de contribution des collaborateurs
- Le changement culturel et organisationnel

18. La mise en place de la culture digitale a-t-elle contribué à l'amélioration de la performance organisationnelle de CEVITAL ?

- Oui
- Non

**Axe 4 : Stratégie de digitalisation**

19. Qui se charge de la stratégie digitale ?

*Plusieurs réponses sont possibles*

- PDG
- Vice-président
- Directeur
- Manager
- Staff coordinateur

20. Avez-vous été impliqué lors de l'élaboration et la mise en place de la culture digitale ?

- Oui
- Non

21. Si oui, de quelle manière avez-vous été impliqués ?

- D'une manière directe
- D'une manière indirecte

22. Quel est selon vous, l'objectif de la stratégie digitale ? *Plusieurs réponses sont possibles*

- Transformer et améliorer les processus d'affaires et/ou les business modèles
- Accroître l'engagement des collaborateurs
- Rendre l'entreprise plus innovante et dans l'ère du temps
- Faire face à la concurrence
- S'adapter à l'environnement
- Faciliter la prise de décision et la remontée d'informations
- Accroître l'efficacité de l'entreprise

23. Quel est le budget alloué à la stratégie digitale ? .....

#### **Axe 5 : La culture digitale en période de COVID**

24. La culture digitale a été mise en place :

- Avant la crise sanitaire du covid-19
- Pendant la crise sanitaire du covid-19

25. Le nombre de salarié a-t-il diminué avec la survenue de la crise sanitaire du covid - 19 ?

- Oui
- Non

26. Comment fonctionne actuellement votre entreprise ?

- Travail à distance (télétravail)
- Présentiel
- Partiel

27. Le CA de CEVITAL a-t-il baissé ou augmenté en raison du télétravail et l'utilisation des outils digitaux ?

- A baissé
- A augmenté

**28. Avant** le COVID-19, quel était le pourcentage des salariés qui travaillaient à distance ?

- Nul
- Moins de 50%
- Plus de 50%

**29. Pendant** la période où les cas de COVID-19 avaient atteint leur niveau record, quel était le pourcentage de salariés qui travaillaient à distance (en 2020)?

- Nul
- Moins de 50%
- Plus de 50%

**30.** Le télétravail a-t-il modifié votre productivité ?

- Elle a augmenté
- Elle a diminué
- Pas de changement

**31.** L'Algérie aujourd'hui vit sa 3eme vague du covid-19 (variant delta), les mesures et outils de travail sont-ils les mêmes que la 1<sup>ère</sup> vague ?

- Oui
- Non

**32.** Si non, quelles sont les nouveaux outils et méthodes de travail ?

.....  
 .....

**33.** Veuillez évaluer l'importance de la culture digitale au sein de votre entreprise :

*Une seule réponse par ligne.*

	Très importante	Importante	Neutre	Sans importance
Avant COVID-19	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pendant COVID-19	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**34.** Sur une échelle de 1 à 5, notez la capacité de CEVITAL à avoir relevé le défi de la gestion liée au covid 19.

1-2: Cevital n'a pas pu relever le défi, mauvaise gestion. 3: moyennement. 4-5: Bonne gestion.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<input type="radio"/>				

*Nous vous remercions pour le temps que vous nous avez accordé afin de répondre à ce questionnaire.*

**Annexe 04 : entretiens**



**Université Abderrahmane Mira de BEJAIA**  
**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion**  
**Département des Sciences de Gestion**



**Présentation**

Ce guide s'inscrit dans le cadre d'un travail de Master en sciences de gestion, spécialité Management sous le thème de :

**Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise**

Le but de notre recherche est d'analyser l'impact de la culture digitale sur performance globale de l'entreprise. Pour ce faire, nous avons réalisé quatre entretiens avec les responsables des directions suivantes :

- Direction des systèmes d'informations ;
- Direction des finances et comptabilités ;
- Direction commerciale ;
- Direction des ressources humaines.

## **Entretien avec la direction des systèmes d'informations**

**Q1** : quand est-ce que vous est ce que vous avez mis en place la culture digitale ?

**Q2** : comment vous avez mis en place les outils digitaux ?

**Q3** : est-ce que vous avez bénéficié de formations pour maîtriser le digital et la culture digitale ?

**Q4** : quels sont les différents outils digitaux que vous avez mis en place ?

**Q5**:quelles sont les pratiques managériales que vous mettez en place ?

**Q6**: est ce que Cevital a réussi la mise en place de la culture digitale partiellement ou totalement ?

**Q7**: quelles sont les étapes mises en place parCevital pour instaurer une culture digitale ?

**Q8**:quels sont vos prochains objectif pour améliorer la culture digitale de Cevital ?

**Q9**:Qu'elle la contribution de la DSI à la performance de l'entreprise ?

**Q10** : Vos équipes sont-elles pleinement impliquées ?

**Q11** : y a-t-il eu un élément déclencheur pour se mettre à la transformation digitale ?

**Q12** : pendant la crise sanitaire de Covid 19, est ce que vous avez utilisé plus d'outils digitaux que d'habitude ?

## **Entretien avec la direction des finances et comptabilités**

**Q1** : quel est l'objectif de la mise en place de la culture digitale ?

**Q2** : comment avez-vous mis en place de la culture digitale ?

**Q3** : Combien vous a-t-elle coûté la démarche de mise en place d'une culture en termes de temps et d'argent ?

**Q4** : Quelles ont été les difficultés rencontrées lors de la mise en place de la culture digitale ?

**Q5** : pensez-vous que Cevital a réussi la mise en place de la culture digitale ?

**Q6** : La digitalisation de votre direction a-t-elle contribué à l'amélioration de sa performance?

**Q7** : Comment avez-vous réagi à ce changement ?

**Q8** : En quoi vos pratiques managériales ont-elles changés ?

**Q9** : Pensez-vous que votre service est plus performant en utilisant les méthodes classiques ou digitales ?

**Q10** : Votre équipe est-elle pleinement impliquée ?

**Q11** : La mise en place de la culture digitale est-il un changement voulu ou imposé ?

**Entretien effectué au sein de la direction commerciale**

**Q1 :** que représente pour vous le digital ?

**Q2:** quand est-ce que vous avez mis en place la culture digitale ?

**Q3:** quels sont les outils digitaux que vous utilisé ?

**Q4:** la culture digitale a t elle contribué à l'amélioration de votre performance ?

**Q6 :** quels sont les obstacles que vous avez rencontrés lors de la mise en place de la culture digitale ?

**Q7 :** quel est l'impact de la crise sanitaire sur l'activité de votre direction ?

**Q 8 :** la mise en place de la culture digitale a été pour vous un changement voulu ou imposé ?

**Entretien effectué au sein de la direction des ressources humaines**

**Q1** : qui se charge de la mise en place de la stratégie digitale ?

**Q2** : quels sont les objectifs de la mise en place de la culture digitale ?

**Q3** : quel est le budget alloué à la stratégie digitale ?

**Q4** : comment évaluez-vous l'importance de la culture digitale au sein de CEVITAL ?

**Q5** : quelles sont les outils digitaux que vous utilisez ?

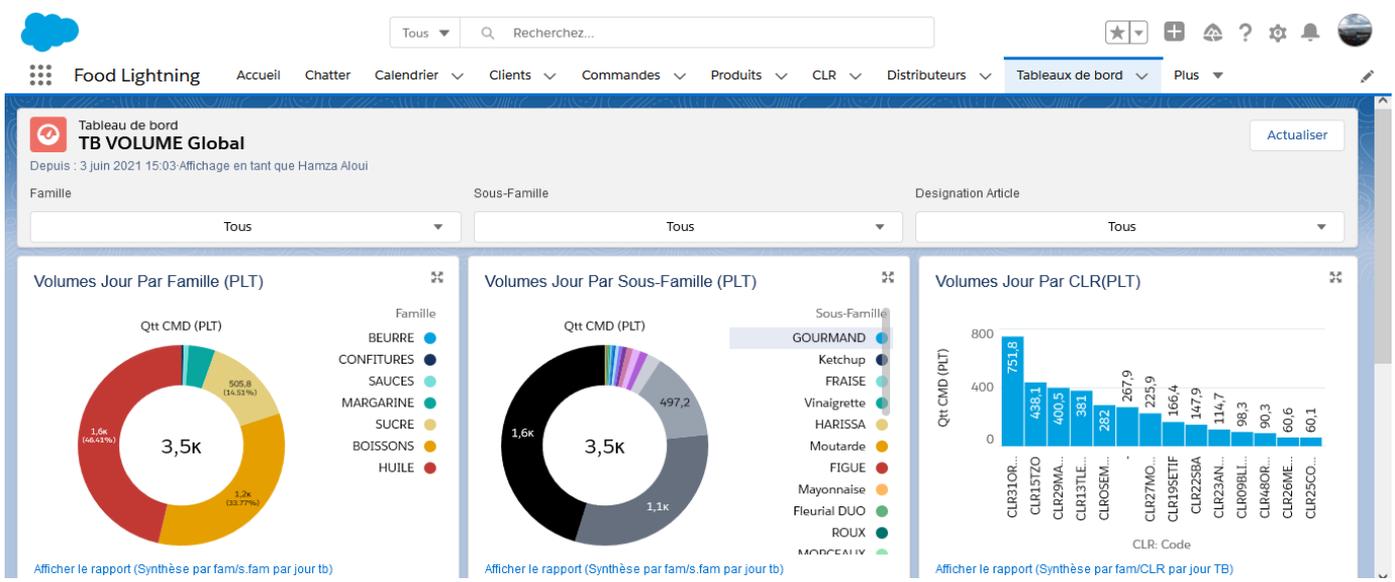
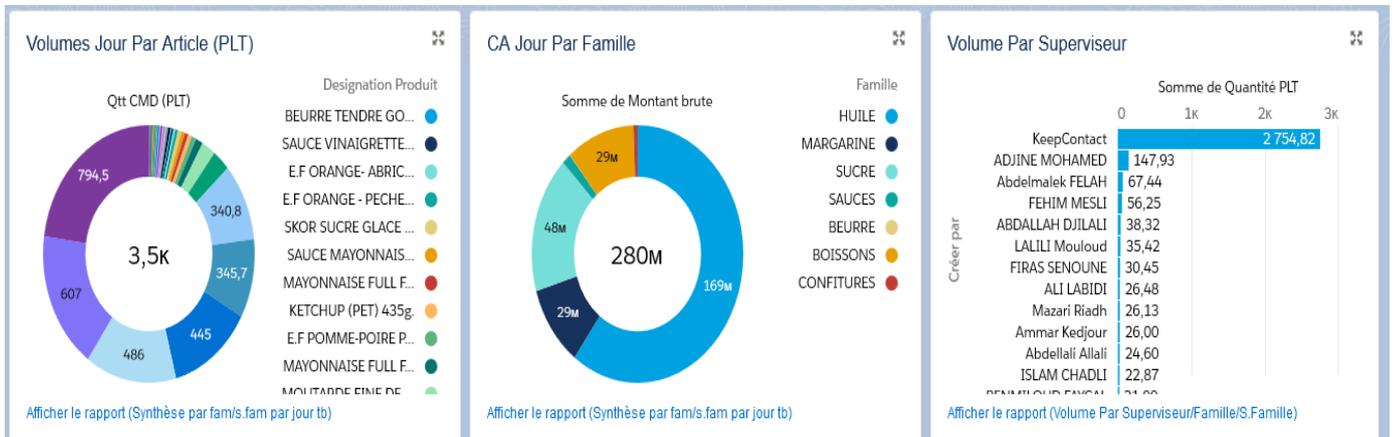
**Q6** : quel est l'impact du digital sur votre qualité de vie au travail ?

**Q8** : que représente pour vous une culture digitale ?

**Q9** : la culture digitale a-t-elle causé l'élimination de certaines fonctions ?

**Q10** : avez-vous organisé et préparé des formations liées au digital ?

Annexe N°5 : Tableau de bord digital Sales forces



Annexe N°6 : Evolution par famille produit année 2018-2019-2020

Famille produit	Tonnage			CA HT			Evol Volume		Evol CA HT		Evol % 20 Vs	
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	Evo% 19 Vs 18	Evo% 20 Vs 19	Evo% 19 Vs 18	Evo% 20 Vs 19		
Huile	380 060	388 654	395 408	52 683 282 670	53 580 313 006	58 066 233 169	2%	4%	2%	7%		
Margarine	48 570	48 960	47 130	7 012 972 344	6 802 384 531	6 790 929 348	1%	-4%	-3%	0%		
Beurre	46	353	177	32 815 321	216 570 737	103 582 029	659%	-50%	560%	-52%		
Sucre	772 143	707 750	779 543	48 406 812 194	37 388 172 207	43 341 677 822	1%	7%	-10%	14%		
Boissons	305 264	300 510	306 416	4 746 524 042	5 045 614 483	5 040 820 930	-2%	2%	6%	0%		
Confitures	966	783	1 473	88 493 890	75 662 434	142 282 403	-19%	7%	-14%	7%		
Légumes secs	17 139	9 565	5 238	2 112 444 377	1 041 098 139	561 044 458	-44%	-46%	-51%	-46%		
Sauces	1 687	2 395	2 298	786 384 853	960 350 156	876 881 294	42%	-9%	22%	-9%		
Sous-produit RAF	20 658	18 468		511 672 047	522 387 630	597 023 555	-11%	25%	2%	14%		
Chaux	14 029	11 954	13 717	211 355 804	151 339 424	147 327 077	-15%	15%	-28%	-3%		
CO2	1 281	2 783	3 241	30 118 032	58 773 096	65 218 860	117%	6%	95%	11%		
<b>Total général</b>	<b>1 561 843</b>	<b>1 492 175</b>	<b>1 567 702</b>	<b>116 622 875</b>	<b>111 796 171</b>	<b>115 733 020</b>	<b>0%</b>	<b>6%</b>	<b>-4%</b>	<b>3%</b>		
				<b>575</b>	<b>459</b>	<b>945</b>						

# **Table des matières**

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

**Introduction générale .....01**

**Chapitre 1 : aspects théoriques de la culture digitale ----- 05**

Introduction----- 05

**Section 1 : généralités sur la culture et la transformation digitale ----- 06**

1. Cadre conceptuel (définitions) ----- 06

1.1.Définition de la culture organisationnelle ----- 06

1.2.Digitalisation vs numérisation ----- 07

1.3.Dématérialisation vs déshumanisation ----- 12

1.4.Transformation digitale ----- 14

1.4.1. Les leviers de la transformation digitale ----- 16

1.4.2. Domaines touchés par la transformation digitale dans l'entreprise ----- 17

1.5.Culture digitale ----- 18

1.5.1. Les piliers de la culture digitale ----- 20

1.5.2. Les valeurs de la culture digitale ----- 21

1.5.3. Objectifs de la culture digitale ----- 22

2. Enjeux de la culture digitale ----- 24

3. Différence entre culture classique et digitale ----- 25

**Section 2 : mise en place de la culture digitale ----- 30**

1. processus de mise en place ----- 31

1.1.acteurs de la transformation digitale ----- 31

1.2.Les compétences nécessaires pour mener une transformation digitale ----- 32

## Table des matières

---

1.3.les étapes de la transformation digitale -----	34
2. Outils nécessaires à la transformation digitale de l'entreprise -----	39
3. Barrières à la transformation digitale -----	44
3.1. Manque de compétences -----	44
3.2. Manque de moyens financiers -----	45
3.3. Complexité du projet -----	46
3.4. Manque d'implication des dirigeants et collaborateurs -----	46
3.5. Résistance au changement -----	46
<b>Conclusion :</b> -----	51
<b>Chapitre 2 : Le rapport entre culture digitale et performance d'entreprise</b> -----	53
<b>Introduction</b> -----	53
<b>Section 1 : généralités sur la performance</b> -----	54
1. Définition de la performance -----	54
1.1. Composantes de la performance (efficacité, efficacité, pertinence) -----	55
1.2. Facteurs de performance -----	57
2. Types de performance -----	59
2.1. Performance économique et financière -----	59
2.2. Performance sociale -----	60
2.3. Performance technique -----	60
2.4. Performance organisationnelle -----	61
2.5. Performance stratégique et concurrentielle -----	61
2.6. Performance managériale -----	62
2.7. Performance sociétale -----	62
2.8. Performance commerciale -----	62
3. Mesure de la performance -----	63
3.1. Objectif de la mesure de performance -----	63
3.2. Indicateurs de performance -----	63

<b>Section 2 : stratégie et performance à l'ère du digital</b> -----	67
1. Définition de la stratégie et de la performance digitale -----	67
1.1.Définition de la stratégie digitale-----	67
1.1.1. Diagnostic stratégique adapté au digital -----	69
1.2.Définition de la performance digitale-----	72
2. Alignement de la stratégie digitale à la stratégie globale de l'entreprise-----	73
3. Culture digitale et performance de l'entreprise -----	76
3.1.Relation entre culture, transformation, stratégie, digital et performance. -----	76
3.2.Impact de la transformation digitale sur le fonctionnement de l'entreprise. -----	77
3.3.Modèle conceptuel de la performance digitale de l'entreprise -----	80
<b>Conclusion</b> -----	82

<b>Chapitre 3 : Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA Cevital</b> -----	84
--	----

<b>Introduction</b> -----	<b>84</b>
---------------------------	-----------

<b>Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de recherche</b> -----	<b>84</b>
---	-----------

1. Présentation de l'organisme d'accueil -----	85
1.1.Historique-----	85
1.2.Activités de Cevital -----	87
1.3.Missions, objectifs et valeurs de Cevital -----	88
1.3.1. Missions et objectifs de Cevital -----	88
1.3.2. Valeurs de Cevital-----	89
2. Organisation de l'entreprise Cevital -----	90
3. Méthodologie de recherche -----	92
3.1.Présentation de l'objectif d'enquête et les raisons du choix du thème-----	92
3.2.Outils de recherche -----	94
3.2.1. Questionnaire -----	94
3.2.2. Entretien -----	96
3.3.Modalité de distribution et taux de retour des questionnaires -----	96
3.3.1. Taux de retours -----	97

<b>Section 2 : analyse et interprétation des résultats</b> .....	<b>97</b>
1. Tri à plat .....	97
1.1.Profil du répondant .....	97
1.2.Perception de la culture digitale .....	101
1.3.Impact de la mise en place de la culture digitale .....	108
1.4.Stratégie de digitalisation .....	111
1.5.Culture digitale en période de COVID-19 .....	115
2. Analyse et interprétation des résultats obtenus.....	122
2.1.Analyse par axe .....	122
2.1.1. Axe 01 : profil du répondant .....	122
2.1.2. Axe 02 : perception de la culture digitale .....	123
2.1.3. Axe 03 : Impact de la mise en place de la culture digitale .....	125
2.1.4. Axe 04 : Stratégie de digitalisation .....	126
2.1.5. Axe 05 : Culture digitale en période de covid-19 .....	127
2.2.Analyse croisée des axes .....	129
3. Analyse des entretiens .....	130
3.1.Les différents entretiens .....	130
3.1.1. Entretien effectué avec la direction des systèmes d’informations.....	130
3.1.2. Entretien effectué avec la direction des finances et comptabilité .....	133
3.1.3. Entretien effectué avec la direction commerciale .....	135
3.1.4. Entretien effectué avec la direction des ressources humaines .....	136
3.2. Synthèse de toutes les réponses.....	138
3.3.Apports de l’enquête .....	139
3.3.1. Processus de mise en place de la culture digitale au sein de Cevital.....	140
3.3.2. Stratégie et performance de l’entreprise Cevital.....	141
<b>Conclusion</b> .....	<b>146</b>
<i>Conclusion générale</i> .....	<i>149</i>

*Bibliographie*

*Annexes*

*Table des matières*

*Résumé*

# Contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise

## Résumé

Les entreprises sont contraintes d'instaurer une nouvelle culture dite digitale en raison de l'évolution permanente des nouvelles technologies de l'information et de communication ainsi que les technologies digitales. Par ailleurs, le défi que les entreprises doivent relever est celui de s'adapter aux changements culturels et organisationnels engendrés par le digital. Ainsi, la réussite de sa transformation contribuera à l'amélioration de sa performance.

Dans le but d'analyser et d'évaluer la contribution de la culture digitale à la performance de l'entreprise au sein de la SPA CEVITAL- Agro, nous avons mené une enquête, tout en prenant appui sur un questionnaire et un guide d'entretien auprès de quatre différents responsables de directions. Les questionnaires distribués à l'ensemble des collaborateurs et les entretiens, nous ont permis d'évaluer l'importance de la culture digitale, son impact sur leur productivité ainsi que sa contribution à l'amélioration de la performance de l'entreprise. Après interprétation des résultats, nous avons constaté que les collaborateurs de Cevital ont facilement pu s'adapter au changement, l'entreprise a donc été épargnée des formes de résistance. Nous avons également constaté que la culture digitale a contribué à améliorer la performance de Cevital.

**Mots clés :** culture digitale, transformation digitale, performance, collaborateurs, changement, implication du personnel.

## Contribution of digital culture to business performance

## Abstract

Companies are forced to introduce a new culture called digital because of the permanent evolution of new information and communication technologies as well as digital technologies. Moreover, the challenge that companies must take up is to adapt to the cultural and organizational changes brought about by digital technology. Thus, the success of its transformation will contribute to the improvement of its performance.

In order to analyze and evaluate the contribution of the digital culture to the performance of the company within the SPA CEVITAL- Agro, we conducted a survey, while relying on a questionnaire and an interview guide to four different managers. The questionnaires distributed to all employees and the interviews allowed us to evaluate the importance of the digital culture, its impact on their productivity and its contribution to improving the company's performance. After interpreting the results, we found that Cevital's employees were easily able to adapt to the change, and the company was therefore spared any form of resistance. We also found that the digital culture has contributed to improve the performance of Cevital.

**Keywords:** digital culture, digital transformation, performance, employees, change, staff involvement.